

# L'impatto della crisi pandemica sui sistemi di controllo di gestione: un'analisi empirica

*Daniela Mancini\**, *Giuseppina Iacoviello\*\**, *Manuel De Nicola\*\*\**

Ricevuto il 20 maggio 2020  
Accettato il 18 gennaio 2021

## Abstract

### **Covid-19 Crisis and Management Control Systems: A multi-case study comparison**

The paper's general objective is to examine the relationship between the Covid-19 pandemic and management control systems. Specifically, the objectives are twofold: to verify whether and how management control systems supported firms' choices during the health crisis; and whether and how the pandemic crisis affected firms' management control systems. We used a multiple case study methodology based on semi-structured interviews with seven controllers of Italian companies, interpreting our results in the light of the institutional theory and the contingency theory. The pandemic was a sui generis contingency factor that scholars had not yet concretely taken into consideration in the research field of management control systems' design and change. In the examined case studies, the management control systems responded to the ongoing guidelines by promptly adapting to them. Furthermore, during the Covid-19 crisis some of the examined companies used their management control system as a tool to instill security and closeness, thereby legitimizing their decisions regarding their employees and the context to. Finally, based on the evidence that the examined case studies provide, we propose a matrix for interpreting the trajectories of the changes in firms' management control systems.

**Keywords:** Covid-19, Management Control Systems, Contingency Theory, Institutional Theory, Legitimacy Theory

---

\* Università di Teramo, Facoltà di Giurisprudenza. Corresponding author: dmancini@unite.it.

\*\* Università di Pisa, Dipartimento di Economia e Management.

\*\*\* Università di Teramo, Facoltà di Scienze della Comunicazione.

## Appendice

Tabella 2 - Analisi comparativa dei casi di esaminati

N.	Caso	Profilo azienda/controllo	Situazione pre-Covid	Situazione Covid
1	ECE	<ul style="list-style-type: none"> <li>gruppo familiare internazionale</li> <li>settore edilizia</li> <li>funzione di controllo a riporto del CFO</li> <li>6 unità di personale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>controllo economico-finanziario basato sul budget</li> <li>reporting mensile del fatturato</li> <li>reporting economico-finanziario trimestrale</li> <li>sistema informativo-gestionale basato su ERP</li> <li>sistema di reporting basato su Ms-Excel</li> <li>assenza di procedure per il lavoro a distanza</li> <li>strumenti di coordinamento del team di controllo basici</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>uso del piano di produzione per supportare le decisioni di sospensione delle attività degli stabilimenti</li> <li>uso del piano industriale per la richiesta di aiuti di Stato</li> <li>revisione del budget approvato per le previsioni di ricavi e costi</li> <li>reporting economico-finanziario mensile</li> <li>misurazione dei costi diretti della pandemia</li> <li>mancaza del contatto fisico e visivo nello svolgimento delle attività di controllo</li> <li>maggiore attenzione e consapevolezza dell'importanza del controllo nell'organizzazione</li> </ul>
2	MMI	<ul style="list-style-type: none"> <li>gruppo internazionale settore chimico</li> <li>funzione di controllo a riporto del CFO</li> <li>9 unità di personale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>controllo basato su un sistema di gestione della performance multidimensionale</li> <li>presenza di un comitato per il business alignment con riunioni mensili</li> <li>sistema informativo-gestionale basato su ERP</li> <li>sistema di reporting basato su CPM</li> <li>reporting industriale giornaliero/mensile</li> <li>reporting economico-finanziario mensile/trimestrale</li> <li>presenza di possibilità di smart working</li> <li>attenzione al coinvolgimento e alle soft skill nel team di controllo e al codice di comportamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>riunioni del comitato di business alignment settimanali/bisettimanali</li> <li>creazione di un comitato di compliance</li> <li>reportistica aggiuntiva si simulazioni di scenario su trend di portafoglio ordini</li> <li>introduzione di analisi specifiche del rischio di liquidità</li> <li>rafforzamento delle relazioni centro-periferia per analisi del <i>sentiment</i></li> <li>rafforzamento del ruolo del controller come business partner</li> <li>rafforzamento aspetti soft del rapporto tra le persone del team di controllo</li> </ul>
3	LDM	<ul style="list-style-type: none"> <li>controllata di un gruppo internazionale settore chimico</li> <li>funzione di controllo a riporto del CFO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>controllo economico-finanziario basato su <i>rolling budget</i> e <i>rolling cash flow</i></li> <li>sistema informativo gestionale basato su ERP</li> <li>sistema di reporting basato su uno strumento per la pianificazione finanziaria sviluppato internamente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>adattamento dell'analisi del rolling cash flow a varie ipotesi di discontinuità interna</li> <li>misurazione dei costi della pandemia</li> <li>rafforzamento dei meccanismi di incentivazione del personale</li> <li>necessità di maggiore tempestività e accuratezza del processo informativo per il reporting</li> <li>il controllo di gestione rafforza il suo ruolo di guida anche a supporto della mediazione nei conflitti</li> <li>maggiore accessibilità alle informazioni per il team di controllo</li> </ul>

4	ETO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gruppo familiare internazionale</li> <li>• settore metalmeccanico, energia e nucleare</li> <li>• funzione di controllo a riporto del CFO</li> <li>• 3 unità di personale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• controllo economico-finanziario basato sul budget</li> <li>• sistema informativo-gestionale basato su ERP</li> <li>• sistema di reporting focalizzato sulla produzione dati e sui cicli di lavorazione</li> <li>• progetti di sviluppo in corso su monitoraggio fabbisogno di cassa, dashboard, BI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• invarianza degli strumenti, dell'oggetto, della frequenza e logica della reportistica e dei progetti di sviluppo in corso</li> <li>• attenzione alla compliance con creazione di figure dedicate</li> <li>• maggiore attenzione al monitoraggio delle ore di produzione, della continuità della supply chain, e del mix di fatturato</li> <li>• misurazione dei costi della pandemia</li> <li>• maggiore attenzione alle soft skill, alle modalità di relazione nel team di controllo</li> <li>• maggiore consapevolezza delle attività che richiedono la presenza e di quelle a distanza nel team di controllo</li> </ul>
5	TAE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gruppo nazionale</li> <li>• settore delle infrastrutture di rete e servizi integrati per le TLC</li> <li>• funzione di controllo con 3 unità di personale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• controllo economico-finanziario basato su budget e forecast, focalizzato su investimenti e ricavi</li> <li>• sistema di controllo basato su analisi di scenari su variabili finanziarie e su cambiamenti legislativi</li> <li>• sistema informativo-gestionale basato su ERP</li> <li>• sistema di reporting basato su Ms-Excel con processo informativo non standardizzato</li> <li>• forte ambiente di controllo e controllo della cultura</li> <li>• presenza di possibilità di smart working</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• uso strumenti esistenti per revisione del piano annuale e costruzione di scenari su eventi straordinari</li> <li>• percezione di un fabbisogno di controllo più strutturato</li> <li>• percezione dell'importanza del controller come business partnership, da produttore dei report a supporto del business</li> <li>• emergenza di un fabbisogno di riorganizzazione del team di controllo di gestione</li> </ul>
6	RMA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ente religioso non commerciale nazionale</li> <li>• settore alberghiero/immobiliare</li> <li>• ufficio di controllo con 1 unità di personale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• controllo economico-finanziario basato sul budget, focalizzato sui costi</li> <li>• sistema informativo-gestionale basato su un software</li> <li>• reporting trimestrale di tipo informativo</li> <li>• limitata rilevanza attribuita alla funzione di controllo</li> <li>• smart working su base volontaria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• monitoraggio dei costi della pandemia</li> <li>• reporting mensile</li> <li>• sviluppo di simulazioni finanziarie</li> <li>• percezione di un fabbisogno di controllo più strutturato: più dettagliato e più tempestivo</li> </ul>
7	NGI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• controllata di un gruppo internazionale</li> <li>• settore metalmeccanico/automazione</li> <li>• funzione di controllo a riporto del CFO</li> <li>• 1 unità di personale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• controllo economico-finanziario basato su budget, forecast e analisi del cash-flow</li> <li>• sistema informativo gestionale basato su ERP</li> <li>• reporting mensile</li> <li>• controllo visto come atto formale, scarsa condivisione dei risultati</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• attenzione alla compliance con figure dedicate</li> <li>• aumento della frequenza della reportistica esistente</li> <li>• redazione di piani di <i>saving</i> sui costi fissi</li> <li>• maggiore condivisione del dato del controllo con i manager</li> <li>• avvio di progetti per migliorare affidabilità e coerenza del sistema informativo</li> <li>• apertura alla condivisione dei risultati e avvio stile di controllo partecipativo</li> </ul>