

Le sfide evolutive del *Management Control* tra relazioni strategiche, innovazione e discontinuità: *a knowledge transfer matter?*

Andrea Cardoni*

Abstract

The evolutionary challenges of management control between strategic relationship, institutional innovation and discontinuity: a knowledge transfer matter?

Management control studies provide a relevant body of knowledge able to support any organization in the strategy formulation, information processing and performance measurement. The suggested frameworks and tools are now proposed and implemented in a wide range of organizational contexts to face the increasing environmental discontinuity, characterized by the growing importance of strategic relationships and institutional innovations. In this scenario, the selected papers discuss some theoretical proposals and cases of implementation that could be interpreted in the knowledge transfer perspective, stimulating an analytical approach able to foster the role of management control in supporting economic and social development.

Keywords: management control, strategic relationships, innovation, performance measurement, knowledge transfer.

1. Introduzione

Gli studi di *management control* hanno vissuto continue evoluzioni. Nati nell'ambito dell'*organizational control* con una forte matrice operativa e focalizzati sui temi relative all'efficienza dei sistemi di lavoro (Copley, 1923), si sono successivamente rivolti ai processi di pianificazione (Anthony, 1965), via via estendendosi al controllo dei costi, della qualità, della flessibilità e dell'innovazione (Garrison, 1991; Kaplan, 1983). Le logiche del controllo si sono successivamente estese alle funzioni apicali della *corporate governance* e del *risk management* (Bihimani, 2009) portando così alla elaborazione di nuovi framework con riferimento ai processi di direzione

* Dipartimento di Economia, Università degli studi di Perugia, andrea.cardoni@unipg.it.

strategica e operativa delle aziende di produzione: organizzazioni verticalmente integrate, con livelli di complessità tipici della grande dimensione, nelle quali le problematiche manageriali vengono affrontate con adeguati livelli di professionalità e la cultura organizzativa è improntata alla creazione del valore economico.

In un contesto analogo, intorno agli anni ottanta, gli studi di *management control* hanno subito una altra importante evoluzione con il passaggio al *performance measurement system* (Neely, Gregory, Platts, 1995) dove ha principalmente contribuito, tra i tanti fattori, la perdita di rilevanza delle logiche di controllo basate su misure a consuntivo di tipo economico-finanziario e debolmente legate con la strategia (Johnson e Kaplan, 1987). Con l'introduzione della *balanced scorecard*, intesa come sistema di gestione strategica in grado di tradurre la visione e la strategia aziendale in un coerente set di misure di performance (Kaplan e Norton, 1996), il controllo manageriale è stato identificato come quel complesso processo attraverso il quale l'organizzazione realizza le performance in coerenza con le sue strategie corporate e funzionali e i suoi obiettivi strategici (Bitici *et al.*, 1997). Sotto questa ulteriore spinta si è avuta una traiettoria evolutiva della letteratura segnata dal carattere della varietà (Chiucchi S. e Gatti M., 2015). Una varietà di temi, approcci e contesti idonei a fornire a qualsiasi tipo di organizzazione un articolato quadro teorico e strumentale in grado di legare strategia, obiettivi strategici, informazioni e performance. Un ricco corpus teorico e professionale che, sulla spinta delle evoluzioni del *business environment* (Hakansson *et al.*, 2009), dell'*open innovation* (Mancini, 2016) e delle riforme della pubblica amministrazione (D'Alessio, 2008), è stato progressivamente riferito a realtà anche molto distanti dal contesto in cui lo stesso si era storicamente sviluppato.

Organizzazioni pubbliche, aziende verticalmente disintegrate e piccole imprese con limitata cultura aziendale (Bertini, 2012) si trovano a implementare e innovare processi di controllo manageriale per reagire al cambiamento (Pavan *et al.*, 2013) e alle discontinuità dell'ambiente esterno (contesto economico, territoriale e istituzionale) e interno (riassetto organizzativi, relazioni reticolari, passaggio generazionale). Entità che per decenni hanno definito strategie, organizzato lavoro e misurato performance basandosi su altri paradigmi di riferimento, sono chiamate oggi a valorizzare al meglio le caratteristiche tecniche e la funzionalità degli strumenti di *management control* lavorando sui fattori di contesto (Gatti e Chiucchi, 2017).

In questa generale situazione di discontinuità, i contributi che seguono presentano una ricca rassegna di sfide evolutive. Affrontando temi a cui la

rivista ha già fornito importanti contributi, come quello dei network (Mancini, 2016) o delle università pubbliche (Paolini e Soverchia, 2017), i lavori del presente numero sono accomunati dalla più ampia sfida dell'adattamento dei modelli di *management control* alle nuove relazioni strategiche e alle odierne innovazioni istituzionali. Sfida che, per essere appieno affrontata, richiede una valutazione sulla reale efficacia e sostenibilità dei modelli e degli strumenti ai contesti in cui gli stessi sono calati, tenendo conto dei meccanismi che guidano il trasferimento di conoscenza e il grado di ricettività che i contesti stessi hanno sul piano individuale e organizzativo.

Nei paragrafi che seguono i lavori sono stati suddivisi in tre sezioni che accomunano i temi in base ai differenti contesti e soggetti interessati dalle sfide della discontinuità. Il paragrafo finale propone una rilettura dei contributi nella prospettiva del *knowledge transfer*.

2. La formulazione della strategia e il controllo manageriale nei contesti reticolari e nelle piccole imprese familiari

Il tema del controllo nei contesti reticolari si è molto sviluppato a partire dagli anni '90 a seguito di una crescente consapevolezza circa l'impatto delle collaborazioni aziendali nel nuovo scenario competitivo (Hakansson *et al.*, 2009), specialmente tra piccole e medie imprese (Flatten *et al.*, 2011). La rilevanza strategica delle collaborazioni ha perciò spinto una non trascurabile parte della dottrina ad occuparsi di controllo manageriale, sia nella prospettiva della singola impresa (Mancini, 2011) che a livello di network (Caglio e Ditillo, 2008). Tra i temi maggiormente trattati in tale ambito si riscontra l'utilizzo delle informazioni per raggiungere un punto di equilibrio tra fiducia e controllo (Tomkins, 2001), entrambe condizioni fondamentali per la nascita e lo sviluppo di un network. Minore diffusione, invece, hanno avuto gli approfondimenti dedicati alla pianificazione strategica.

Il primo lavoro di Andrea Cardoni, Filippo Zanin, Francesca Bartolacci e Jody Tompson si dedica proprio a questo tema. Partendo dall'esigenza di fornire taluni riferimenti concettuali utili a modellizzare il processo di pianificazione strategica e colmare un gap teorico e operativo, vengono approfonditi gli strumenti di pianificazione strategica, negoziazione e consenso strategico. Il lavoro segue un approccio teorico di tipo deduttivo e dimostra come la pianificazione strategica viene a dipendere da tre grandi forme di collaborazione: sui processi primari, secondari e di sviluppo del mercato. Tali forme di collaborazione presentano livelli di complessità e

impatto sull'identità aziendale che incidono sul focus strategico-analitico e sulle modalità di negoziazione e di costruzione del consenso. Questi risultati contribuiscono a supportare quel filone di letteratura che dimostra come un uso consapevole e deliberato dei processi di pianificazione aiuti a costruire un giusto clima di *competence trust* e *goodwill trust*. Dal punto di vista di practice il lavoro fornisce spunti di riferimento utili per orientare gli operatori nella formazione di un network, anche alla luce dell'importanza della pianificazione nel quadro del contratto di rete previsto in Italia.

Oltre che dall'esigenza di sviluppare forme collaborative, attualmente le piccole e medie imprese sono interessate da una altra fonte di rilevante discontinuità, rappresentata dal passaggio generazionale, rispetto al quale già da tempo la letteratura assegna al *management control* un importante ruolo di supporto (Giovannoni *et al.*, 2011). In questo filone di studio si innesta il lavoro di Francesca Culasso, Elisa Giacosa, Luca Maria Manzi e Leo-Paul Dana, che affrontano il tema della gestione delle *family firm* e passaggio generazionale analizzando il caso di una piccola e media azienda italiana del nord-ovest. Il caso dimostra come l'entrata di professionisti esterni e l'implementazione di un sistema di controllo formale abbiano supportato la riformulazione della strategia e la progressiva crescita professionale del successore che, rimasto per lungo tempo fuori dall'azienda, aspirava a gestire la discontinuità generazionale innovando i sistemi di gestione. Questi risultati confermano precedenti ricerche sull'importanza del *management control* nell'incorporare i valori dell'azienda e trasferire la leadership, e sul piano pratico rappresenta uno stimolo ad intraprendere questa strada per tante altre realtà imprenditoriali italiane.

3. Le relazioni strategiche tra il mondo accademico e il contesto economico-sociale

I nuovi scenari economico-sociali sono caratterizzati da dinamiche di innovazione e relazioni strategiche tra i vari attori del territorio (Etzkovitz, 2008; Carayannis e Kaloudis, 2009), costituenti anch'esse fonte di notevoli discontinuità rispetto al passato. Le esigenze di sviluppo della conoscenza, di creazione del valore e di potenziamento dei processi produttivi richiedono interazioni e collaborazioni tra entità diverse, quali spin-off, imprese innovative, università e istituzioni (Lawton Smith *et al.*, 2005), e molto preziosi risultano quei filoni di indagine che analizzano l'efficacia di tali relazioni e gli strumenti più ideali per gestire le nuove opportunità.

Nel lavoro di Christian Corsi viene affrontato il tema delle relazioni tra imprese innovative e risorse del territorio. Nel quadro teorico fornito dal filone della *knowledge spillover theory of entrepreneurship* viene studiata l'influenza reciproca tra contesto economico-sociale e spin-off universitari. Da un lato, infatti, viene valutato l'impatto delle risorse innovative disponibili nel territorio sulle performance degli spin-off universitari. Dall'altro, si tenta di comprendere in quale misura il grado di successo degli spin-off universitari influisca positivamente sul grado di competitività dell'ambiente socio-economico locale. In un campione rilevante di spin-off universitari distribuito nelle macro-aree geografiche di appartenenza (nord, centro, sud) viene rilevato che l'impatto delle risorse innovative esterne sulle performance degli spin-off è visibile soprattutto in quegli indicatori legati alla qualità del capitale umano, che consente di ottimizzare le procedure di condivisione e diffusione delle conoscenze acquisite. Nella direzione opposta, la ricerca dimostra che è soprattutto la diffusione degli spin-off e il grado di produzione dei brevetti delle università di origine ad avere un impatto significativo sul territorio.

Su tematiche simili, ma osservate in uno scenario più ampio e riferito alle mondo delle università pubbliche, il lavoro di Elena Gori, Silvia Fissi e Michele Fiumanò si occupa di gestione strategica degli stakeholder attraverso l'utilizzo dei social networks (quali blogs, websites e altre tecnologie ad esse collegate). Il lavoro propone una ricerca di tipo esplorativo e induttivo con una valutazione comparativa tra il contesto italiano e quello cinese. Inquadrandolo l'analisi nella letteratura dello *stakeholder engagement* la ricerca attesta che, a fronte di ampio ricorso alle nuove tecnologie, le università pubbliche di entrambi i paesi continuano a impiegare tali mezzi soprattutto per la comunicazione di attività didattica e news, e solo limitatamente per il coinvolgimento attivo verso gli stakeholder. In entrambi i paesi, e in particolar modo in Italia, si rileva una crescente consapevolezza circa l'importanza che hanno tali interazioni nei processi decisionali. Sul piano più generale il modello di dialogo si basa sul confronto attivo tra università e utenti principali, con frequente pubblicazione di report di sostenibilità. La sfida che gli autori propongono è quella di passare ad una prospettiva di lungo periodo che veda il maggiore coinvolgimento di tutti gli stakeholder e permetta loro di contribuire al cambiamento anche attraverso la condivisione di una strategia futura di sviluppo.

4. L'impatto delle innovazioni istituzionali sui sistemi contabili e di controllo dell'Università e della Scuola pubblica

All'interno della rivoluzione manageriale che ha interessato tutta la Pubblica Amministrazione negli ultimi decenni, l'Università e la Scuola si devono confrontare con i notevoli cambiamenti del contesto e della legislazione, anche sul fronte del controllo e della contabilità (Mussari *et al.*, 2015). Le riforme stanno richiedendo alle strutture organizzative uno sforzo di adattamento, e soprattutto di incorporare nuove logiche di rendicontazione nel quadro dei principi del *new public management* oltre che promuovere processi di innovazione interna per seguire le evoluzioni della tecnologia.

Sul primo aspetto si concentra la ricerca di Marco Tieghi, Rebecca L. Orelli ed Emanuele Padovani, che analizza l'impatto della legge n. 240/2010 con riferimento al sistema contabile e di bilancio. Il paper approfondisce le modalità attraverso le quali le università pubbliche in Italia hanno affrontato le innovazioni introdotte dalla riforma e implementato il sistema economico-patrimoniale, concentrandosi sugli aspetti interni di adozione. Con un multiple case study che ha visto coinvolte tre università italiane di piccole e medie dimensioni localizzate nelle aree del nord, centro e sud, vengono rilevati differenti approcci alla gestione dei fattori chiave del cambiamento. Come risulta dallo studio, i due fattori più rilevanti sono stati la disponibilità di persone chiave (sia a livello centrale che di dipartimento) e la capacità di gestire le pressioni ambientali. Viceversa, tra gli elementi maggiormente critici, è stata riscontrata la scarsa chiarezza della legge di riforma e la cultura organizzativa interna poco propensa alla collaborazione tra figure amministrative e manageriali. Il combinarsi di questi fattori ha generato diverse risposte interne al cambiamento, incidendo sull'efficacia nella implementazione dei nuovi strumenti contabili.

In analoghe condizioni di evoluzione istituzionale, il lavoro di Domenico Consoli e Selena Aureli si occupa di monitoraggio nella implementazione dei modelli previsti dal Piano Nazionale Scuola Digitale (PNSD). Gli autori ravvisano la necessità di un modello di misurazione dei risultati a livello micro con cui i dirigenti scolastici possano controllare come le iniziative di digitalizzazione intraprese portino al raggiungimento degli obiettivi citati nel PNSD e alla realizzazione della mission della singola scuola. In un quadro di *new public management*, il lavoro rielabora e applica i principi della *balanced scorecard* e dello European Foundation for Quality Management (EFQM), proponendo un framework che definisce le più opportune dimensioni di analisi e indicatori rispetto al contesto scolastico. Il framework si presenta come una soluzione basata su logiche ed aspetti di misurazione

comuni a quanto già noto nelle scuole, grazie al quale alimentare sia il processo di misurazione dei risultati e standard riportati nel RAV (rapporto annuale di valutazione), sia il processo di gestione interna. Lo stesso consente inoltre di rafforzare il legame tra la mission della scuola e le scelte strategiche, rendendo visualizzabile la strategia e collegandola con la dimensione economico-finanziaria.

5. Le conoscenze di *management control* nelle sfide della discontinuità: *knowledge transfer matters*

I lavori contenuti nel presente numero della rivista dimostrano come le conoscenze e gli strumenti di controllo manageriale stiano assumendo un ruolo fondamentale per gestire le discontinuità provenienti sia dall'ambiente esterno che interno.

Tale circostanza, se da un lato attesta la rilevanza scientifica ed economico-sociale dei temi trattati, dall'altro solleva importanti sfide relative alla capacità delle persone e delle organizzazioni di sfruttare appieno le funzionalità dei nuovi modelli di gestione strategica e operativa. In tutti i lavori sono proposti o descritti strumenti in grado di rendere efficace la risposta organizzativa alle discontinuità applicando una conoscenza, una specializzazione, nata in contesti imprenditoriali privati, tipici della grande impresa, che deve essere opportunamente rielaborata, e contestualizzata. Come ampiamente sottolineato (Love e Cebon, 2008), introdurre con successo una innovazione di *management control* richiede una "compatibilità" tra la cultura organizzativa dell'*adopter* e il sistema dei valori e principi incorporati nell'innovazione amministrativa. In questa continua interazione vanno valutati con attenzione i tempi dell'implementazione, il complesso nesso di motivazioni che spingono all'innovazione (Ax e Greve, 2017) e, allargando la prospettiva, l'influenza dei fattori culturali e macro-economici (Chanegrih, 2008).

Alla luce dei lavori presentati, si ritiene che una proficua prospettiva con cui interpretare tale interazione tra strumenti di *management control* e contesti organizzativi in condizioni di discontinuità possa essere rappresentata dal *knowledge transfer* (Argote *et al.*, 2000). Il *knowledge transfer* è infatti un processo per sua natura interattivo, che coinvolge una fonte e un ricevente, e che si basa su un articolata sequenza di passaggi operativi in cui una conoscenza giudicata come rilevante deve essere riconosciuta, acquisita, trasformata, associata e applicata al contesto di destinazione (Lyanage *et al.*, 2009). Un contesto che può essere

rappresentato da una persona o da una organizzazione e che, per rendere efficace il trasferimento, deve possedere un adeguato livello di *absorptive capacity* e di motivazione, dovendo poi assicurare un feed-back sul ciclo dell'apprendimento.

Il tema del *knowledge transfer* nelle conoscenze di *accounting* è stato già affrontato in letteratura, soprattutto riferendosi al *financial accounting* (Hines, 1988) e ai processi educativi studiati in prospettiva istituzionale (Bennet et al., 2004). Privilegiare l'ambito delle organizzazioni che implementano le conoscenze di controllo manageriale per reagire ad una discontinuità può rappresentare un'importante sfida evolutiva, valorizzando il ruolo attivo degli attori, siano essi individui o organizzazioni, nella progettazione e implementazione dei sistemi di controllo manageriale (Cinquini e Nørreklit, 2015).

Letti in questo quadro teorico, i contributi presentati forniscono importanti spunti di riflessione che toccano il lato dell'offerta e quello della domanda di innovazione nei sistemi manageriali (Ax e Greve, 2017), rispettivamente configurabili come fonti e riceventi delle conoscenze di *management control* nella prospettiva del *knowledge transfer*.

Nella prima sezione sono le singole imprese, specialmente di piccole e medie dimensioni, ad essere destinatarie di un contributo di conoscenza che possa essere di supporto alla gestione delle relazioni reticolari o del passaggio generazionale. I paper dimostrano come acquisire una maggiore consapevolezza nel disegno strategico e nel controllo dei risultati può avere importanti effetti nel gestire la discontinuità, a condizione che tali imprese, nelle persone degli imprenditori o dei giovani coinvolti nella successione di impresa, dimostrino di possedere un adeguato livello di *absorptive capacity* e motivazione all'apprendimento.

Nella seconda sezione, dedicata alle interazioni tra imprese innovative, università e territorio, il *knowledge transfer* viene analizzato sul piano istituzionale. Anche in questo caso le ricerche dimostrano che gli elementi di successo delle interazioni sono condizionati dalla qualità del capitale umano presente nel contesto economico-sociale oltre che dalla capacità di coinvolgimento di stakeholder esterni, anche alla luce di differenti contesti storici e culturali dei vari paesi.

Nell'ultima sezione, infine, il tema dell'innesto di nuove conoscenze di contabilità e controllo manageriale nelle organizzazioni universitarie e scolastiche viene affrontato come un vero e proprio processo di cambiamento. Identificare nelle persone chiave che si sono occupate dei nuovi strumenti uno dei principali fattori di successo nell'implementazione, conferma ulteriormente l'importanza della capacità ricettiva e delle

motivazioni dei soggetti riceventi. Entrambe condizioni, queste, riscontrate più nelle singole professionalità che nella cultura organizzativa delle entità esaminate.

La prospettiva del *knowledge transfer* aiuta pertanto a comprendere che tutte le proposte e i casi di implementazione di strumenti di *management control* sono importanti per gestire la discontinuità. Ma allo stesso tempo rende consapevoli che l'innovazione e il trasferimento delle conoscenze è un processo interattivo che richiede la produzione di una conoscenza rilevante, appositi meccanismi di trasferimento, e una adeguata motivazione e *absorptive capacity* dei soggetti riceventi. Il *knowledge transfer* consente così di avere una visione di insieme degli attori, dei processi, delle conoscenze e soprattutto dell'efficacia in cui si attiva un circolo virtuoso tra fonti e riceventi, a tutto beneficio del successo delle organizzazioni e dello sviluppo economico. Circolo virtuoso in cui la comunità scientifica che studia tali tematiche può dare un rilevante contributo sul piano della didattica, della ricerca e della terza missione.

Sul primo aspetto, sarebbe utile una rimodulazione dei contenuti di alcuni corsi affinché, accanto all'approfondimento delle logiche e degli strumenti di controllo manageriale, se ne presentino le declinazioni e le specificità di applicazione nei contesti innovativi.

Sul piano della ricerca, un maggiore focus di osservazione sul lato domanda e sulla compatibilità della organizzazione rispetto alle innovazioni suggerite supporterebbe l'analisi dei meccanismi di feed-back e di successo del *knowledge transfer*, anche attraverso casi di *field-based research* (Chiucchi, 2014).

In questo quadro, una maggiore collaborazione tra accademia e contesti operativi sarebbe particolarmente preziosa, sia per suggerire soluzioni manageriali che per testare l'effettiva capacità delle organizzazioni di assorbire l'innovazione negli strumenti di controllo, attivando così nuovi cicli di apprendimento.

Bibliografia

- Amason A. (1996), Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: resolving a paradox for top management teams, *Academy of Management Journal*, 39, pp. 123-148. Doi: 10.2307/256633.
- Anthony RN (1965), *Planning and control systems: a framework for analysis*, Boston, Harvard Business School Division of Research.
- Argote L., Ingram P., Levine J.M., Moreland R.L. (2000), Knowledge transfer in organizations: Learning from the experience of others, *Organizational behavior and human decision processes*, 82(1), pp. 1-8. Doi: 10.1006/obhd.2000.2883.

- Ax C., Greve J. (2017), Adoption of management accounting innovations: Organizational culture compatibility and perceived outcomes, *Management Accounting Research*, 34, pp. 59-74. Doi: 10.1016/j.mar.2016.07.007.
- Bennet M., Bouma J.J., Ciccozzi E. (2004), An institutional perspective on the transfer of accounting knowledge: a case study, *Accounting Education*, 13, 3.
Doi: 10.1080/0963928042000273807
- Bertini U. (2012), Il governo dell'azienda, la politica aziendale e le strategie, *Sinergie*, 87.
- Bihimani A. (2009), Risk management, corporate governance and management accounting: emerging interdependencies, *Editorial Manage Account Research*, 20, pp. 2-5.
- Bititci U.S., Carrie A.S., McDevitt L.G. (1997), Integrated performance measurement systems: a development guide, *International Journal of Operations and Production Management*, 17, 5, pp. 522-535. Doi: 10.1108/01443579710167230.
- Caglio A., Ditillo A. (2008), A review and discussion of management control in inter-firm relationships: Achievements and future directions, *Accounting, Organizations and Society*, 33, pp. 868-989. Doi: 10.1016/j.aos.2008.08.001.
- Carayannis E.G., Campbell D.F. (2009), Mode 3 and 'Quadruple Helix': toward a 21st century fractal innovation ecosystem, *International Journal of Technology Management*, 46(3-4), pp. 201-234. Doi: 10.1504/IJTM.2009.023374.
- Chanegrih T. (2008), Applying a typology of management accounting change: A research note, *Management Accounting Research*, 19, pp. 278-285.
Doi: 10.1016/j.mar.2008.06.005
- Chiucci M.S. (2014), Il gap tra teoria e prassi nel Management Accounting: il contributo della field-based research, *Management Control*, 3, pp. 5-9.
Doi: 10.3280/MACO2014-003001.
- Chiucci M.S., Gatti M. (2015), L'evoluzione degli studi di management control: un percorso nel segno della varietà, *Management Control*, 1, pp. 5-8.
Doi: 10.3280/MACO2015-003003.
- Cinquini L., Nørreklit H. (2015), "Management Control" Special Issue: Research perspectives in Performance Management, *Management Control*, Special Issue 2, pp. 5-12.
Doi: 10.3280/MACO2015-002001.
- Copley F.B. (1923), *Frederick W. Taylor: father of scientific management*, New York, Harper.
- D'Alessio L. (2008), *Le aziende pubbliche. Management, Programmazione e Controllo*, Napoli, Liguori.
- DeMartini C. (2014), *Performance Management Systems. Design, Diagnosis and Use*, Berlin, Springer-Verlag.
- Etzkowitz H. (2008), *The Triple Helix*, London, Routledge.
- Flatten T.C., Greve C.I., Brettel M. (2011), Absorptive Capacity and Firm Performance in SMEs: The Mediating Influence of Strategic Alliances, *European Management Review*, 8, 3, pp. 137-152.
- Garrison R.H. (1991), *Managerial accounting*, Irwin, Homewood.
- Gatti M., Chiucci M.S. (2017), *Context matters*. Il ruolo del contesto negli studi di controllo di gestione, *Management Control*, 3, pp. 5-10. Doi: 10.3280/MACO2017-003001.
- Giovannoni E., Maraghini M.P., Riccaboni A. (2011), Transmitting Knowledge Across Generations: The role of Management Accounting Practice, *Family Business Review*, 24, 2, pp. 126-150.
- Hakansson H., Ford D., Gadde L.E., Shenota I., Waluszewski A. (2009), *Business in Networks*, New York, John Wiley & Sons Ltd.

- Hines R.D. (1989), Financial Accounting Knowledge, Conceptual Framework Projects and the Social Construction of the Accounting Profession, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 2, 2. Doi: 10.1108/09513578910132268.
- Johnson H.T., Kaplan R.S. (1987), *Relevance lost: the rise and fall of management accounting*, Boston, Harvard Business School.
- Kaplan R.S. (1983), Measuring manufacturing performance: a new challenge for managerial accounting research, *Account Rev*, 58, pp. 686-705. Doi: 10.1007/978-1-4899-7138-8_14.
- Kaplan R.S., Norton D.P. (1996), Using the scorecard as a strategic management system, *Harv Bus Rev*, 74, pp. 75-85.
- Lawton-Smith H., Glasson J., Chadwick A. (2005), The geography of talent: entrepreneurship and local economic development in Oxfordshire, *Entrepreneurship & Regional Development*, 17(6), pp. 449-478.
- Liyana C., Elhag T., Ballal T., Li Q. (2009), Knowledge communication and translation – a knowledge transfer model, *Journal of Knowledge management*, 3(3), pp. 118-131. Doi: 10.1108/13673270910962914.
- Love E.G., Cebon P. (2008), Meaning on multiple levels: the influence of field-level and organizational-level meaning systems of diffusion, *Journal of Management Studies*, 2, 45, pp. 239-267. Doi: 10.1111/j.1467-6486.2007.00739.x.
- Mancini D. (2011), L'azienda-rete e le decisioni di *partnership*: il ruolo del Sistema informativo relazionale, *Management Control*, 1, pp. 65-97.
- Mancini D. (2016), Accounting Information Systems in an Open Society. Emerging Trends and Issues, *Management Control*, 1, pp. 5-16. Doi: 10.3280/MACO2016-001001.
- Mussari R., D'Alessio L., Sostero U. (2015), Il nuovo sistema contabile delle università, *Azienda Pubblica*, 28, 3, pp. 227-246.
- Neely A., Gregory M., Platts K. (1995), Performance measurement system design: A literature review and research agenda, *International Journal of Operations & Production Management*, 15, 4, pp. 80-116, Doi: 10.1108/01443579510083622.
- Paolini A., Soverchia M. (2017), I sistemi informativi per il controllo e la valutazione delle performance nelle università italiane, *Management Control*, 1, pp. 5-14. Doi: 10.3280/MACO2017-001001
- Pavan A., D'Onza G., Supino E. (2013), Innovare I sistemi di controllo e di governance per gestire il cambiamento, *Management Control*, Special Issue 2, pp. 5-7. Doi: 10.3280/MACO2013-002001.
- Tomkins C. (2001), Interdependencies, trust and information in relationship, alliances and networks, *Accounting, Organizations and Society*, 26, pp. 161-191. Doi: 10.1016/S0361-3682(00)00018-0.