

I sistemi manageriali e di controllo tra tradizione e innovazione

*Rita Lamboglia, Domenica Lavorato**

Management and control systems between tradition and innovation

Abstract

This editorial introduces a selection of the contributions presented at the 14th Workshop of the Journal *Management Control* (University of Teramo, July 4, 2025), which focused on the relationship between management and control systems and innovation processes in contexts characterized by sustainability, digitalization, and increasing environmental complexity. The articles aim to assess whether management and control systems, in their traditional configuration, remain suitable for effectively supporting decision-making processes, while also highlighting the need for their systemic evolution.

Building on an analysis of the established literature and the contributions included in this journal's issue, the editorial develops a set of reflections intended to explore how management and control systems may be reinterpreted and innovated in terms of their operating logic.

A key area of innovation concerns the information systems, which are evolving from tools primarily supporting internal decision-making into dynamic infrastructures capable of integrating heterogeneous data sources, partly enabled by artificial intelligence. This transformation fosters greater openness to the external ecosystem and facilitates the inclusion of non-financial metrics, particularly those related to sustainability.

At the same time, organizational structures and the role of the controller are changing, with an increasing emphasis on consultative and strategic responsibilities. Control processes are also evolving, becoming more continuous, proactive, and predictive, using advanced analytical and simulation tools. Overall, the contributions outlined in this editorial point towards an advanced, multidimensional, and integrated control model emerges, capable of supporting companies' adaptation in complex and rapidly changing environments.

Keywords: Management and control systems, Sustainability, Digital Technologies; Innovation; Integration

* University of Naples "Parthenope", Department of Business and Administration – DISAE. E-mail: rita.lamboglia@uniparthenope.it; domenica.lavorato@uniparthenope.it.

1. Introduzione

Gli articoli pubblicati all'interno del volume sono stati presentati durante il XIV Workshop della Rivista *Management Control*, organizzato presso l'Università degli Studi di Teramo il 4 luglio 2025.

Il Convegno è stato focalizzato sui legami tra i sistemi di management e controllo aziendale e i processi di innovazione, con l'obiettivo di animare il dibattito scientifico riguardante sia l'innovazione dei sistemi di management e controllo in risposta ai valori della sostenibilità e all'utilizzo delle tecnologie digitali, sia il loro ruolo nel supportare i processi di innovazione e trasferimento della conoscenza negli ecosistemi organizzativi e digitali. La transizione verso una società sostenibile e digitale, le potenziali difficoltà legate al cambiamento climatico e un contesto socio-politico fortemente instabile stanno ponendo l'attenzione del dibattito scientifico sui processi di innovazione a diversi livelli (aziende, territori, ecosistemi) e in diversi settori economici. Le università, individualmente, o nell'ambito di aggregati con aziende ed enti, sono chiamate a sviluppare una tensione costante verso l'innovazione e il trasferimento della conoscenza attraverso strumenti e meccanismi organizzativi.

La sostenibilità ambientale, sociale ed economica, così come le pressioni derivanti dalle nuove tecnologie, stanno portando a sviluppare nuove considerazioni sulle diverse componenti dei sistemi manageriali e di controllo, e sui nuovi ruoli che queste ultime dovranno ricoprire, al fine di garantire la sopravvivenza delle aziende e di ridurre il loro rischio reputazionale (Lamboglia, D'Onza, 2013; Lamboglia, 2017).

In linea con gli Studi della tradizione economico- aziendale, i sistemi di management e controllo aziendale possono essere intesi come una somma sistemica di diversi elementi: imprenditorialità, strategia e governo aziendale; processi di pianificazione, programmazione e controllo; sistemi di previsione, analisi di scenari e simulazione aziendale; gestione dei costi, valutazione delle performance; sistemi informativi a supporto dei processi decisionali; audit; gestione dei rischi; processi organizzativi relativi alla progettazione, implementazione ed utilizzo dei sistemi di controllo di gestione; attori del sistema di controllo, cultura e stile di controllo.

La sfida per le aziende sarà, pertanto, quella di riuscire a gestire i processi di innovazione, partendo da un'analisi attenta dei loro business models con il supporto di adeguati modelli manageriali e di controllo rinnovati in tutte le diverse componenti (Lavorato, 2025).

Considerata la crescente attenzione delle aziende verso temi quali la sostenibilità, la trasparenza, l'accessibilità, l'integrazione, la condivisione, la

connettività e l'apertura verso l'esterno (Mancini, 2018; D'Onza, 2022), i sistemi di management e controllo sono chiamati ad innovarsi nella loro architettura, negli strumenti e nei processi che li alimentano.

Le trasformazioni in atto, infatti, rendono sempre meno adeguati approcci di controllo elaborati in riferimento a contesti relativamente più stabili, a confini organizzativi più definiti e a sistemi di misurazione prevalentemente centrati su grandezze economico-finanziarie. Ne deriva l'esigenza di una rilettura evolutiva del sistema di controllo, che non implica l'abbandono dei modelli tradizionali, ma richiede una revisione coordinata dei diversi elementi che lo compongono. In questa prospettiva, l'innovazione del sistema di controllo va interpretata secondo una visione unitaria e sistemica, in linea con una consolidata tradizione degli Studi economico-aziendali italiani, che ne ha da tempo sottolineato la natura composita e interdipendente (Brunetti, 1979; Marchi, 2003; Marchi e De Santis, 2020).

Sulla base delle considerazioni sopra esposte, lo scopo dell'editoriale è quello di esaminare se tali sistemi, così come originariamente concepiti e sviluppati, possano svolgere, ancora ed efficacemente, la loro funzione di guida e supporto ai processi decisionali. Nello specifico, nel paragrafo successivo saranno sviluppate una serie di considerazioni al fine di comprendere in che modo i sistemi manageriali e controllo potrebbero essere reinterpretati ed innovati nelle loro logiche di funzionamento.

2. L'innovazione e l'integrazione nei sistemi manageriali e di controllo

Nel processo di cambiamento che sta caratterizzando i sistemi manageriali e di controllo, appare ancora valido il concetto di "integrazione", considerato uno dei cardini degli Studi economico-aziendali fin dalle opere realizzate dal Maestro Gino Zappa (1927, 1937), proseguendo poi con i contributi forniti da altri importanti Studiosi quali, ad esempio, Amaduzzi (1953), Bertini (1977), Ferrero (1980), Onida (1960). Tutti questi studi hanno, infatti, fatto emergere il carattere sistemico dell'azienda e la necessità di analizzarla secondo un approccio olistico, nei suoi caratteri di apertura, complessità, finalizzazione, dinamicità, rischiosità, socialità, come un fenomeno unitario. Pertanto, in linea con gli Studi della tradizione, l'evoluzione dei sistemi manageriali e di controllo non può essere letta come un semplice aggiornamento tecnico di strumenti isolati, ma come un insieme di relazioni tra diverse componenti del sistema, che ne modificano profondamente la configurazione complessiva.

In tale chiave, una prima direttrice di innovazione riguarda il sistema informativo, inteso come strumentazione tecnico-informatica, che tende ad assumere una posizione sempre più centrale nell'architettura complessiva del controllo. Se nei modelli più tradizionali era prevalentemente orientato a supportare il processo decisionale attraverso informazioni in larga misura di matrice contabile e riferite, soprattutto, alla dinamica interna dell'impresa, nel contesto attuale il perimetro del sistema informativo si amplia sensibilmente. Le tecnologie digitali consentono, infatti, di raccogliere, integrare ed elaborare grandi volumi di dati provenienti da fonti eterogenee, interne ed esterne, contabili e non contabili, quantitative e qualitative, storiche e prospettiche. Il sistema informativo si configura, così, non solo come supporto conoscitivo del management, ma come infrastruttura abilitante della capacità dell'impresa di leggere il contesto, interpretare i segnali e orientare tempestivamente le decisioni (Marchi, 2003; Mancini, 2018; Marchi e De Santis, 2020).

In questo quadro, un apporto rilevante proviene anche dai sistemi di intelligenza artificiale e di apprendimento automatico, che consentono di valorizzare i dati secondo logiche non più soltanto deduttive e preordinate, ma anche induttive, facendo emergere correlazioni, regolarità e modelli interpretativi a partire dall'analisi di grandi moli di informazioni disponibili (Lee e Tajudeen, 2020). Si tratta di un passaggio significativo, poiché contribuisce a superare l'idea di una struttura informativa del controllo costruita, esclusivamente, per rispondere a fabbisogni conoscitivi definiti in modo top-down. Il sistema informativo tende, infatti, a configurarsi sempre più come una piattaforma capace di sostenere esigenze informative dinamiche, differenziate e in continua evoluzione, consentendo al management di estrarre, combinare e interpretare informazioni rilevanti in funzione di problemi decisionali via via emergenti.

Il tratto distintivo di questa evoluzione risiede nella crescente integrazione tra dati, e nella loro condivisibilità tra una pluralità di attori. Il controllo si alimenta sempre più di flussi informativi provenienti dall'esterno, dagli stakeholder, dai partner di filiera e, più in generale, dall'ecosistema entro il quale l'azienda opera. In questa prospettiva, si rafforza quella integrazione interno-esterno delle misurazioni già posta in evidenza da autorevoli Studiosi italiani (Paolini, 1993; Corsi, 2003; Marchi, 2011), secondo cui il sistema di controllo deve progressivamente incorporare la conoscenza delle variabili ambientali e del posizionamento competitivo e cooperativo dell'impresa ai diversi livelli del processo decisionale. Nella riconfigurazione di un sistema informativo efficace occorre, in ogni caso, realizzare una necessaria integrazione fra la destinazione interna e quella

esterna, dal punto di vista sia informativo che decisionale, su tre prospettive differenti, ma al tempo stesso complementari, di natura rispettivamente informativa, informativo-gestionale ed organizzativa (Marchi, 2011).

Su questa base evolve anche la struttura informativo-contabile, la cui configurazione tradizionale appare sempre meno sufficiente a sostenere le esigenze conoscitive del management. Le sole misure economico-finanziarie, prevalentemente retrospettive, non risultano più adeguate a cogliere fenomeni che si sviluppano in contesti dinamici, ad alta intensità informativa e fortemente esposti alle istanze di sostenibilità. Da qui la necessità di integrare le metriche tradizionali con indicatori non finanziari, capaci di rappresentare anche gli impatti sociali e ambientali della gestione. La struttura informativo-contabile tende così ad assumere una configurazione multidimensionale e multi-stakeholder, nella quale budgeting, reporting e analisi degli scostamenti non riguardano più soltanto gli equilibri economici, ma incorporano anche obiettivi, indicatori e target riferiti alle ulteriori dimensioni della performance aziendale (Amigoni e Miolo Vitali, 2004; Corsi e Arru, 2018; D'Onza, 2022). In tale prospettiva, la misurazione economico-finanziaria resta imprescindibile, ma viene ricollocata entro un quadro informativo più ampio, nel quale assume rilievo anche la capacità dell'impresa di presidiare i consumi di risorse naturali, gli impatti ambientali e gli effetti sociali della gestione. Ne deriva un'innovazione anche dei tradizionali strumenti del controllo direzionale: il budget tende a incorporare dati finanziari e non finanziari, interni ed esterni, storici e prospettici; il reporting diviene più frequente, tempestivo e leggibile; l'analisi degli scostamenti si estende contestualmente alle dimensioni economiche, ambientali e sociali, rafforzando la possibilità di monitorare la traiettoria dell'impresa e di intervenire con maggiore prontezza. Sulla base di tali considerazioni, l'integrazione si manifesta quando si considera l'utilizzo di sistemi di raccolta delle informazioni che si pongono lo scopo di accrescere il flusso di dati disponibili rispetto ai tradizionali sistemi di contabilità, associando così ai tradizionali strumenti di contabilità economico-patrimoniale (Marchi, 2017) le informazioni di natura extra-contabile o non-finanziaria (Marchi, 2011).

Un sistema informativo integrato svolge, in questo quadro, un ruolo centrale anche nel supportare i processi contabili, poiché consente di raccogliere, aggregare e interpretare informazioni utili a misurare in modo più efficace le diverse componenti della performance e i costi associati alle scelte di sostenibilità (Corsi e Arru, 2018).

L'innovazione, tuttavia, non investe solo la base informativa e i sistemi di misurazione, ma anche la struttura organizzativa entro cui il controllo si

esercita. La maggiore connettività informativa, l'accesso diffuso ai dati e la necessità di risposte rapide in ambienti instabili tendono, infatti, a ridurre l'efficacia di assetti eccessivamente gerarchici e a favorire configurazioni più orizzontali, decentrate e basate su processi interfunzionali. Il controllo, in questi contesti, non può più essere interpretato esclusivamente come presidio amministrativo, esercitato lungo linee verticali di autorità, ma deve essere letto anche come funzione di coordinamento resa possibile dalla circolazione delle informazioni, dall'autonomia responsabile degli attori e dalla capacità dell'organizzazione di riconfigurarsi in modo adattivo. In questa direzione, i modelli organizzativi, orientati ai processi, appaiono particolarmente coerenti con la necessità di coniugare il soddisfacimento dei bisogni economici e sociali con le condizioni di economicità della gestione (Corsi, 2003; D'Onza, 2022).

In tale quadro muta anche il ruolo del controller. Oggi, esso è sempre più chiamato a svolgere una funzione di partner manageriale, contribuendo all'interpretazione dei dati, alla costruzione degli indicatori rilevanti, alla valutazione delle alternative decisionali e al raccordo tra obiettivi economici, istanze di sostenibilità e sviluppo strategico. Alla tradizionale competenza tecnico-contabile tendono così ad affiancarsi capacità di analisi dei dati, comprensione delle tecnologie digitali, sensibilità verso le dimensioni ESG e attitudine a operare in contesti interfunzionali e ad elevata interdipendenza.

Un'analogia dinamica di innovazione riguarda il processo di controllo. La sua logica di fondo resta, in ultima analisi, invariata: definizione degli obiettivi, misurazione dei risultati, confronto tra attese e consuntivi, analisi degli scostamenti e individuazione delle opportune azioni correttive. Ciò che cambia profondamente è, però, il modo in cui tale processo si realizza. Il monitoraggio continuo reso possibile dai sistemi informativi integrati riduce i tempi del controllo, ne accresce la tempestività e rafforza la capacità di intervento del management. Allo stesso tempo, la disponibilità di strumenti di analisi avanzata e di simulazione amplia il peso dei meccanismi di feedforward, consentendo non solo di reagire agli scostamenti già manifestati, ma anche di anticipare quelli probabili e di valutare ex ante le conseguenze di alternative decisionali differenti (Amigoni, 1979; Marchi, 2003; Marchi e De Santis, 2020).

Si modifica, dunque, la dimensione temporale del controllo. Da un lato, esso è chiamato a incorporare orizzonti di più lungo termine, coerenti con la logica della sostenibilità e con la necessità di valutare effetti che si manifestano nel tempo. Dall'altro lato, il controllo si confronta con l'esigenza di monitoraggio continuo e quasi contestuale, resa possibile dalla digitalizzazione dei processi e dei flussi informativi. Il controllo tende così a

spostarsi da una logica prevalentemente reattiva e consuntiva a una logica più continua, proattiva e predittiva, nella quale il valore non risiede soltanto nella capacità di spiegare gli scostamenti ex post, ma anche in quella di intercettare segnali deboli, leggere tendenze emergenti e sostenere tempestivamente i processi di adattamento.

È attraverso le direttrici di innovazione e integrazione dei sistemi manageriali e di controllo che possono essere letti, in modi diversi, molti dei contributi raccolti in questo numero.

3. Il contenuto del volume

Il primo contributo di questo numero della rivista si focalizza sull'integrazione tra il ruolo centrale assunto dal Direttore Finanziario (CFO) ed i sistemi di controllo di gestione (MCS), analizzando l'evoluzione del ruolo del CFO all'interno dei moderni MCS. L'articolo di Bortolato, Ballezio, Truant a Broccardo si basa su una revisione sistematica della letteratura di 53 articoli, reperiti dal database Scopus e analizzati tramite analisi del contenuto, per sottolineare come i moderni MCS abbiano trasformato la posizione del CFO, da un ruolo prevalentemente incentrato sulla contabilità a quello di partner strategico. La ricerca mostra come il CFO occupi una posizione chiave all'interno dei MCS, svolgendo un duplice ruolo: da un lato ne rappresenta un utilizzatore privilegiato, dall'altro è un progettista e promotore dei MCS, capace di influenzarne struttura, funzionamento e contenuti informativi. L'influenza reciproca tra i due elementi oggetto di analisi finisce, così, per facilitare l'adattabilità organizzativa delle aziende all'interno di un contesto sempre più innovativo, ed in continua evoluzione.

Il contributo di Ferullo, Aversano, Bosco e Tartaglia Polcini, affronta il tema del public value disclosure nei documenti di pianificazione strategica delle organizzazioni sanitarie italiane, attraverso un'analisi di contenuto dei PIAO di un campione di aziende sanitarie locali. Il lavoro mostra come l'innovazione dei sistemi di management e controllo nel settore pubblico passi anche attraverso una ridefinizione degli obiettivi della pianificazione e della misurazione. L'introduzione del valore pubblico nei documenti programmatici segnala, infatti, uno spostamento del focus da una visione prevalentemente economico-finanziaria ed efficientistica, verso una prospettiva più ampia, nella quale assumono rilievo outcome sociali, qualità dei servizi, fiducia, legittimazione, accessibilità ed equità. In questa chiave, il PIAO emerge come strumento di integrazione tra dimensioni tradizionalmente separate dell'azione amministrativa. I risultati mostrano,

tuttavia, come tale integrazione rischi di rimanere prevalentemente formale, dal momento che i documenti analizzati restituiscono configurazioni della disclosure del valore pubblico fortemente convergenti, nonostante le differenze tra i contesti osservati. Ne deriva l'impressione che il riferimento al valore pubblico sia ancora largamente guidato da esigenze di conformità istituzionale, più che da una piena interiorizzazione strategica.

Su un piano in parte analogo, ma con riferimento al settore privato, si colloca il contributo di Rubino, Mastrorocco e Gerbasi, che esamina il rapporto tra climate governance e disclosure degli investimenti green attraverso un'analisi quantitativa su un ampio campione internazionale di imprese non finanziarie. Anche in questo caso, il lavoro mostra come l'innovazione dei sistemi di management e controllo non riguarda soltanto l'ampliamento dei contenuti della rendicontazione, ma investe i criteri di orientamento delle scelte strategiche. La sostenibilità ambientale entra così nel cuore dei processi di governo dell'impresa, incidendo sulle politiche di investimento e spostando l'attenzione verso obiettivi che, pur restando compatibili con l'economicità, superano una visione esclusivamente economico-finanziaria della performance. Il contributo valorizza, inoltre, la climate governance quale assetto integrato di pratiche e strutture di governo orientate alla gestione dei rischi e delle opportunità climatiche. Particolarmente interessante è l'evidenza secondo cui il suo impatto varia nei diversi contesti istituzionali, risultando più marcato in Nord America che in Europa.

Il lavoro di Berardi, Monaco e Stanchi sposta l'attenzione sulla funzione interna della rendicontazione non finanziaria nelle organizzazioni dell'economia sociale. Attraverso un approccio metodologico misto, basato sull'analisi dei bilanci sociali di enti del Terzo Settore e su interviste a organizzazioni selezionate, il contributo evidenzia come gli strumenti di rendicontazione possano sostenere il coinvolgimento degli stakeholder interni, rafforzare il senso di appartenenza e supportare i processi decisionali e di controllo. In questa prospettiva, l'innovazione dei sistemi di management e controllo passa anche attraverso una riconfigurazione della rendicontazione non finanziaria, letta non come semplice adempimento informativo, ma come strumento capace di contribuire alla chiarificazione della mission, alla responsabilizzazione degli organi di governo e al rafforzamento della coerenza organizzativa. Richiamando il paradigma della comunicazione aziendale, gli Autori mostrano, inoltre, come il sistema informativo assume un ruolo essenziale nel raccordare mission, governance e accountability. I risultati empirici evidenziano, tuttavia, una diffusione ancora parziale dei bilanci sociali e un loro limitato utilizzo strategico,

suggerendo che, in molti casi, la rendicontazione sociale sia ancora percepita come mero adempimento normativo.

Il tema dell'integrazione viene ripreso da Xhindole e Tarquinio, che analizzano i pro e i contro derivanti dall'impiego di strumenti digitali nel reporting di sostenibilità. Attraverso uno studio di caso sull'utilizzo di un software dedicato, il contributo mostra come la digitalizzazione incide non soltanto sulle modalità tecniche di predisposizione del report, ma coinvolge più in profondità il sistema informativo. Le tecnologie digitali migliorano infatti la qualità, la trasparenza, la comparabilità e l'accuratezza delle informazioni, rafforzando la base conoscitiva su cui poggiano i processi di misurazione e rendicontazione della sostenibilità. Il software analizzato consente, inoltre, di integrare raccolta dei dati, calcolo dei KPI, conformità agli standard, tracciabilità delle informazioni e interoperabilità tra diversi framework di rendicontazione, mostrando una forma significativa di integrazione tra reporting, sistema informativo e gestione della sostenibilità. Al tempo stesso, il lavoro richiama l'attenzione su alcuni rischi non marginali: l'impiego di software dedicati può infatti favorire una crescente standardizzazione dei report, ridurre gli spazi di personalizzazione e indurre le organizzazioni a vivere la rendicontazione come mero adempimento conformativo.

Infine, gli ultimi due contributi del volume analizzano l'innovazione e l'integrazione concentrando l'attenzione su tematiche quali la gestione del rischio ed il più ampio sistema di controllo interno.

Crocco, Giacosa e Culasso evidenziano il ruolo centrale che la digitalizzazione sta assumendo nella gestione dei rischi nell'ambito del turismo rurale. Nello specifico, la ricerca esamina come i sistemi turistici rurali stanno rispondendo ad un contesto sempre più instabile ed incerto, caratterizzato da fluttuazioni di mercato e cambiamento climatico, attraverso la duplice prospettiva della gestione del rischio e dell'innovazione digitale. Basandosi su dati qualitativi, la ricerca identifica le principali categorie di rischio che interessano il turismo rurale ed esamina come gli strumenti digitali, quali l'analisi dei dati, il marketing online e la collaborazione basata su piattaforme, vengano utilizzati per anticiparli, mitigarli e gestirli. In sostanza, lo studio evidenzia come la digitalizzazione, se strategicamente allineata alla gestione del rischio, possa migliorare la competitività, promuovere l'innovazione e garantire la sostenibilità a lungo termine delle destinazioni rurali.

L'articolo di Loprevite, Mavilla e Spadaro esamina un "control paradox", dimostrando come i sistemi di controllo interno delle PMI tendono a ridursi in ambienti istituzionali degradati. Utilizzando come base teorica la teoria

dell'agenzia e quella istituzionale, l'articolo mostra come la struttura ed il funzionamento di organi direttivi e di controllo non rappresentano scelte universali, ma risultano integrati con il contesto di riferimento, modificandosi in funzione delle condizioni ambientali.

Riferimenti bibliografici

- Amaduzzi, A. (1953), *L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, Utet, Torino.
- Amigoni, F. (1979), *I sistemi di controllo direzionale: criteri di progettazione e di impiego*, Giuffrè, Milano.
- Amigoni, F., Miolo Vitali, P. (2004), *Misure multiple di performance*, Egea.
- Bertini, U. (1977), *Il sistema d'azienda. Schema di analisi*, Opera Universitaria, Centro stampa, Pisa.
- Brunetti, G. (1979), *Il controllo di gestione in condizioni ambientali perturbate*, FrancoAngeli, Milano.
- Corsi, K. (2003), *Il controllo organizzativo: Una prospettiva transnazionale*, Giuffrè, Milano.
- Corsi, K., Arru, B. (2018), Exploring the effects of sustainability on accounting information systems: the role of SBSC, In *Network, Smart and Open* (pp. 235-255), Springer.
- D'Onza, G. (2022), L'orientamento delle aziende ad uno sviluppo sostenibile: quale contributo da parte dei sistemi di management e controllo?, *Management Control*, 1, pp. 5-15.
- Ferrero, G. (1980), *Impresa e management*, Giuffrè, Milano.
- Lamboglia, R., D'Onza, G. (2013), Un Modello di Gestione del Rischio Reputazionale. Dall'identificazione al fronteggiamento, *Management Control*, 3.
- Lamboglia, R. (2017), *Il controllo della reputazione finanziaria nel sottosistema delle relazioni azienda-banche*, Collana di strategia, management e controllo, Giappichelli Editore, Torino.
- Lavorato, D. (2025), *Management Control System in Smart and Sustainable Firms: A Theoretical Analysis from an Ecosystem Perspective*, Springer Nature.
- Lee, C. S., Tajudeen, F. P. (2020), Usage and impact of artificial intelligence on accounting: Evidence from Malaysian organisations, *Asian Journal of Business and Accounting*, 13(1).
- Mancini, D. (2018), Evoluzione e prospettive dei sistemi di informazione e di controllo, *Management Control*.
- Marchi, L. (2003), *I sistemi informativi aziendali*, Giuffrè, Milano.
- Marchi, L. (2011), L'evoluzione del controllo di gestione nella prospettiva informativa e gestionale esterna, *Management Control*, 3, 5-16.
- Marchi, L. (2017), *Introduzione allo studio della contabilità d'impresa. Obiettivi, oggetto e strumenti di rilevazione*, Giappichelli, Torino.
- Marchi, L., De Santis, F. (2020), Il processo e la struttura tecnico-informativa del controllo, in N. G. Castellano, B. Francesca, & M. Stefano (eds.), *Controllo di gestione. Pianificazione, programmazione e reporting* (pp. 3-29), Giappichelli, Torino.
- Paolini, A. (1993), *Il controllo strategico: Uno schema d'analisi*, Giuffrè, Milano.
- Onida, P. (1968), *Economia d'azienda*, Utet, Torino.
- Zappa, G. (1927). *Tendenze nuove negli studi di ragioneria. Discorso inaugurale dell'Anno*

Accademico 1926-27 nel R. Istituto Superiore di Scienze economiche e Commerciali di Venezia. Milano: S.A. Istituto Editoriale Scientifico.

Zappa, G. (1937). *Il reddito di impresa. Scritture doppie, conti e bilanci di aziende commerciali*, 2a ed. riordinata e accresciuta. Giuffrè, Milano.