



BUSINESS ADMINISTRATION AND ACCOUNTING STUDIES

MAURIZIO MASSARO

# CREATIVITÀ E MANAGEMENT CONTROL SYSTEM

Attori, processo e contesto



G. Giappichelli Editore



Procedura per l'approvazione dei volumi in Collana e referaggio.

La pubblicazione di una monografia nella Collana è subordinata al verificarsi di due circostanze:

- a) accettazione della proposta editoriale presentata dall'autore/i secondo il formato definitivo dalla collana;
- b) ottenimento di un giudizio positivo sul volume da parte di due revisori anonimi.

La proposta editoriale segue questo iter:

- la proposta viene inviata all'Editor in Chief attraverso la casella di posta elettronica `csr.ba.management@unito.it` (con richiesta di ricevuta) nel format previsto per la collana dall'Editore;
- valutazione da parte dell'Editor della proposta/manoscritto il quale decide del rigetto o dell'invio al referaggio; nel processo di valutazione si può avvalere del supporto del Comitato Scientifico;
- le proposte che ottengono un giudizio positivo sono senz'altro accettate;
- le proposte che ottengono un giudizio non pienamente positivo sono rivalutate dall'Editor avvalendosi del Comitato Scientifico per formulare il giudizio definitivo.

All'accettazione della proposta editoriale segue il referaggio del volume.

Il referaggio è condotto da due revisori (referee). Questi possono essere scelti nell'ambito del Comitato Scientifico, ma anche al di fuori di esso, fra accademici che possiedano competenze adeguate sui temi trattati nella monografia inseriti nell'elenco dei referee.

I revisori sono scelti dall'Editor. I revisori non devono conoscere il nome dell'autore del volume oggetto di valutazione. L'Editor contatta i revisori individuati e invia loro, attraverso la casa editrice, il volume debitamente reso anonimo.

I revisori formulano il loro giudizio entro due mesi dal ricevimento del volume. Il giudizio è articolato secondo i punti contenuti in una scheda di referaggio appositamente redatta.

Il giudizio viene inviato all'Editor. Se, per entrambi i revisori, il giudizio è positivo e senza suggerimenti di revisione, il volume viene passato direttamente alla stampa. Se uno o entrambi i revisori propongono correzioni, l'Editor, inoltra i suggerimenti all'autore perché riveda il suo lavoro. Il lavoro corretto viene nuovamente inviato all'Editor che lo sottopone a una seconda revisione da svolgersi entro il termine massimo di un mese. In caso di giudizi contrastanti, l'Editor decide se acquisire un terzo parere, stampare comunque il volume o rifiutarlo.

### *Advisory Board*

Presieduto dal Prof. Valter Cantino

Prof. Paolo Andrei (Università di Parma)

Prof. Nunzio Angiola (Università di Foggia)

Prof. Luigi Brusa (Università di Torino)

Prof. Lino Cinquini (Scuola Superiore Sant'Anna Pisa)

Prof. Luciano D'Amico (Università di Teramo)

Prof. Roberto Di Pietra (Università di Siena)

Prof. Francesco Giunta (Università di Firenze)

Prof. Giorgio Invernizzi (Università Bocconi)

Prof. Alessandro Lai (Università di Verona)

Prof. Luciano Marchi (Università di Pisa)

Prof. Libero Mario Mari (Università di Perugia)

Prof. Andrea Melis (Università di Cagliari)

Prof. Luigi Puddu (Università di Torino)

Prof. Alberto Quagli (Università di Genova)

Prof. Ugo Sostero (Università di Venezia Ca' Foscari)

MAURIZIO MASSARO

# CREATIVITÀ E MANAGEMENT CONTROL SYSTEM

Attori, processo e contesto



G. Giappichelli Editore

Copyright 2022 - G. GIAPPICHELLI EDITORE - TORINO

VIA PO, 21 - TEL. 011-81.53.111 - FAX: 011-81.25.100

<http://www.giappichelli.it>

ISBN/EAN 978-88-921-2277-2

ISBN/EAN 978-88-921-6821-3 (ebook - pdf)

*Editor in Chief*

Prof. Valter Cantino

Comitato Scientifico

Prof. Marco Allegrini (Università di Pisa)

Prof. Paolo Pietro Biancone (Università di Torino)

Prof. Paolo Ricci (Università Sannio di Benevento)

Prof. Pier Luigi Marchini (Università di Parma)

Prof.ssa Katia Corsi (Università di Sassari)

*MUR - Progetto di Eccellenza 2018-2022*



Opera distribuita con Licenza Creative Commons

Attribuzione – non commerciale – Non opere derivate 4.0 Internazionale

*Stampa:* LegoDigit s.r.l. - Lavis (TN)

Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume/fascicolo di periodico dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941, n. 633.

Le fotocopie effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da CLEARedi, Centro Licenze e Autorizzazioni per le Riproduzioni Editoriali, Corso di Porta Romana 108, 20122 Milano, e-mail [autorizzazioni@clearedi.org](mailto:autorizzazioni@clearedi.org) e sito web [www.clearedi.org](http://www.clearedi.org).

# Indice

|                     |             |
|---------------------|-------------|
|                     | <i>pag.</i> |
| <b>Introduzione</b> | 1           |

## Parte 1

### 1.

#### **Creatività**

|  |    |
|--|----|
| 1.1. Obiettivo   | 11 |
| 1.2. Creatività. Una introduzione lessicale                  | 12 |
| 1.3. Creatività. Una introduzione dottrinale                 | 13 |
| 1.4. Creatività e complessità. L'enfasi sul contesto         | 19 |
| 1.5. Creatività e fattori creativi. L'enfasi sul processo    | 22 |
| 1.6. Creatività e network relazionale. L'enfasi sugli attori | 24 |
| 1.7. Riepilogo   | 29 |

### 2.

#### **Management Control System**

|  |    |
|--|----|
| 2.1. Obiettivo   | 31 |
| 2.2. Management Control System. Una introduzione lessicale     | 31 |
| 2.3. Management Control System. Una introduzione dottrinale    | 36 |
| 2.4. Levers of Control. L'enfasi sugli obiettivi degli MCS     | 47 |
| 2.5. Contingency theory. L'enfasi sulle determinanti degli MCS | 49 |
| 2.6. Control as a practice. L'enfasi sugli strumenti degli MCS | 52 |
| 2.7. Riepilogo   | 53 |

## Parte 2

### 3.

#### **Creatività e MCS**

|  |    |
|--|----|
| 3.1. Obiettivo   | 57 |
| 3.2. Creatività e MCS. Un primo inquadramento                | 58 |
| 3.3. Creatività e MCS. Lo sviluppo di un percorso di analisi | 61 |
| 3.4. Riepilogo   | 63 |

### 4.

#### **Creatività e MCS. Gli attori**

|   |    |
|---|----|
| 4.1. Obiettivo  | 65 |
| 4.2. Creatività. La dimensione degli attori                                       | 66 |
| 4.3. Creatività e MCS. Il presidio della dimensione degli attori                  | 67 |
| 4.3.1. Considerazioni introduttive  | 67 |
| 4.3.2. Approfondimento dei Levers of Control                                      | 69 |
| 4.3.3. Approfondimento dei Trust Factors  | 74 |
| 4.3.4. Levers of Control e Trust Factors nella prospettiva della creatività       | 76 |
| 4.4. Creatività e MCS. Verso un modello di analisi nella prospettiva degli attori | 77 |
| 4.4.1. Trust Factors e Beliefs System   | 78 |
| 4.4.2. Trust Factors e Boundary System  | 80 |
| 4.4.3. Trust Factors e Diagnostic System  | 82 |
| 4.4.4. Trust Factors e Interactive System   | 83 |
| 4.4.5. Trust Factors e Levers of Control. Un effetto di rinforzo                  | 84 |
| 4.4.6. Creatività e MCS. Una sintesi  | 86 |
| 4.5. Riepilogo  | 89 |

### 5.

#### **Creatività e MCS. Il Processo**

|   |    |
|---|----|
| 5.1. Obiettivo                              | 91 |
| 5.2. Creatività. La dimensione del processo | 91 |

|   | <i>pag.</i> |
|---|-------------|
| 5.3. Creatività e MCS. Il presidio della dimensione del processo  | 97          |
| 5.3.1. Considerazioni introduttive  | 97          |
| 5.3.2. Approfondimento sui modelli di misurazione della performance                                       | 100         |
| 5.3.3. Approfondimento sui processi cognitivi   | 104         |
| 5.3.4. Modelli di misurazione della performance e aspetti cognitivi<br>nella prospettiva della creatività | 106         |
| 5.4. Creatività e MCS. Verso un modello di analisi nella prospettiva del<br>processo                      | 107         |
| 5.4.1. Discovery e Levers of Control  | 107         |
| 5.4.2. Dream e Levers of Control  | 109         |
| 5.4.3. Design e Levers of Control   | 110         |
| 5.4.4. Destiny e Levers of Control  | 112         |
| 5.5. Creatività e MCS. Una sintesi  | 113         |
| 5.6. Riepilogo  | 115         |

## 6.

### **Creatività e MCS. Il contesto**

|  |     |
|--|-----|
| 6.1. Obiettivo   | 117 |
| 6.2. Creatività. La dimensione del contesto  | 118 |
| 6.3. Creatività e MCS. Il presidio della dimensione del contesto                     | 122 |
| 6.3.1. Considerazioni introduttive   | 122 |
| 6.3.2. Approfondimento sulla complessità   | 122 |
| 6.3.3. Contingency theory, complessità e management control system                   | 125 |
| 6.4. Creatività e MCS. Verso un modello di analisi nella prospettiva del<br>contesto | 127 |
| 6.4.1. Varietà e Levers of Control   | 127 |
| 6.4.2. Variabilità e Levers of Control   | 129 |
| 6.4.3. Creatività e MCS. Una sintesi   | 131 |
| 6.5. Riepilogo   | 132 |

## **Parte 3**

## 7.

### **Case study**

|                |     |
|----------------|-----|
| 7.1. Obiettivo | 137 |
|----------------|-----|

|   | <i>pag.</i> |
|---|-------------|
| 7.2. Metodologia di analisi   | 138         |
| 7.2.1. Scelta del metodo di analisi                                       | 138         |
| 7.2.2. Applicazione del metodo selezionato                                | 139         |
| 7.3. Caso Pharmaceutical Group. Introduzione                              | 140         |
| 7.4. Caso Pharmaceutical Group. Obiettivi della ricerca                   | 145         |
| 7.5. Caso Pharmaceutical Group. Presupposti teorici                       | 145         |
| 7.6. Caso Pharmaceutical Group. Variabili analizzate e risultati ottenuti | 145         |
| 7.7. Riepilogo  | 155         |
| <br>  |             |
| <b>8.</b>   |             |
| <b>Conclusione</b>  | 157         |
| <br>  |             |
| <b>Bibliografia</b>   | 161         |

# Introduzione

Per inquadrare il tema e gli obiettivi di questo lavoro può essere utile partire dall'analisi delle motivazioni che ne hanno stimolato la stesura, dalla metodologia utilizzata per lo sviluppo del testo e dalla sua articolazione. In questo modo il lettore può apprezzare meglio il particolare “taglio” dato al lavoro, l'architettura che ne è alla base e i contenuti specifici che lo caratterizzano. Le sezioni che seguono introducono ciascuno di questi aspetti.

## Le motivazioni

Definire cosa spinge un accademico ad approfondire un determinato tema e perché lo stesso meriti di essere approfondito è compito tutt'altro che semplice. Da un lato è innegabile che i temi del controllo e della creatività abbiano attratto nel tempo l'interesse di molteplici studiosi spesso utilizzando un approccio secondo cui maggiori livelli di controllo si accompagnano a ridotti livelli di creatività. Dall'altro, proprio la consolidata letteratura potrebbe far sorgere il dubbio che il tema sia ormai maturo e poco vi sia ancora da scoprire. Per meglio comprendere perché, ad opinione dello scrivente, vi sia ancora molto da dire sarebbe forse opportuno ripercorrere i passi evolutivi essenziali della tematica.

Nel 2021, Tucker *et al.* scrivono come spesso la creatività sia stata concepita in contrasto con la natura direttiva del controllo. Il tema della contrapposizione tra controllo e creatività ha iniziato tuttavia a raccogliere l'interesse di numerosi studiosi dopo lo sviluppo delle nuove tecnologie ICT e l'introduzione di nuove pratiche manageriali da parte di alcune aziende di successo. Sin dai tempi della sua quotazione nel 2004, i fondatori di Google, Larry Page e Sergei Brin, dichiararono che i dipendenti erano incoraggiati a “passare il 20 per cento del loro tempo a lavorare su ciò che ritenevano potesse avvantaggiare Google” al fine di aiutare l'azienda ad essere “più creativa e innovativa”. Questa filosofia si è concretizzata con quello che è ormai noto come il “progetto del 20 per cento”. Google fu seguita da altri grandi colossi nel giro di poco. At-

lassian (nota ai più per il suo prodotto Trello) iniziò il suo progetto del 20 per cento nel 2008, mentre LinkedIn sviluppò il suo incubatore nel 2012. I dipendenti che ottenevano progetti approvati dal board dell'incubatore potevano dedicare fino a 3 mesi del loro tempo su tali progetti. Questi esempi hanno spinto molti autori, tra cui il sottoscritto, ad approfondire il tema della relazione tra creatività e controllo riconoscendo l'esistenza di un paradosso tra esigenze di innovazione (tradizionalmente associate a minori forme di controllo) e necessità di efficienza (tradizionalmente associate a maggiori orientamenti al controllo). Queste evidenze hanno stimolato la crescita di una ricca letteratura che ha progressivamente messo in discussione la tradizionale contrapposizione tra creatività e controllo.

Più recentemente, la Pandemia da COVID-19 e lo sviluppo forzato di nuove modalità di lavoro (smart working, lavoro agile, work-from-home) che hanno coinvolto milioni di lavoratori hanno portato nuova linfa al tema. Da un lato molti studiosi hanno iniziato a discutere della necessità di rivedere le forme e le modalità con cui si possono sviluppare i sistemi di controllo. Dall'altro, molti autori hanno iniziato ad affrontare il tema dei possibili impatti di tali cambiamenti sui livelli di creatività e innovazione organizzativa. Proprio questi importanti cambiamenti hanno quindi ridato nuova linfa al tema del rapporto tra creatività e sistemi di controllo. Questo lavoro si inserisce proprio all'interno di questo dibattito scientifico e operativo.

## **Il tema e gli obiettivi**

Per definire il tema, stante la premessa sopra descritta, il lavoro cerca prima di definire i contorni dei concetti di creatività e management control system per poi analizzare le possibili relazioni. Gli obiettivi specifici vengono di seguito presentati.

### *La creatività tra approcci lessicali e dottrinali*

Lo sviluppo di contesti competitivi sempre nuovi e in continuo mutamento spinge le aziende ad innovare il proprio modello di business per sostenere il vantaggio competitivo acquisito. Il processo d'innovazione richiede tuttavia livelli di creatività crescente. Apple, Red Bull, Nintendo, sono solo alcuni esempi d'impresе capaci di rivoluzionare il proprio modello di business. Il capitolo intende verificare la letteratura in tema di creatività intesa come la capacità di unire elementi esistenti ricercando condizioni di associazione che producono equilibrio e significato. La creatività appare quindi fortemente collegata alla capacità di rappresentare idee. Processi innovativi di grande respiro

nascono dalla capacità di cogliere nuove tendenze, di intercettare e/o stimolare posizioni di cambiamento. I processi creativi appaiono quindi molto correlati con il cambiamento e la capacità di trovare condizioni di equilibrio temporaneo all'interno di strutture costantemente dinamiche. In questa prospettiva il lavoro intende:

- analizzare in chiave lessicale l'espressione creatività, individuandone significati, confini e specificità nei contenuti lessicali. Si vuole rispondere alla domanda: *Cosa significa creatività?*
- riconoscere in chiave dottrinale i diversi contributi alla creatività. In questo senso l'analisi effettuata evidenzia una molteplicità di contributi provenienti da discipline anche differenti tra loro. Si vuole rispondere alla domanda: *Cosa viene riconosciuto dalla letteratura come creatività e quali sono i molteplici approcci proposti al tema?*
- riconoscere in chiave metodologica alcuni approcci alla creatività attraverso cui inquadrare lo studio. L'analisi di tipo bibliografico vuole prendere in considerazione alcune tra le principali pubblicazioni in tema di creatività e riconoscere quali sono gli elementi di comunione e diversità dei diversi approcci per poter meglio inquadrare questo lavoro. Si vuole rispondere alla domanda: *Quali sono le variabili attraverso cui leggere la creatività?*

L'analisi effettuata vuole portare a definire un quadro concettuale di riferimento all'interno del quale collocare lo studio.

### *I sistemi di misurazione e controllo tra approcci lessicali e dottrinali*

L'evoluzione dei contesti competitivi verso condizioni di maggiore complessità rende particolarmente difficile il processo di analisi e comprensione dei fenomeni aziendali ed ambientali. Le imprese devono competere in contesti molto mutevoli e dotarsi di sistemi di conoscenza esplorativa in grado di aiutarle ad analizzare e comprendere i fenomeni. I sistemi di controllo direzionale (Management and Control System o MCS) sono quindi sottoposti ad una profonda rivisitazione da parte della letteratura negli ultimi anni in termini di obiettivi (a cosa servono), determinanti (cosa rappresentano), strumenti (in cosa consistono) e di metodologie di utilizzo ed analisi (come si possono utilizzare e far evolvere). Nella parte specifica del testo si vuole effettuare un'analisi della letteratura in tema di Management and Control System per meglio delineare i contorni dell'oggetto di osservazione e riconoscere i principali aspetti evolutivi rintracciabili in letteratura. Gli obiettivi specifici di questa parte sono quelli di:

- riconoscere in chiave lessicale il termine Management Control System, individuandone significati, confini e specificità nei contenuti lessicali. L'analisi lessicale vuole riconoscere le specificità del contenuto nella lingua in-

glese e in quella italiana. Si vuole rispondere alla domanda: *Qual è il significato e quali sono le peculiarità del termine Management Control System?*

- riconoscere in chiave evolutiva alcuni aspetti ricollegabili agli obiettivi e alle determinanti dei Management Control System evidenziati in letteratura. L'analisi di tipo bibliografico vuole prendere in considerazione alcune tra le principali riviste scientifiche in tema di Management Control System e circoscrivere ove possibile i più importanti tratti evolutivi in tema di obiettivi e determinanti assegnati agli MCS. Si vuole rispondere alla domanda: *Quali sono le evoluzioni dottrinali riconosciute in tema di obiettivi e di determinanti che spingono le imprese a dotarsi di Management Control System?*
- riconoscere in chiave evolutiva alcuni aspetti legati agli strumenti e alle metodologie di utilizzo dei Management and Control System. L'analisi di tipo bibliografico vuole prendere in considerazione alcune tra le principali riviste scientifiche in tema di Management Control System ed evidenziare quali sono i tratti evolutivi in tema di strumenti riconosciuti come fondanti gli MCS. Si vuole rispondere alla domanda: *Quali sono e come vengono utilizzati gli strumenti che compongono il Management Control System e come stanno evolvendo?*

L'analisi effettuata vuole portare a definire un quadro concettuale di riferimento all'interno del quale collocare lo studio.

### *I Management Control System e la creatività. Un modello di analisi*

Uno dei temi che fin dagli albori della filosofia interessa il genere umano è quello che riguarda il potenziale creativo e i modi per stimolarlo. A cominciare da Talete, l'umanità fu colpita dalla presenza di due elementi base del mondo: il cambiamento naturale e la persistenza di alcune condizioni, che risultano permanenti o coerenti nel loro essere. Aristotele riconosce che gli oggetti del mondo si trovano sempre in una determinata condizione costantemente coinvolti in un processo che li porterà ad un'altra condizione. Il tema della coerenza e del cambiamento corroborato da spinte creative sembra divenire di grande attualità in Economia Aziendale. La letteratura riconosce il ruolo della creatività per il mantenimento del vantaggio competitivo e la necessità di stimolare e controllare tale processo. Il crescente interesse dottrinale si accompagna alla constatazione che il tema risulta sotto investigato e fertile d'interessanti aree di ricerca futura. Partendo da questa considerazione si vuole effettuare un'analisi della letteratura in tema di creatività e Management Control System utilizzando la lente degli attori, del processo e del contesto all'interno del quale la creatività trova collocazione. Gli obiettivi specifici di questa parte sono quelli di:

- individuare un modello di analisi che consenta di correlare la creatività e

gli MCS. Nella sostanza si vuole offrire un framework teorico attraverso cui porre a sistema le due variabili oggetto di osservazione. Si vuole rispondere alla domanda: *Come porre a sistema MCS e creatività?*

- riconoscere il ruolo degli MCS come strumenti di coordinamento degli attori della creatività. Si vuole rispondere alla domanda: *Qual è il ruolo degli MCS sugli attori della creatività?*
- riconoscere il ruolo degli MCS come strumenti di coordinamento del processo creativo. Si vuole rispondere alla domanda: *Qual è il ruolo degli MCS nel processo creativo?*
- riconoscere il ruolo degli MCS come strumenti in grado di influenzare e farsi influenzare dalle condizioni del contesto creativo. Si vuole rispondere alla domanda: *Qual è il ruolo degli MCS all'interno del contesto creativo?*

## La metodologia

La metodologia utilizzata vede una prima parte d'inquadramento teorico, nella quale vengono introdotti gli studi sulla creatività e sugli MCS. L'obiettivo di questa sezione è di consentire al lettore di comprendere in quale contesto si colloca lo studio all'interno delle molteplici modellizzazioni e schematizzazioni proposte dalla letteratura. Una seconda parte del testo viene dedicata allo sviluppo di alcuni framework teorici oggetto dello studio. Le ipotesi e i postulati presentati nella seconda parte sono supportati con alcuni micro casi aziendali. Si tratta di casi analizzati dall'autore durante la sua attività di ricerca. Nello specifico tratti da un campione di una sessantina d'impresе che hanno avviato significativi processi di cambiamento strategico. La terza parte del testo prevede lo sviluppo di alcuni casi aziendali. L'approccio utilizzato è di "action research" con uno sviluppo longitudinale. L'autore è stato coinvolto per oltre un anno nell'osservazione del caso presentato, ha partecipato a riunioni del management, meeting con soggetti esterni quali: clienti, fornitori e partner. I risultati dello studio sono stati utilizzati per supportare alcune delle ipotesi sviluppate durante la seconda parte del lavoro.

## L'articolazione

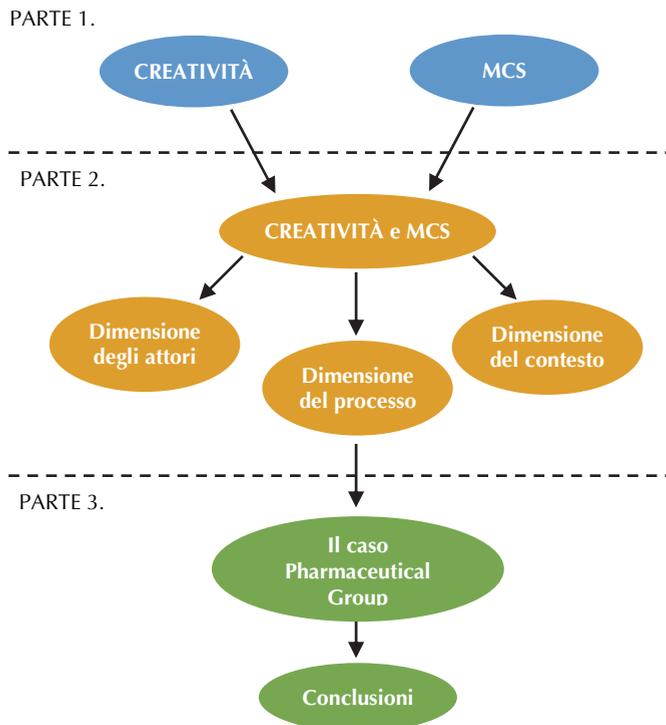
Il testo viene diviso in tre parti. In particolare:

- la prima parte costituisce l'analisi del background teorico che caratterizza lo studio. In particolare, vengono approfonditi il tema della creatività e dei Management Control System e dell'evoluzione della ricerca in queste spe-

cifiche aree di studio. Questa parte ha l'obiettivo di fornire un primo inquadramento alle tematiche analizzate e aiutare il lettore a collocare il lavoro all'interno delle molteplici modellizzazioni proposte;

- la seconda parte costituisce il theoretical framework che l'autore vuole utilizzare per introdurre il tema degli MCS a supporto dei processi creativi. In particolare, si presenta lo schema di riferimento e si offre un approfondimento per ciascuna delle aree tematiche oggetto d'indagine;
- la terza parte costituisce l'analisi di un caso aziendale nel quale viene presentato il caso Pharmaceutical. Il nome dell'impresa è stato opportunamente modificato dato che l'azienda preferiva mantenere l'anonimato. A conclusione del lavoro si riepilogano le motivazioni dello studio, i principali risultati raggiunti e si definiscono nuove possibili aree di sviluppo della ricerca.

Figura 1. – *L'articolazione del lavoro*



## **Destinatari**

Per le caratteristiche della trattazione e dei contenuti, questo testo si rivolge a studiosi delle discipline economico-aziendali, a studenti dei corsi universitari e post-universitari, a operatori d'impresa e consulenti aziendali interessati a una trattazione critica del tema dei Management Control System.

## **Ringraziamenti**

Nel licenziare il lavoro vorrei esprimere il mio più sentito ringraziamento al comitato editoriale della collana e ai due reviewer anonimi che hanno significativamente contribuito a migliorare questo scritto. Rimane implicito che ogni errore/omissione è imputabile solo allo scrivente.



# Parte 1

---

**Parte 1: Theoretical background**

La creatività.  
La creatività in una prospettiva lessicale, la creatività in una prospettiva dottrinale, il posizionamento del lavoro.

Gli MCS.  
Gli MCS in una prospettiva lessicale, gli MCS in una prospettiva dottrinale, il posizionamento del lavoro.

---

**Parte 2: Framework**

Creatività e MCS.  
Lo schema generale di analisi.

Creatività e MCS.  
La dimensione degli attori.

Creatività e MCS.  
La dimensione del processo.

Creatività e MCS.  
La dimensione del contesto.

---

**Parte 3: Case of study  
Il caso Pharmaceutical**

---

Il caso Pharmaceutical

---



# 1.

## Creatività

### 1.1. Obiettivo

Il dinamismo dei mercati, delle tecnologie e della competizione spinge le imprese a trovare soluzioni concrete, rendendo indispensabile accedere a un insieme di risorse e competenze detenute da clienti, partner, fornitori e altri soggetti rilevanti considerati “broker” della conoscenza. L’innovazione diviene sempre di più frutto di un processo condiviso e il networking rappresenta condizione imprescindibile per favorire la creatività e stimolare il capitale relazionale. Questo processo porta pressioni consistenti sui sistemi di misurazione e controllo, che si trovano a dover monitorare non solo variabili interne ma anche condizioni di natura esterna. Ponendosi in questa prospettiva, il presente capitolo intende inquadrare il tema dell’innovazione, della creatività e della traduzione di conoscenza in condizioni di complessità, evidenziando come tali processi sottopongano a una pressione consistente i sistemi di controllo o “management control systems”. Sulla base di queste premesse il capitolo intende:

- introdurre il tema generale della creatività analizzandone aspetti definatori e dottrinali al fine di presentarne le variabili chiave di osservazione. Il processo creativo appare sempre meno ancorato al potere del genio solitario e sempre più caratterizzato dalla capacità di interconnettere conoscenze e competenze provenienti da fonti differenti, quale supporto alla traduzione della conoscenza. Il network relazionale diviene quindi variabile centrale nel processo creativo divenendo elemento costituente della stessa definizione di creatività assunta in questo lavoro. (*fornire risposte al quesito: che cos’è la creatività*);
- analizzare le variabili che agiscono sulla creatività e riconoscerne il ruolo assunto nel tempo sia per il management aziendale sia per gli stakeholders individuando molteplici approcci al tema della creatività (*fornire risposte al quesito: quali sono i differenti approcci alla creatività e quali variabili agiscono su di essa?*);

- inquadrare il lavoro all'interno di uno schema concettuale di riferimento (*fornire risposte al quesito: in quale prospettiva si pone questo lavoro rispetto ai molteplici approcci alla creatività?*).

## 1.2. Creatività. Una introduzione lessicale

Il tema della creatività ha assunto in letteratura connotazioni molto differenti negli approcci anche a causa della difficoltà nell'ottenere una definizione uniforme del concetto. In chiave etimologica creare deriva dalla radice "Kar", fare dal nulla, generare, formare e istruire nel significato metaforico di formare la mente. Nel linguaggio comune creatività, innovazione, originalità non posseggono una definizione propria unanimemente riconosciuta (Boncinelli, 2008). Di seguito si propone un'analisi lessicale del termine al fine di individuare le caratteristiche essenziali.

Figura 1.1. – *Significato lessicale del termine Creatività*

| <i>Dizionario italiano Garzanti</i>   | <i>Vocabolario Treccani</i>   |
|---|---|
| <p><b>Creatività</b><br/>1. Capacità di creare, di inventare con libera fantasia.</p>   | <p><b>Creatività</b><br/>1. Virtù creativa, capacità di creare con l'intelletto, con la fantasia.</p>   |
| <p><b>Creare</b><br/>1. Fare, produrre dal nulla, dare origine e vita; 2. Far sorgere, provocare, causare; 3. Nominare, eleggere, allevare, nutrire educare, nascere, formarsi, prendere consistenza.</p>   | <p><b>Creare</b><br/>1. Trarre, far nascere dal nulla come tipica prerogativa dell'essere supremo; 2. Ideare, foggiare, dare vita a qualcosa; 3. Suscitare dare origine a qualcosa; 4. Allevare educare.</p>          |
| <p><b>Creativo</b><br/>1. della creazione, relativo alla creazione: atto, processo; 2. Che ha creatività, che è ricco di inventiva; 3. Riferito a fatti economici non regolare, al limite della illegalità; 4. Riferito a persone che occupano specifiche posizioni lavorative (es. chi si occupa di progetti pubblicitari, ...).</p> | <p><b>Creativo</b><br/>1. Relativo al creare e alla creazione; 2. Che possiede creatività, innovativo; 3. (prof.) chi ha il compito di ideare i testi e le immagini per la campagna pubblicitaria di un prodotto.</p> |

### *Creatività. Un concetto poliedrico*

Sebbene non sembrano esservi particolari differenze tra le parole sopra analizzate, si può constatare come il termine creatività venga interpretato come abilità nel dare origine e vita, nel rendere originale. In altri aspetti esso si focalizza

za sul processo che dà origine alla creazione, mentre in altre prospettive si possono riconoscere elementi di enfasi posti sull'aspetto morfologico ossia sull'esperienza generata dalla creazione. La creatività appare quindi un concetto poliedrico in quanto può essere osservato attraverso molteplici chiavi di lettura: morfologica, esperienziale, processuale.

#### *Creatività. Un concetto relativo*

Nella sua dimensione di capacità di dare forma e significato, la creatività diviene un concetto relativo in quanto vincolato al giudizio del soggetto osservatore. Emerge chiaramente dalla definizione data che non è possibile attribuire forma a un oggetto prescindendo dal proprio bagaglio di conoscenza personale, elemento questo che rende inevitabilmente soggettivo e quindi relativo l'intero processo creativo.

#### *Creatività. Un concetto relazionale*

Nella sua dimensione di costruito sociale la creatività assume una dimensione relazionale, limitata al giudizio sociale del risultato, della creazione. Un'opera viene definita come creativa quando sconta il giudizio dei terzi, più o meno esperti valutatori del prodotto dell'azione creativa.

### **1.3. Creatività. Una introduzione dottrinale**

Sul piano dottrinale il tema della creatività appare conteso nei suoi contenuti. Taylor (1988) riconosce infatti oltre 60 definizioni dottrinali per il termine creatività. Si può inoltre evidenziare come la letteratura non sempre sia in grado di distinguere puntualmente i termini d'innovazione e creatività. Secondo alcuni autori infatti “... *creativity can be regarded as the quality of products or responses judged to creative by appropriate observers, and it can also be regarded as the process by which something so judged is produced.*” (Amabile, 1982, p. 206). Allo stesso tempo l'innovazione viene definita come “*the generation, acceptance, and implementation of new ideas, processes, products, or services*” (Kanter, 1983, p. 20). La difficoltà nel distinguere i due concetti appare ancora più evidente qualora si consideri la definizione di creatività data da Woodman, Sawyer, Griffin (1993) secondo cui la creatività costituisce: “*the creation of a valuable usefull new product, service, idea, procedure or process by individuals working together in a complex social system*” (p. 293). Consapevoli di non poter offrire una visione esaustiva a un tema studiato sin da Platone, nelle pagine successive si tenta di offrire una breve analisi di alcuni tra i principali filoni di pensiero in tema di creatività.

## **Struttura e componenti della creatività**

### **Stage theories and componential theories**

Gli studi d'inizio secolo sulla creatività tentano di analizzare il processo creativo individuando le fasi che contraddistinguono la creazione delle idee. Wallas (1926) (citato in Kolzbelt, Beghetto, Runco, 2010) riconosce in particolare che il processo creativo parte da una fase preparatoria, ove si definisce il problema e si raccolgono le informazioni iniziali, una fase d'incubazione che richiede un processo d'interiorizzazione a livello inconscio del problema e una fase d'illuminazione che rappresenta la scoperta e uno stadio di verifica che rappresenta la fase di stress test dell'idea. Il processo delineato da Wallas influisce su molti studi successivi. In particolare, Getzel e Csikszentmihalyi (1976) sviluppano il modello di Wallas introducendo elementi di circolarità del processo e rinominano il processo di preparazione come *problem construction*. Sviluppi successivi definiscono la creatività in termini di componente meccanica anziché di stadi. In questo senso Mumford, Supinski, Baughman, Costanza e Threlfall (1997) presentano un modello a più livelli, che rispetto all'approccio di Wallas include una fase composta da conoscenza, informazione, motivazione intrinseca ed estrinseca. Nella stessa direzione Amabile (1999) individua un modello multidimensionale caratterizzato da competenze rilevanti (conoscenza sul dominio del problema, competenze tecniche), competenze creative (approccio cognitivo, conoscenza euristica per la generazione di nuove idee) e motivazione al compito (attitudine rispetto al compito specifico). Nel modello proposto dall'autore, la prima dimensione dipende da caratteri innati dell'individuo, la seconda dal background culturale e dall'esperienza, mentre la terza rappresenta un mix di caratteri individuali e di esperienza.

### **Cognitive approach theories**

Il processo creativo viene enfatizzato dalle teorie cognitive che riconoscono il ruolo dei meccanismi percettivi sia come stimolatori del processo cognitivo, sia come elementi differenziali nelle persone che sviluppano meccanismi creativi. Gli approcci cognitivi appaiono particolarmente ampi, focalizzandosi su aspetti quali attenzione e memoria degli individui, capacità di pensiero divergente; altri ancora su elementi inconsci. Mednick (1962) introduce gli approcci al pensiero associativo e riconosce elementi di concatenazione nei processi creativi identificando come le "*remote association*" tendano a produrre idee originali. Secondo l'autore le associazioni tra idee possono formarsi per varie ragioni, anche se tale capacità risulta più semplice per alcuni individui rispetto ad altri. Tali individui a maggiore potenziale creativo sembrano

dimostrare associazioni gerarchiche nelle proprie strutture di pensiero più deboli rispetto alle persone a minore potenziale. Lungo questo filone di studi Guilford (1968) propone un modello che contiene 80 differenti tipi di cognizione. Sebbene negli anni il suo approccio sia stato criticato dalla letteratura, la distinzione tra pensiero divergente, realizzato attraverso l'associazione d'idee in modo non lineare, e convergente, realizzato in modo più convenzionale al fine di individuare le risposte corrette nei processi creativi, rappresenta tutt'ora una pietra miliare degli studi sulla creatività. L'utilizzo dei due approcci ha portato Ward, Smith, Finke (1999) a definire un approccio "geneplore" (da *generate* più *explore*) secondo cui le idee vengono prima generate e poi selezionate. Il processo meta cognitivo descritto da Ward, Smith e Finke è stato sviluppato da molteplici autori (e.g. Davis, 1999) individuando alcune tattiche per aumentare la probabilità di produrre soluzioni creative quali: cambi di prospettiva, approcci di pensiero al contrario, analisi delle assunzioni del problema, ...

### **Problem solving ed expertise theories**

La letteratura sul tema del problem solving e dell'expertise appare piuttosto vasta. Trattati salienti di questi approcci vedono i caratteri delle persone creative come enfatizzati da elementi di dominio specifico della conoscenza, vista come condizione essenziale per la soluzione di problemi (si vedano, tra gli altri Argote, Miron-Spektor, 2011; Shin, Kim *et al.*, 2012; Klein, Speckbacher, 2020). In questo senso la capacità di rappresentazione appare condizione essenziale per riconoscere come le persone generano soluzioni. L'abilità nel risolvere i problemi è stata analizzata da Newell e Simon (1972), che studiano la materia collegandola soprattutto a quelli che sono stati definiti come puzzle-problems quali la matematica per la crittazione dei dati. Studi successivi ne hanno reso possibile l'applicazione anche ad altre tematiche. Come è stato evidenziato: "*writing a symphony or designing a house, have goals and operators that are not pre-specified and that admit multiple good-enough solutions rather than one correct answer*" (Kolzbelt, Beghetto, Runco, 2010, loc.1311-31, Kindle version). In questa prospettiva Simon (1981) riconosce come elemento centrale nella soluzione dei problemi sia la capacità di formulare che di rappresentare un problema, enfatizzando il ruolo delle expertise. Su queste basi teoriche Kolzbelt e Durmysheva (2007) dimostrano come in molti casi l'esistenza di pattern di conoscenza domain-specific possa risolvere in modo più efficiente problemi anche di natura complessa. In questo senso Hayes (1989) effettua un'analisi empirica su 80 grandi compositori riconoscendo come esista una correlazione significativa tra le expertise rappresentate dagli anni di studio in conservatorio e la capacità di comporre grandi opere. Risultati analoghi in differenti campi vengono raggiunti anche da Bloom (1985).

## **Problem finding theories**

L'approccio al problem finding spinge in profondità le linee di ricerca sulla creatività nella prospettiva di individuare le determinanti che motivano gli individui a riconoscere l'esistenza e la comprensione di un problema. Perkins (1981) sostiene che l'approccio al problem finding costituisce parte integrante degli studi sul processo e sulle persone. L'autore riconosce come l'interesse all'individuazione dei problemi rappresenti una variabile degli individui. Getzels e Csikszentmihalyi (1976) contribuiscono alla formazione delle teorie sul problem finding: i due autori analizzano 31 studenti di arte mentre si trovano a dover dipingere qualcosa. I due autori riconoscono un processo esplorativo da parte del campione che, attraverso prove ed errori, ricerca una soluzione innovativa. Nella sostanza mentre gli approcci di problem solving sembrano interessati a un approccio meccanicistico del processo creativo, gli studi sul problem finding sembrano utilizzare approcci più legati alla soggettività che porta gli individui a esplorare nuove soluzioni. Alcuni autori quali Mumford, Baughman, Therefall, Supinski, Costanza (1996) tendono a ravvicinare i due concetti analizzando condizioni di problem construction.

## **Evolutionary theories**

Gli studi sulla creatività con matrice evolutiva vedono nei contributi dello studioso Simonton (1984, 2004) un punto importante di riferimento. L'approccio per mezzo del quale Simonton studia la creatività rappresenta uno sviluppo della teoria di Campbell (1960). Secondo questi autori, il processo evolutivo è caratterizzato da due aspetti fondamentali. Il primo è quello della variazione cieca, ovvero il processo per mezzo del quale le opportunità vengono esplorate senza sapere in anticipo quale alternativa produrrà l'effetto desiderato. Il secondo, invece, è rappresentato dal processo di ecolocazione. Secondo Campbell, il pensiero creativo può essere inteso come una sorta di variazione cieca a un livello simbolico. L'individuo può immaginare i diversi esiti possibili di un'azione e anche il criterio di selezione che consente di decidere quale sia l'azione appropriata. Simonton nel riprendere la teoria di Campbell sottolinea tre punti chiave: 1) le soluzioni creative ai problemi richiedono un processo di variazione nel sistema cognitivo; 2) le variazioni sono selezionate sulla base di un insieme di criteri; 3) le variazioni che soddisfano i criteri vengono conservate. Alcune combinazioni di elementi sono più stabili e meglio organizzate di altre e vengono definite dall'autore configurazioni. Affinché una configurazione possa tuttavia entrare a far parte di una data cultura è necessario che sia comunicabile e che gli altri la possano assimilare creando in questo senso un processo darwiniano sia a livello individuale sia a livello sociale delle idee.

## **System theories**

Le teorie sistemiche alla creatività trovano seminale sviluppo nei contributi di Gruber (1981) che caratterizza i contesti creativi introducendo alcuni fondamentali concetti. Tra essi segnaliamo: l'utilizzo delle metafore che agevolano il processo di attribuzione di significato; il ruolo del network relazionale nel quale il processo creativo avviene. Lavorando in questa direzione Csikszentmihalyi (1988) via via sposta il tema di ricerca dal significato di creatività al luogo della creatività. In particolare, l'autore riconosce: 1) il ruolo del dominio o corpo della conoscenza che esiste in un particolare contesto; 2) il ruolo dell'individuo chiamato a produrre una variazione in quel corpo conoscitivo attraverso un processo creativo; 3) il ruolo degli esperti chiamati a giudicare il cambiamento apportato. L'approccio sistemico sposta in questo modo l'attenzione dal ruolo del singolo al processo collaborativo e relazionale che influenza i processi creativi.

## **4 P's theories**

L'approccio delle quattro P trae origine dai contributi di Rhodes (1961) e Runco (2004). L'approccio studia la creatività in termini di: Person, Product, Press, Process. Nello specifico si analizzano i caratteri delle persone creative in termini di: intelletto, temperamento, psiche, abitudini, attitudini, sistema dei valori, sistema di difesa e comportamenti. La dimensione product riferisce invece al prodotto dello sforzo creativo: poema, dipinto, invenzione tecnologica, ... Questi approcci tentano di ricostruire relazioni significative tra product e le altre dimensioni della creatività (person, press, process). La variabile press richiama i caratteri ambientali durante lo sforzo creativo. Essa può essere interpretata in termini di clima, condizioni di contesto che facilitano o ostacolano il processo creativo. Proprio per questo tale dimensione appare intimamente correlata alla dimensione process, riferita al processo creativo analizzato nella prospettiva di Rhodes come: motivazione, percezione, apprendimento, comunicazione.

## **Creatività.**

### **Il tentativo di una sintesi e il posizionamento del nostro lavoro**

Il processo di analisi dottrinale effettuato nei paragrafi precedenti viene sintetizzato nella tabella 1.2. Le molteplici sfaccettature riconosciute dalla teoria in tema di creatività richiedono un'indicazione di collocamento del nostro lavoro al fine di chiarire al lettore in quale contesto si sviluppa lo scritto. In particolare, il testo vuole approfondire l'impatto di complessità, cambiamento e creatività sugli MCS, analizzando in particolar modo come questi ultimi im-

pattino sulle leve manageriali. La molteplicità degli approcci impone una scelta di posizionamento che consenta di esplicitare i presupposti teorici utilizzati nello sviluppo delle ipotesi formulate nel testo. In particolare, il lavoro intende utilizzare una dimensione sistemica della creatività, vista come insieme di persone (gli attori), di processo (l'insieme di fasi che caratterizza la creatività), di contesto (come l'insieme dei caratteri e delle condizioni che caratterizza lo sviluppo della creatività). Il riferimento alla dimensione sistemica della creatività appare inevitabile e l'utilizzo del modello delle 4 p un utile strumento all'analisi della tematica. La variabile product in questo scritto non viene analizzata in quanto considerata di minore importanza. L'impatto della tipologia di risultato creativo appare infatti particolarmente ricco negli approcci cognitivi alla creatività, molto meno sviluppato nella letteratura manageriale. Si è deciso pertanto di fare una scelta di posizionamento che escludesse tale variabile.

Le tabelle sotto riportate offrono uno schema di riferimento. In particolare, la figura 1.2 effettua una sintesi dei differenti modelli proposti dalla letteratura intorno al tema della creatività, mentre la figura 1.3 offre uno schema di collocamento logico del nostro lavoro all'interno delle differenti modellizzazioni proposte.

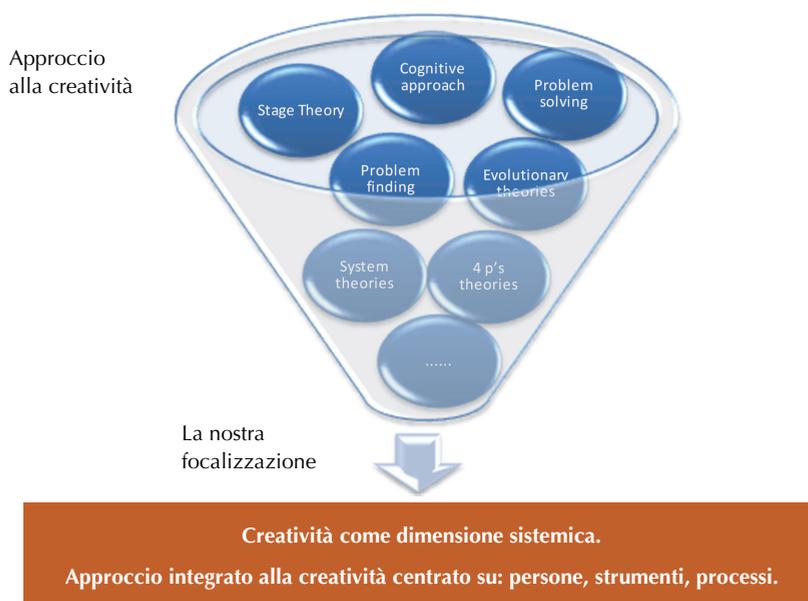
Figura 1.2. – *Creatività. Sintesi di alcuni orientamenti dottrinali*

| <i>Approccio</i>                         | <i>Descrizione</i>   | <i>Autori citati</i>   |
|--|--|--|
| Stage theories and componential theories | Creatività analizzata in chiave processuale attraverso una serie di stadi o componenti. Il processo viene definito con approcci lineari o ricorsivi.         | Wallas (1926); Getzel, Csikszentmihalyi (1976); Mumford <i>et al.</i> (1997); Amabile (1999).        |
| Cognitive approach theories              | Creatività analizzata attraverso i meccanismi cognitivi dei soggetti. Si enfatizza il ruolo del pensiero associativo, del pensiero convergente e divergente. | Mednick (1962); Guilford (1968); Ward, Smith, Finke (1999); Davis, 1999.                             |
| Problem solving ed expertise theories    | Creatività analizzata ricercando soluzioni a problemi scarsamente definiti. Si enfatizza la capacità di rappresentazione e il ruolo delle expertise.         | Newell e Simon (1972); Kolzbelt, Beghetto, Runco (2010); Kolzbelt e Durmysheva (2007); Hayes (1989). |
| Problem finding theories                 | Creatività analizzata ricercando le determinanti che spingono gli individui a ricercare e riconoscere l'esistenza di specifici problemi.                     | Perkins (1981); Getzels e Csikszentmihalyi (1976); Mumford <i>et al.</i> (1997).                     |
| Evolutionary theories                    | Creatività analizzata ricercando le determinanti che fanno sopravvivere specifiche idee rispetto ad altre. L'enfasi è sul processo mentale e sociale.        | Simonton (1984, 2004); Campbell (1960); Kolzbelt, Beghetto, Runco (2010).                            |

*segue*

|                 |   |   |
|-----------------|---|---|
| System theories | Creatività analizzata ricercando le determinanti sistemiche che agevolano i processi creativi. L'enfasi viene posta sul dominio della conoscenza esistente nel contesto, il ruolo dell'individuo e degli esperti. | Gruber (1981); Csikszentmihalyi (1988). |
| 4 P's theories  | Creatività analizzata riconoscendone quattro componenti principali: Le persone, il prodotto, il contesto e il processo.   | Rhodes (1961); Runco (2004).            |

Figura 1.3. – *Approcci alla creatività e posizionamento del lavoro*



## 1.4. Creatività e complessità. L'enfasi sul contesto

Sulla base delle osservazioni effettuate appare evidente come il processo creativo divenga tanto più significativo quanto più risulti capace di dare risposte a problemi complessi. Il tema della complessità ha assunto nel tempo una crescente importanza. Esso si impone sempre più come termine di riferimento e chiave d'interpretazione dei fenomeni per diverse discipline. Tra i molti contributi si deve segnalare come la letteratura abbia prodotto proposte differenziate al fine di analizzare le possibili dimensioni della complessità. Alcuni autori evidenziano come queste siano frutto di differenziazione, intesa in termini di varietà e connessione tra le parti (Bertuglia, Vaio, 2003). Altri autori preci-

sano come le determinanti della complessità siano la varietà e la variabilità delle parti e delle relazioni tra le parti (Bertuglia, Vaio, 2003, pp. 313-318; Colombo, 1991; Comboni, 1991). Una proposta metodologica a nostro avviso particolarmente convincente vede tra le determinanti della complessità (Cormuzzi, 2005):

- la struttura geometrica dell'oggetto (varietà);
- l'evoluzione della struttura geometrica dell'oggetto percepito (variabilità);
- la rappresentazione della struttura geometrica dell'oggetto percepito (scala).

Un approfondimento delle dimensioni di varietà e variabilità viene presentato nella figura 1.4. Analizzando in chiave etimologica il termine “complessità” si può osservare come questo derivi dal latino cum (insieme) e plexum (intreccio); esso richiama pertanto concetti di connessione di parti legate tra loro dipendenti l'una dall'altra.

In questa prospettiva la complessità si presenta nella sua massima espressione nelle condizioni in cui i fenomeni appaiono contraddittori, paradossali e difficilmente analizzabili utilizzando strumenti e competenze già disponibili (Cravera, 2008). Sulla base del modello sopra descritto questa condizione si verifica quando:

- sotto il profilo della varietà sussistono condizioni di vaghezza, ambiguità e forme ologrammatiche fortemente pronunciate;
- sotto il profilo della variabilità sussistono condizioni di rapidità dei cambiamenti, irrilevanza della storia, caos.

In queste condizioni lo spazio dei problemi diviene poco definito e la creatività assume un ruolo fondamentale offrendo soluzioni alternative attraverso un processo innovativo che distrugge e continuamente ricrea il vantaggio competitivo aziendale (Vicari, 1998). Le imprese sono continuamente in bilico tra l'esigenza di controllo dell'operatività realizzato attraverso il consolidato paradigma “plan, do, check, act” e la necessità di adattarsi ad un contesto in continua evoluzione, valorizzando il circuito di produzione creativa attraverso processi che procedono per auto-organizzazione e mutuo adattamento (Fiocca, Montagnini, 2007). Quanto affermato trova sintetica rappresentazione nella figura 1.5.

Figura 1.4. – *Complessità e forme di manifestazione*

| <i>Variabile</i>   | <i>Forme di manifestazione della complessità</i>   |
|--------------------|--|
| <b>Varietà</b>     | <p><b>Unicità delle parti o numerosità ma omogeneità delle parti, delle relazioni tra le parti, degli effetti ricollegabili alle parti e alle relazioni.</b> Essa richiama stati diversi in cui si riconosce un'unicità di elementi o alternativamente una numerosità di elementi uguali di relazioni tra elementi uguali.</p> <p><b>Differenziazione e connessione; molteplicità e varietà delle parti; molteplicità e varietà delle relazioni tra le parti, degli effetti ricollegabili alle parti e alle relazioni.</b> Essa richiama stati in cui si riconosce una numerosità e varietà di elementi e di relazioni tra elementi.</p> <p><b>Vaghezza.</b> Essa evidenzia stati in cui appare difficile specificare in modo preciso e netto aspetti rilevanti del mondo reale.</p> <p><b>Ambiguità delle relazioni tra le parti e degli effetti.</b> Essa richiama stati caratterizzati dalla presenza di relazioni uno a molti tra un oggetto e gli elementi che lo compongono. Può assumere significati differenti in ragione delle molteplici chiavi di lettura proponibili. Così si possono riconoscere condizioni di: 1. non specificità dell'evidenza (numero delle alternative dei risultati e delle variabili possibili appare elevato); 2. dissonanza nell'evidenza (un elemento appartenga a più insiemi); 3. confusione nell'evidenza.</p> <p><b>Forme ologrammatiche.</b> Esse richiamano l'esistenza di stati e sistemi complessi nei quali la parte è nel tutto e il tutto è nella parte.</p>  |
| <b>Variabilità</b> | <p><b>Non variabilità delle parti, delle relazioni tra le parti, degli effetti ricollegabili alle parti e alle relazioni.</b> Essa richiama condizioni di stabilità, di equilibrio stabile, condizioni di non cambiamento.</p> <p><b>Variabilità conosciuta delle parti, delle relazioni tra le parti, degli effetti ricollegabili alle parti e alle relazioni in quanto collegata a cambiamento chiuso e a rilevanza della storia.</b> Essa richiama cambiamenti di stati in cui si riconosce una numerosità e varietà di elementi e di relazioni tra elementi che mutano più o meno rapidamente ma con traiettorie già conosciute perché già manifestatesi.</p> <p><b>Variabilità sconosciuta delle parti, delle relazioni tra le parti, degli effetti ricollegabili alle parti e alle relazioni in quanto legata a cambiamento aperto anche se contenuto.</b> Essa richiama cambiamenti di stati in cui si riconosce una numerosità e varietà di elementi e di relazioni tra elementi che mutano ma con traiettorie sempre nuove ma comunque prevedibili.</p> <p><b>Rapidità dei cambiamenti.</b> Essa richiama la velocità crescente con cui si manifestano i fenomeni e i cambiamenti.</p> <p><b>Variabilità caotica o orlo del caos.</b> Essa richiama cambiamenti di stati in cui si riconosce una numerosità e varietà di elementi e di relazioni tra elementi che mutano più o meno rapidamente ma con traiettorie caotiche, in quanto si manifestano in forma singola o combinata condizioni di imprevedibilità o unicità, condizioni non conosciute o che non hanno mai avuto luogo prima, contraddittorie, schizofreniche.</p> |

Figura 1.5. – *Creatività e complessità*



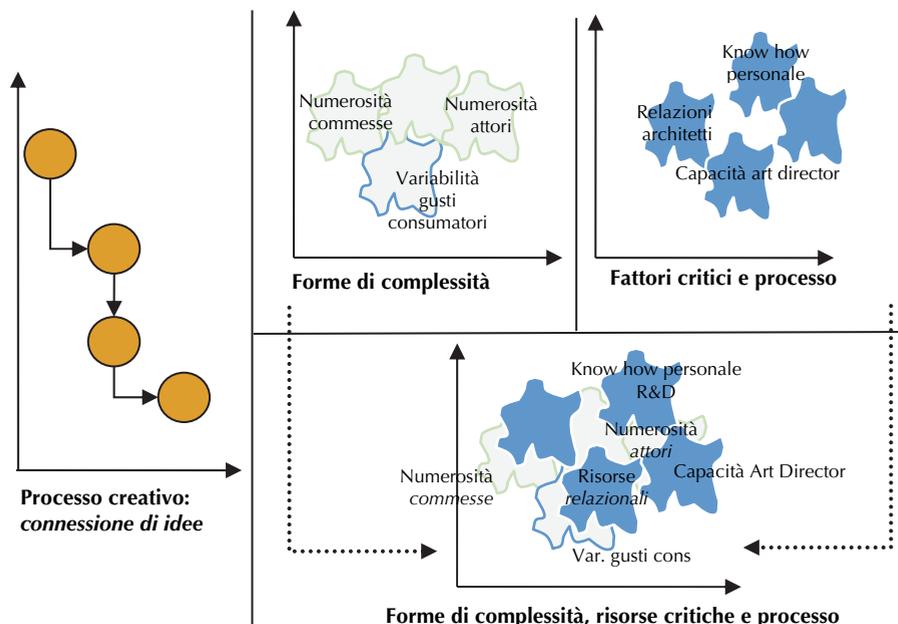
## 1.5. Creatività e fattori creativi. L'enfasi sul processo

Come evidenziato la creatività, intesa come asset intangibile e ambito dell'agire umano e aziendale si configura come l'abilità di ricercare e risolvere problemi (problem finding e problem solving). La creatività in questo senso si definisce come l'abilità di offrire nuove visioni della realtà. Se concepire idee significa fare associazioni più o meno estese tra informazioni, un'idea nuova non può che essere vista come il risultato di un'associazione non scontata (Boncinelli, 2008; Vicari, 1998). In questa prospettiva quindi essa si presenta spesso come evoluzione non determinabile a priori. Un sistema si definisce come creativo quando è capace di cambiare seguendo una linea non definita, non conosciuta in precedenza, non determinabile *ex-ante*. Proprio per queste caratteristiche i sistemi creativi si presentano come particolarmente complessi in quanto capaci di creare le maggiori innovazioni intese come cambiamento rispetto al passato (Nambisian, Sawhney, 2008; Vicari, 1998). Diverse discipline hanno studiato il processo e le condizioni per poter sviluppare l'attitudine creativa degli individui e delle organizzazioni. In una prospettiva manageriale, l'impostazione di piani razionali per la trasformazione aziendale rappresenta la naturale applicazione della logica economica astratta al governo della dinamica aziendale (Olivotto, 2009). Naturalmente non si può mettere in discussione la sua validità come principio informatore, ma occorre riconoscere le variabili e le fasi che caratterizzano lo sviluppo di un

processo creativo. Le variabili di complessità aziendale mal si sposano con l'applicazione di modellizzazioni di semplice razionalità procedurale. In questo senso, come evidenziato, le modellizzazioni proposte appaiono molteplici, ma molte concordano nella necessità di riconoscere i driver del valore aziendale. In questa prospettiva la trasformazione viene spesso vista come interazione di molteplici fattori che si innestano lungo le linee del processo logico determinando circuiti, sviluppi e soluzioni spesso non prevedibili a priori. Le modellizzazioni utilizzate dalla letteratura per supportare il processo creativo sono molteplici e vanno dalle strutture ad albero, tipicamente utilizzate nei processi di mind mapping, alle strutture di tipo radiale, tipicamente utilizzate nei processi di radial thinking, ad altre modellizzazioni variamente proposte dalla letteratura (Speckbacher, 2017).

Osservando tuttavia la creatività come risposta alle condizioni di complessità si pone la necessità di monitorare il processo razionale riconoscendo molteplici variabili di complessità che si intersecano lungo lo sviluppo del pensiero. Le dimensioni della varietà e variabilità influenzano l'azione creativa soprattutto nelle loro dimensioni più marcate, rendendo difficile l'identificazione di concetti e lo sviluppo di percorsi logici. Allo stesso tempo il processo può contare su molteplici fattori che possono stimolare il processo creativo e di cambiamento aziendale. Tali fattori possono avere carattere interno o esterno e rappresentano l'humus che stimola e talvolta devia il processo razionale di analisi. La capacità degli attori nel riconoscere le condizioni di complessità, nell'individuare i fattori in sua risposta diviene elemento centrale del processo creativo. Le condizioni di contesto da un lato e dall'altro le principali risorse che possono supportare processi creativi di reazione alle forme di complessità riconosciute divengono quindi elemento fondamentale in questo percorso. L'azione manageriale rappresenta tuttavia un elemento umano che, come tale, sconta la limitata capacità di comprensione dei problemi e delle possibili soluzioni. Quanto affermato trova sintetica rappresentazione nella figura 1.6, sotto presentata.

Figura 1.6. – *Processo creativo, forme di complessità, risorse creative*



## 1.6. Creatività e network relazionale. L'enfasi sugli attori

Diverse discipline hanno studiato il processo e le condizioni per poter sviluppare l'attitudine creativa degli individui e delle organizzazioni. Fromm (Fromm, 1978) propone un concetto di creatività come capacità di vedere e rispondere al cambiamento riconoscendo alcune caratteristiche necessarie al processo del suo sviluppo. Tra esse l'autore riconosce: la capacità di meravigliarsi, la capacità di concentrarsi e percepire se stessi, la capacità di accettare e risolvere i conflitti. Rogers (Rogers, 1978) integra la prospettiva di Fromm aggiungendo: apertura all'esperienza e abilità di cercare nuove combinazioni tra elementi e concetti. In questo senso parte della letteratura riconosce inoltre come elemento essenziale la comunicazione aperta e i collegamenti verso l'esterno. Come evidenziato la letteratura sul pensiero creativo riconosce differenti approcci. Boncinelli (Boncinelli, 2008) individua nel pensiero creativo una serie di fasi che comprendono:

- l'identificazione del problema. Il pensiero creativo, inteso come abilità di problem solving e di problem finding, non può che partire dalla definizione dei contorni e dei caratteri del problema. Tanto più il problema si pone

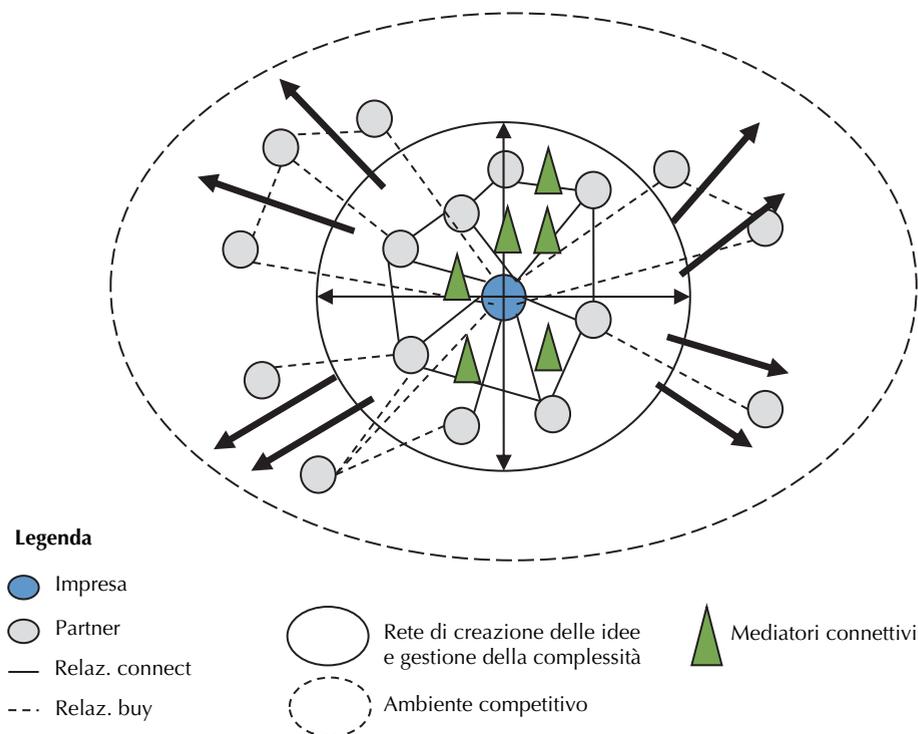
scarsamente definito nei caratteri di varietà quali ambiguità, vaghezza, forme ologrammatiche o nei caratteri di variabilità quali irrilevanza della storia, rapidità dei cambiamenti, tanto maggiore dovrà essere lo sforzo creativo;

- la produzione delle idee. Il tema è stato analizzato da molteplici discipline. Una prospettiva di particolare interesse vede nella figura dell'associazione anomala uno schema interpretativo del fenomeno per il quale il processo creativo nasce come tentativo di trovare equilibrio tra concettualizzazioni contrastanti;
- la selezione delle idee. Il processo creativo vede come elemento fondamentale la selezione delle idee che debbono essere abbandonate e quelle da implementare;
- lo sviluppo e la condivisione sociale delle idee. La creatività appare come un processo sociale nel quale le idee innovative, in quanto rottura rispetto agli schemi tradizionali, vengono condivise e accettate.

All'interno di questo processo le risorse relazionali assumono un ruolo fondamentale. L'evoluzione verso contesti sempre più complessi che richiedono maggiori spinte innovative induce le imprese ad acquisire nuovi stimoli e nuove competenze per mantenere il proprio vantaggio competitivo. Con queste premesse le risorse di network divengono uno strumento essenziale per alimentare il potenziale creativo aziendale. In particolare, attraverso le risorse relazionali le aziende possono:

- acquisire visioni differenti per meglio definire i problemi;
- aumentare il proprio potenziale creativo, sviluppando gli stimoli e quindi le matrici concettuali da mettere in equilibrio;
- incrementare il proprio giudizio critico nei processi di selezione delle idee;
- sviluppare e far circolare le soluzioni innovative contribuendo ad accelerare il processo di condivisione.

Figura 1.7. – La rete di creazione delle idee e gestione della complessità



Il rapporto relazionale in questo senso appare tuttavia una variabile difficilmente governabile. Mentre l'interazione di tipo commerciale (tipicamente relazioni basate sul mero rapporto di scambio economico) può essere facilmente gestita attraverso meccanismi di mercato, l'interazione dinamica degli attori costituenti la rete di relazioni orientate allo sviluppo creativo può essere garantita solo dall'esistenza di adeguati "mediatori connettivi", in grado di garantire la condivisione di: obiettivi, linguaggi, modus operandi e strutture organizzative (Rullani, 2004). È possibile ipotizzare che:

- nei contesti maggiormente specializzati, caratterizzati da una forte divisione del lavoro, i mediatori connettivi siano costituiti da imprese o da altri operatori economici (professionisti, ...) dedicati ai servizi di collegamento e integrazione dell'intera rete relazionale. Spesso queste figure sono riscontrabili nei network di grandi dimensioni caratterizzate dalla presenza di un'impresa leader capace di svolgere funzioni di meta-organizzatore dell'intera filiera relazionale;
- nei contesti di dimensioni più ristrette, il compito di fungere da mediatore connettivo viene lasciato a meccanismi informali di coordinamento. Nel

tempo si strutturano infatti mappe cognitive condivise e procedure non formalizzate spesso originate attraverso processi per prove ed errori.

Date queste premesse le imprese debbono ricercare condizioni di consonanza con attori chiave e sviluppare con essi rapporti forti caratterizzati da specializzazione in grado di garantire significative performance relazionali orientate allo sviluppo creativo. Contemporaneamente devono mantenere condizioni di networking di apertura sfruttando relazioni deboli per non correre il rischio di un'eccessiva chiusura verso l'esterno. L'insieme di queste connessioni costituisce la rete relazionale della creatività, orientata alla creazione del valore ed utilizzabile per il governo della complessità.

La necessità di orientare l'azione manageriale alla gestione del capitale relazionale spinge in prima battuta ad identificare le variabili chiave che debbono essere analizzate. Le considerazioni svolte precedentemente evidenziano come la possibilità per un'impresa di trarre dal proprio network un beneficio in termini di creazione di valore economico sia determinata in primo luogo dalle risorse, dalle competenze e dalle conoscenze acquisibili dall'esterno per la produzione di soluzioni innovative e conseguentemente di vantaggi competitivi. In questo senso divengono centrali:

- le caratteristiche dei soggetti con cui l'impresa entra in relazione o con i quali potrebbe entrare in relazione (clienti attuali e potenziali, fornitori attuali e potenziali, ...);
- le risorse in termini di competenze, eccellenze nei processi, unicità, gestione dell'attrattività e del ritmo ambientale che in senso ampio tali soggetti possono apportare;
- la possibilità che tali fattori produttivi vadano a incrementare l'intensità (in termini differenziali rispetto ai competitors), l'ampiezza (in termini di trasversalità tra i business dell'impresa) o la sostenibilità (in termini di durabilità nel tempo) dei vantaggi competitivi aziendali.

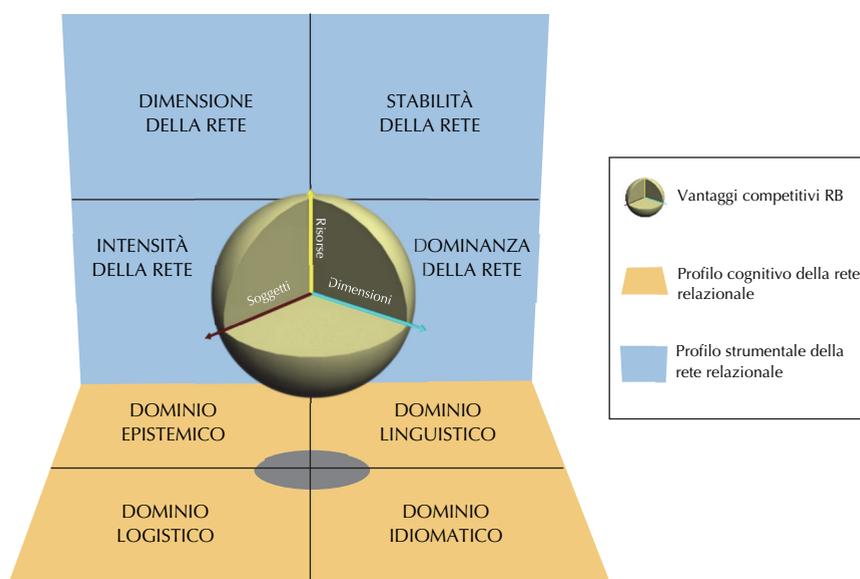
Soggetti, risorse e dimensioni del vantaggio competitivo identificano pertanto le variabili fondamentali attraverso cui analizzare il potenziale in termini di vantaggi competitivi derivabili dal network relazionale dell'impresa. La possibilità di sfruttare tali opportunità dipende tuttavia da:

- la capacità dell'impresa di raggiungere adeguati livelli di consonanza con l'ambiente esterno condividendo in particolare alcuni elementi cognitivi quali obiettivi, modus operandi, linguaggi, strutture organizzative;
- le caratteristiche del contesto quali dimensione, stabilità, intensità e sistemi di governance della rete che in vario modo influenzano l'evoluzione delle risorse relazionali.

Sulla base di queste osservazioni è possibile affermare che:

- i soggetti, le risorse e l’impatto in termini di vantaggi competitivi identificano le potenzialità, i vincoli e le limitazioni provenienti dal capitale relazionale;
- i caratteri strutturali della rete relazionale (dimensione, stabilità, ...) coagiscono nella produzione di opportunità o minacce;
- le opportunità e le minacce possono essere amplificate o mitigate dai caratteri cognitivi dei partecipanti al network relazionale (linguaggi, modus operandi, ...).

Figura 1.8. – *Le variabili per lo sviluppo della creatività reticolare*



La figura 1.8 illustra in modo sintetico le considerazioni sviluppate. In particolare, lo schema presenta una sfera che costituisce le opportunità offerte dal capitale relazionale in termini di vantaggi competitivi potenziali. Le variabili rilevanti sono i soggetti che formano il network, le risorse offerte e la possibilità di sfruttare tali risorse per incrementare le dimensioni del vantaggio competitivo aziendale. La sfera si muove ed è delimitata da uno spazio fisico costituito dalle variabili cognitive e dalle caratteristiche strutturali del contesto relazionale.

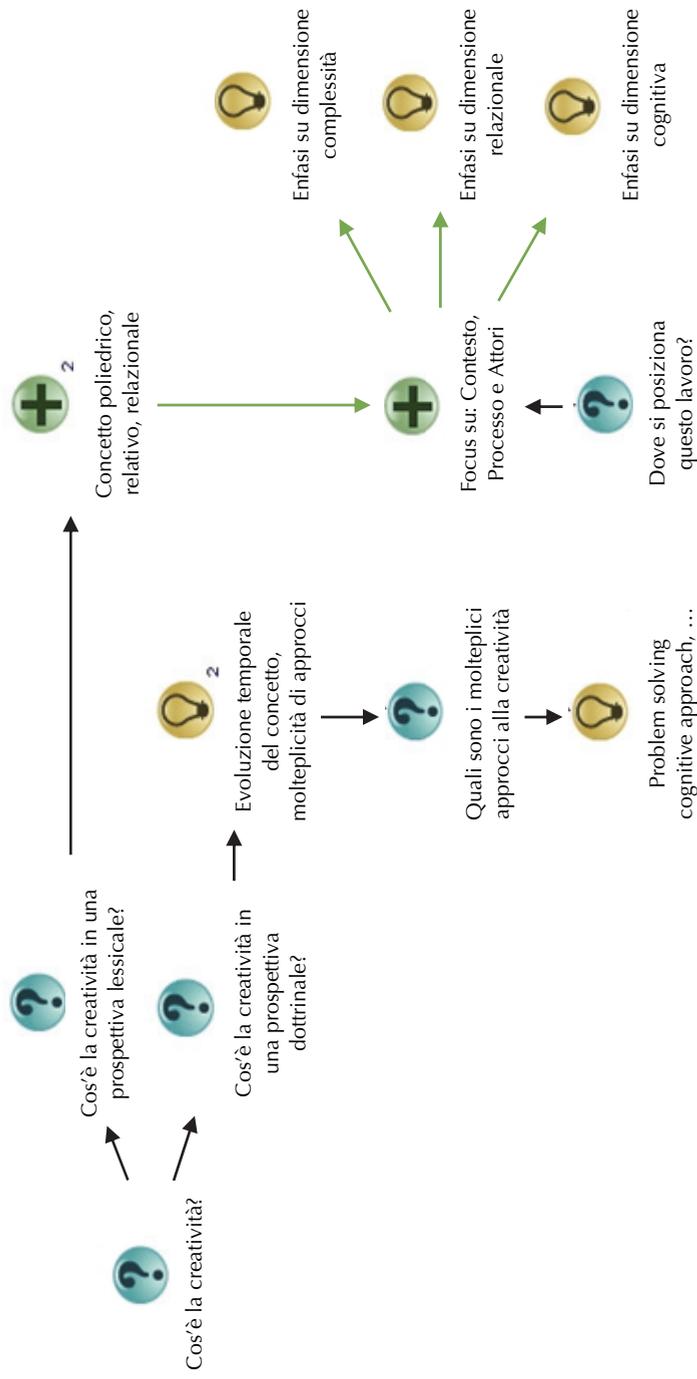
## 1.7. Riepilogo

La sintesi dei contenuti del capitolo viene riassunta nella figura 1.9 e nella figura 1.10 di seguito riportate.

Figura 1.9. – *Riepilogo*

| <i>Variabili</i>  | <i>Contenuti</i>  |
|---|---|
| Significato lessicale dell'espressione Creatività       | Significato lessicale nella lingua italiana.<br>Riconoscimento della creatività come concetto: poliedrico, relativo e relazionale.  |
| Significato dottrinale dell'espressione Creatività      | Riconoscimento dell'esistenza di una molteplicità di approcci al tema.<br>Inquadramento del lavoro all'interno di alcuni filoni dottrinali. Enfasi su dimensioni di attori, processo, contesto. |
| Creatività e complessità. L'enfasi sul contesto         | Individuazione della creatività come risposta alla complessità.   |
| Creatività e fattori creativi. L'enfasi sul processo    | Enfasi sulle analisi di carattere processuale per riconoscere complessità e fattori creativi utilizzabili in risposta alla creatività.  |
| Creatività e risorse relazionali. L'enfasi sugli attori | Individuazione delle risorse relazionali come strumenti di sviluppo della creatività.   |

Figura 1.10. – Sintesi del capitolo



## 2.

# Management Control System

### 2.1. Obiettivo

Il tema dei Management Control System (MCS) ha evidenziato negli ultimi trent'anni un intenso processo di cambiamento che ha portato all'emersione di nuove tematiche di ricerca e di sviluppo operativo. L'evoluzione verso condizioni di competizione globale, lo spostamento verso contesti iper-competitivi, il cambiamento tecnologico e la trasformazione sociale hanno spinto studiosi e manager a modificare profondamente i caratteri degli MCS, mutandone: condizioni di riferimento; obiettivi di fondo; strumenti e modalità di utilizzo. Partendo da queste premesse il capitolo intende:

- introdurre il tema generale dei Management Control Systems, soffermandosi sul concetto di management control assegnato dalla letteratura approfondendo in particolare le diverse varianti che sul piano del contenuto sono state loro assegnate dalla dottrina e dalla prassi aziendali (*fornire risposte al quesito: che cosa sono i Management Control System*);
- analizzare il ruolo segnaletico che gli MCS hanno assunto nel tempo sia per il management aziendale sia per gli stakeholders aziendali, sottolineando il percorso evolutivo compiuto dagli studi intorno al controllo aziendale con l'affermazione graduale di molteplici approcci (*fornire risposte al quesito: quali sono i differenti approcci agli MCS?*);
- inquadrare il lavoro all'interno di uno schema concettuale di riferimento che possa essere utile per gli sviluppi futuri del testo (*fornire risposte al quesito: in quale prospettiva si pone questo lavoro rispetto ai molteplici approcci al MCS?*).

### 2.2. Management Control System. Una introduzione lessicale

Il tema del Management Control ha assunto in letteratura connotazioni

molteplici negli approcci, anche a causa della difficoltà nell'ottenere una traduzione uniforme del concetto. Il differente significato linguistico appare confermato anche da Ewert e Wagenhofer (2007) che, analizzando i contributi in lingua tedesca, riconoscono come la letteratura attribuisca le espressioni "Kosternrechnung" (cost accounting), "Interne Unternehmensrechnung" (internal accounting) e "Controlling" (inglesismo fatto proprio dalla letteratura tedesca). Gli stessi autori riconoscono tuttavia come "*controlling became popular in practice only in the 1970s ... initially controlling was nothing more than a trendier name .... When the demand from practice for controllers grew due to the growth and the internationalization of firms, universities reacted by establishing professorships in controlling*" (Ewert, Wagenhofer, 2007, p. 1036). Anche in Italia la letteratura riconosce una specificità dei contributi rispetto alla prospettiva internazionale che caratterizza i lavori dottrinali fino agli anni '70. Antonelli e D'Alessio (2004) sostengono in particolare che: "*apporto decisivo all'impostazione teorica dei sistemi di controllo ... si può senz'altro considerare quello di Robert Newton Anthony. ... In Italia si sviluppano filoni di studio dedicati alla funzione di controllo che fino agli inizi degli anni '70, tuttavia, non sembrano ancora influenzati dal contributo di Anthony*" (Antonelli, D'Alessio, 2004, pp. 7-21).

Per meglio comprendere il significato dell'espressione Management Control System, si intende in prima battuta offrire un'analisi di tipo lessicale, comparando i termini inglesi con i termini tradotti in italiano. Il riconoscimento e la conseguente traduzione dei vocaboli sono stati effettuati consultando alcuni popolari dizionari inglese-italiano e italiano-inglese. In questo senso occorre segnalare come nonostante la parola "manage" derivi dall'italiano "maneggiare", essa viene tradotta molto più comunemente con il termine gestire (Collins english/italian dictionary, 2007). L'analisi è stata condotta in particolare sui termini inglesi: 1. Management; 2. Control; 3. System, ricorrendo a due differenti dizionari di ampia diffusione della lingua inglese: Oxford american dictionary e Merriam-Webster dictionary. Allo stesso modo l'analisi è stata effettuata sui termini italiani di: 1. Gestire; 2. Controllare; 3. Sistema, ricorrendo a due differenti dizionari di ampia diffusione della lingua italiana: Dizionario italiano Garzanti; Dizionario Treccani.

L'analisi dei contenuti lessicali evidenzia, partendo da queste premesse, alcuni elementi di interesse. In particolar modo si possono riconoscere delle specificità nelle traduzioni dei termini inglesi soprattutto con riferimento all'espressione control. Meno marcate le specificità linguistiche per quanto concerne le altre espressioni. Occorre tuttavia evidenziare come l'analisi lessicale riconosca un profilo multidimensionale di tali vocaboli analizzato nelle sezioni successive del testo. Si rimanda pertanto ai contenuti delle figure 2.1 e 2.2 e ai successivi commenti per ulteriori approfondimenti.

### *Management control system. Un concetto poliedrico*

L'analisi dei termini riportati in figura 2.1 evidenzia come le stesse espressioni “to manage” e “to control” abbiano aree di sovrapposizione nei contenuti seppure i significati legati alle parole appaiano molteplici. In particolare, si possono riconoscere:

- “to influence or direct peoples’ behavior or the course of events” che nella traduzione italiana proposta appare più circoscritta all’azione di “avere sotto il proprio potere”;
- “to succeed in supervising or in attaining one’s aims” che nella traduzione italiana appare più ancorata ad aspetti di valorizzazione, “prendersi cura”, “amministrare vantaggiosamente”;
- “a standard of comparison for checking the results of a survey or experiment” elemento che non sembra avere riscontro nella traduzione italiana;
- orientamento d’azione, sorveglianza e vigilanza del rispetto dei parametri imposti, definizione dei parametri di riferimento.

Queste brevi considerazioni evidenziano come il termine management control system si presti ad una pluralità di significati e obiettivi assegnando pertanto una valenza poliedrica: strumenti di influenza dei comportamenti, di definizione di obiettivi, di supervisione dei comportamenti e di verifica dei risultati raggiunti.

### *Management control system. Un concetto relativo*

Sebbene non sembrino esservi particolari differenze tra le parole “manage” verso “gestire” e “system” verso “sistemi”, l’espressione inglese “control” sembra avere connotazioni particolari non riscontrabili nella definizione data dai dizionari italiani consultati. Il termine inglese richiama in modo più particolareggiato il riferimento al potere di influenzare il comportamento delle persone, contrapposto al concetto di verifica/controllo del comportamento riscontrato nella terminologia italiana. In secondo luogo, l’espressione inglese si arricchisce di sfumature non riscontrabili nella terminologia italiana: “a control” rappresenta anche uno standard di comparazione. Il concetto di Management Control System sembra pertanto avere sfumature differenti nella terminologia inglese riconducibili soprattutto alla diversa connotazione assunta dal termine control. Come evidenziato da Otley (1995) “[Management Control] is itself a highly ambiguous term as evidenced by the difficulty of translating it into many European languages” (Otley et al., 1995, p. S32). Il contenuto dei management control system appare pertanto relativo, caratterizzato da sfumature che sul piano lessicale sembrano differire nella terminologia inglese rispetto a quella italiana.

## *Management control system. Un concetto relazionale*

Nella sua dimensione di “power to influence or direct peoples’ behavior” gli MCS, in quanto “behavioural system”, vengono formati e quindi influenzati sulla base dei caratteri dei soggetti da influenzare ma a loro volta modificando comportamenti e attitudini hanno il potere di orientare le variabili da cui dipendono. Il controllo assume in questa dimensione una funzione relazionale che lega lo strumento all’oggetto e viceversa.

Il molteplice contenuto lessicale, aggiunto allo sviluppo delle tecniche manageriali nei contesti anglosassoni di inizio secolo può in parte spiegare la differente evoluzione storica dei Management Control System nei vari contesti nazionali. Giglioni e Bedeian (1974) riconoscono infatti come il ruolo manageriale dell’attività di controllo sia stato limitato fino ad inizio ’900 al solo ruolo di controllo finanziario. Anna Maria Arcari riconosce come nell’Italia di inizio secolo scorso si faccia ricadere “*nell’ambito del controllo sia funzioni contabili sia attività ispettive .... mentre nella scuola anglosassone .... Si riconosce dignità a sé stante alla funzione direzionale di pianificazione e controllo*” (Arcari, 2010, p. 3).

Figura 2.1. – *Management Control System nei dizionari di lingua inglese*

| <i>Oxford american dictionary</i>  | <i>Merriam-Webster dictionary</i>  |
|--|--|
| <p><b>To manage</b><br/>1. be in charge of (a company, establishment, or undertaking), administer. Special usage: administer and regulate; have the position of supervising staff at work; be the manager of a sports team or a performer; maintain control or influence over a person or animal; control the use or exploitation of land; 2. succeed in supervising or in attaining one’s aims, esp. against heavy odds.</p>  | <p><b>To Manage</b><br/>1. to handle or direct with a degree of skill as: a: to make and keep compliant b: to treat with care: husband c: to exercise executive, administrative, and supervisory direction; 2. to work upon or try to alter for a purpose; 3. to succeed in accomplishing; 4. to direct the professional career; 5. intransitive verb: a: to direct or carry on business or affairs; also: to direct a baseball team; 6. to achieve one’s purpose.</p> |
| <p><b>To control</b><br/>1. the power to influence or direct peoples’ behavior or the course of events. Special usage: the ability to manage a machine or other moving object; the restriction of activity, tendency or phenomenon; the power to restrain something, esp. one’s own emotions or actions; a means of limiting or regulating something; the place where a particular item is verified; the phase form which a system or activity is directed; a high card that will prevent opponents from establishing a particular suit; 2. a standard of comparison for checking the results of a survey or experiment.</p> | <p><b>To control</b><br/>1. to check, test, or verify by evidence or experiments (archaic); 2. to incorporate suitable controls in (eg. a controlled experiment); 3. to exercise restraining or directing influence over: regulate; 4. to have power over: rule; 5. to reduce the incidence or severity of especially to innocuous levels; 7.: to incorporate controls in an experiment or study –used with for (eg. control for socioeconomic differences).</p>       |

*segue*

## System

1. a set of a connected things or parts forming a complex whole. Special usage: a set of things working together as parts of a mechanism or an interconnecting network; a set of organs in the body with a common structure or function; the human or animal body as whole; a group of related hardware units or programs or both; a major range of strata that corresponds to a period in time; a group of celestial objects connected by their mutual attractive forces; 2. a set of principles or procedure according to which something is done; an organized scheme or method; 3. a set of stave in a musical score joined by a brace.

## System

1. a regularly interacting or interdependent group of items forming a unified whole; 2. a group of interacting bodies under the influence of related forces; 3. an assemblage of substances that is in or tends to equilibrium; 4. a group of body organs that together perform one or more vital functions 5. the body considered as a functional unit; 6. a group of related natural objects or forces; 7. a group of devices or artificial objects or an organization forming a network especially for distributing something or serving a common purpose; 8. a major division of rocks usually larger than a series and including all formed during a period or era 9. a form of social, economic, or political organization.

Figura 2.2. – *Management Control System nei dizionari di lingua italiana*

| <i>Dizionario italiano Garzanti</i>  | <i>Vocabolario Treccani</i>   |
|--|---|
| <p><b>Gestire</b></p> <p>1. amministrare un'impresa per conto proprio o di altri; 2. curare l'organizzazione di un'attività avendo funzioni direttive; 3 prendersi cura di qualcosa, dosarli ripartirli accuratamente (eg. gestire il proprio corpo), valorizzare le qualità, non reprimerne i bisogni (eg. gestire la propria immagine), suscitare negli altri l'immagine che si ritiene più vantaggiosa, più brillante, detto soprattutto di personaggi pubblici, dello sport e dello spettacolo; 4. amministrare vantaggiosamente le conseguenze di un evento.</p> <p><b>Controllare</b></p> <p>1. verificare, accertare; 2. sorvegliare, vigilare (eg. controllare una persona, i movimenti di qualcuno), nel calcio e nel basket marcare, controllare un avversario, controllare la palla, giocarla abilmente conservandone il possesso; 3. avere sotto il proprio potere: controllare un'attività produttiva, dominare padroneggiare (eg. nei momenti di panico non è facile controllare la situazione), mantenersi calmi frenando i propri impulsi; 4. mantenere il controllo delle proprie azioni o reazioni, dominarsi.</p> | <p><b>Gestire</b></p> <p>1. amministrare beni o interessi per conto d'altri; 2. condurre, dirigere in modo autonomo, secondo la propria volontà; 3. pilotare una situazione, un incontro e simili in modo da trarne vantaggio; 4. egemonizzare, averne il controllo.</p> <p><b>Controllare</b></p> <p>1. verificare una cosa per accertarne la regolarità e l'esattezza; 2. vigilare, sorvegliare, esercitare un'azione di controllo; 3. sorvegliare un giocatore avversario; 4. con riferimento ai veicoli, avere la capacità di manovrarli agendo sugli organi di guida; 5. dominare, aver sotto il proprio potere.</p> |

*segue*

### **Sistema**

1. ciò che è costituito da più elementi interdipendenti uniti tra loro in modo organico; 2. l'organizzazione politica economica e sociale di uno stato; 3. complesso di procedimenti finalizzati alla realizzazione di un progetto, metodo; 4. nel gioco del calcio particolare tattica introdotta in Italia intorno al 1940 diretta a realizzare una più efficace marcatura degli avversari e a dare verticalità al gioco in contrapposizione alla disposizione su linea orizzontale del cosiddetto metodo; 5. nei giochi basati sui pronostici qualsiasi metodo statistico che consenta almeno teoricamente di vincere più facilmente.

### **Sistema**

1. pluralità di elementi concreti reciprocamente interconnessi che reagiscono o evolvono come un tutto, con proprie leggi generali; 2. insieme di corpi celesti, appartenenti a un complesso organicamente costituito; 3. un corpo o un insieme di corpi in quanto soggetto a interazioni con altri sistemi regolate da determinate leggi generali; 4. complesso di strutture e di organi affini; 5. nei giochi e nei concorsi metodo che tende a razionalizzare la possibilità di scommessa in modo da coprire una più vasta gamma di probabilità; 6. insieme di elementi concettuali in stretto rapporto tra loro.

---

Lo sviluppo degli approcci Tayloristici all'organizzazione scientifica del lavoro induce ad una rifocalizzazione del ruolo dei sistemi di controllo. Copley (1923) riconosce infatti come l'approccio al controllo abbia pervasive ripercussioni manageriali divenendo, nelle parole dell'autore, l'idea centrale dell'organizzazione scientifica di Taylor. Per meglio chiarire questa evoluzione si intende offrire una breve sistematizzazione di alcuni tra i principali contributi dottrinali in tema di MCS.

## **2.3. Management Control System. Una introduzione dottrinale**

La letteratura anglosassone riconosce molteplici terminologie che utilizza in alcuni casi come sinonimi, in altri con significati specifici. Appare così di poter riconoscere riferimenti ai sistemi di Management Accounting (MA) e di Management Accounting Systems (MAS), di Organizational Control (OC), di Strategic Accounting (SA) e di Strategic Accounting Systems (SAS) e infine di Operative Control System (OCS) contrapposto spesso a Strategic Control System (SCS). Anche quando tuttavia la terminologia utilizzata è la stessa la letteratura e la prassi spesso identificano concetti profondamente differenti. Raccogliendo tutti questi approcci nel più ampio contenuto dei Management Control System (e.g. Chenhall, 2007) occorre riconoscere come il tema del controllo manageriale abbia interessato gli studiosi fin dagli albori delle discipline manageriali riconoscendo tuttavia molteplici prospettive. In primo luogo, la letteratura anglosassone presenta specificità non presenti altrove. *“La teoria dello scientific management accoglie un concetto allargato di controllo nel quale se da un lato permane la componente coercitiva, dall'altro emerge un*

*ruolo più incisivo fatto di forme materiali basate su premi e sanzioni*” (Ciambotti, 2001, p. 141). Per meglio definire pertanto contenuti e sviluppi al tema e senza avere la pretesa di offrire un esaustivo inquadramento storico, si ritiene opportuno effettuare un’analisi dottrinale del tema ripercorrendone in modo sintetico alcuni dei tratti evolutivi.

## **Management Control Framework. Il periodo di inizio '900. L’affermazione di una esigenza di controllo manageriale**

Il problema del management control ha radici lontane e può essere fatto risalire con i primi studi in tema di management. Ad inizio '900 Taylor sottolineò infatti: *“taking control of the machine shop out of the hands of the many workmen, and placing it completely in the hands of management, thus superceding rule of thumb by scientific control”* (Taylor, 1907, p. 39). Giglioni e Bedeian (1974) riconoscono infatti come il ruolo manageriale dell’attività di controllo sia stato limitato fino ad inizio secolo al solo ruolo di “financial control” e Jerome (1961) riconosce come questo possa essere fatto risalire anche a problematiche linguistiche dato che *“the word control has the serious shortcoming of having different meanings in different context”* (Jerome, 1961, p. 42). Tra gli studiosi di Management Control certamente un ruolo di primo piano può essere assegnato ad Emerson (1912). L’autore infatti identifica 12 principi di management, alcuni dei quali specificatamente dedicati all’attività di controllo. In particolare, Emerson riconosce l’importanza di adottare un controllo manageriale in grado di memorizzare le informazioni al fine di: *“increase the scope and number of warnings ... and ... to annihilate time, to bring back the past, to look into the future”* (Emerson, 1912, p. 206). In Italia, Ciambotti (2001) riconosce come, ad inizio secolo, Besta veda nel controllo due importanti funzione di riscontro o raffronto tra la via percorsa e quella tracciata e come strumento di sorveglianza e di costrizione del lavoro economico, facendo coesistere azione contabile e direttiva (Ciambotti, 2001, pp. 139-142). Nello stesso periodo Church (1912) attribuisce alla funzione amministrativa il compito di controllo e comparazione. Nella visione dell’autore *“control ... is that function which coordinates all the other functions and in addition supervises their work”* (Church, 1912, p. 28). Giglioni, Bedeian (1974), commentando il lavoro di Church evidenziano come l’autore riconoscesse alla funzione del controllo un ruolo manageriale di coordinazione, direzione e comparazione ricalcando in alcuni tratti alcuni dei principi enunciati da Emerson. Qualche anno più tardi Fayol (1919) riconosce che l’espressione controllo manageriale richiami *“verifying whether everything occurs in conformity with the plan adopted, the instructions issued and principles established”* (Fayol, 1919, p. 107). Lo stesso autore identifica quattro funzioni del

management control: planning, organizing, coordinating e control. Qualche anno dopo Diemer afferma che: *“control is that principle of management which demands that the management know what ought to be done and what is being done in all divisions and departments of the business. If what is being done differs from what ought to be done control means knowing why it differs. Control means knowing how to overcome the located defects, shortages or excessive costs and actually remedying them”* (Diemer, 1924, p. 282). Nello stesso periodo Lichtner (1924) riconosce il ruolo imperativo assunto dalla pianificazione e dal controllo per il successo aziendale. L'autore sottolinea infatti che *“planning is the managerial function of working out the best combination of procedures through co-ordinating the requirements with the facilities for carrying out the work of the division. Control is the managerial function of putting these procedures into effects”* (Lichtner, 1924, pp. 5-6). L'importanza della programmazione assume tuttavia una nuova veste grazie ai contributi di Franklin (1922) e Dutton (1924). Il primo riconosce espressamente la necessità di identificare *“standards or measuring rules ... and ... comparisons of results and trends”* (Franklin, 1922, pp. 136-137). Il secondo identifica il controllo come una funzione della produzione e gli attribuisce il ruolo della pianificazione, supervisione, ispezione e informazione, riconoscendo successivamente il ruolo della comparazione, della misurazione e della standardizzazione dei risultati e dei processi misurativi (Dutton, 1924, 1931). Più o meno negli stessi anni Robinson identifica tre fondamentali elementi del controllo manageriale: prevedere i risultati futuri; registrare i risultati conseguiti; porre responsabilità organizzative per i risultati previsti e disporre azioni correttive (Robinson, 1925). Il periodo tra inizio '900 e gli anni '20 è caratterizzato quindi dai primi contributi in tema di Management Control che tuttavia stentano ad affermarsi in campo operativo. Il national research study report del 1921 riconosce infatti come: *“planning and control should be adopted as fundamentals of good management ... but ... for the most part they have not penetrated the mass of American industry”* (Herbert, 1921, p. 24).

### **Management Control Framework. Il periodo tra gli anni '30 e '40. Lo sviluppo dei primi principi di Management Control**

Uno dei primi studiosi a riconoscere e identificare principi di management control riconosciuto dalla letteratura fu Urwick (1928). L'autore sostiene come il tema *“concerned with the reaction of persons and materials to the decisions of direction, with the measurement of such reactions in terms of space, time and quantity, and with methods of securing that the results of such reactions shall be in line with those contemplated by direction”* (Urwick, 1928, p. 163). Lo studioso riconosce cinque principi fondamentali del controllo, ridotti

a 3 in una pubblicazione successiva del 1943: uniformità, concernente l'adeguamento degli schemi ed i report aziendali usati con finalità di controllo ai caratteri della struttura organizzativa; comparazione, concernente lo sviluppo di standard di performance richiesti; utilità, concernente la rappresentatività dei report e degli schemi utilizzati rispetto agli eventi rappresentati. Nello stesso periodo Davis (1928, 1943) inizia un processo di analisi del concetto di management control che lo porta a definire lo stesso *"the instruction and guidance of the organization and the direction and regulation of its activities"* (Davis, 1928, p. 82). Nelle opere successive l'autore identifica le funzioni di pianificazione, organizzazione e controllo come tre funzioni organiche dell'attività manageriale riconoscendo otto sub funzioni di controllo: il controllo delle sub funzioni, il controllo delle routine, lo scheduling, la preparazione e la comunicazione degli obiettivi, la supervisione e il controllo dei risultati e lo sviluppo delle azioni correttive. Molto simile in termini di contenuti fu il lavoro di Cornell (1930), che riconosce come principi autonomi di management il principio di controllo specificando che: *"planning is of little value unless there is subsequent control to make certain that the plans are carried out"* (Cornell, 1930, p. 212). Tentando di analizzare e identificare strumenti e metodi del controllo Glover e Maze enfatizzano: *"the necessity of setting standards and measuring actual accomplishment as a basis for control ... to point out the methods for determining causes for variations between planned and actual accomplishment .... And to indicate the more important causes of such variations as well as their underlying reasons"* (Coleman, 1937, pp. v-vi). Il primo studio empirico in tema di management control viene fatto ricondurre ad un lavoro di Holden, Fish, Smith (1941) che analizza le pratiche di 31 imprese industriali. Il lavoro riconosce come nel campione analizzato il processo di controllo viene percepito come una delle prime funzioni del management e riconosciuto come un processo costituito: dalla definizione degli obiettivi; dalla pianificazione delle procedure e dei compiti organizzativi per riconoscere responsabilità e standard in termini di performance; dalla valutazione dei risultati raggiunti. Gli anni '40 determinano quindi un intenso sviluppo di contributi sul tema del controllo manageriale. In particolare Dimock (1945) definisce il controllo come *"the analysis of present performance, in the light of fixed goals and standards in order to determine the extent to which accomplishment measures up to executive orders and expectations"* (Dimock, 1945, p. 217), mentre Screiber (1942) riconosce il controllo come una delle principali funzioni manageriali. Lo sviluppo del concetto di management control assume un ruolo importante con Brech, che ridefinisce il concetto di controllo in termini di *"checking current performance against objectives and targets in terms of predetermined standards contained in the plans, with a view to ensuring ade-*

*quate progress and satisfactory performance whether physical or financial: also contributing to decision in continuing or changing the plans, as well as, recording the experience gained from the working of these plans as a guide to possible future operations”* (Brech, 1948, p. 4). L’impatto organizzativo della funzione di controllo viene ripreso anche da Dent (1935), che approfondendo il tema del controllo di budget e riconosce: *“budgetary control must be based upon the management principles of planning of activities, delegation of responsibility coupled with authority, definition of authority, and co-ordination of efforts”* (Dent, 1935, p. 307).

### **Management Control Framework. Il periodo tra gli anni '50 e '70. Le basi del Management Control moderno**

Il periodo tra gli anni '50 e '70 vede il consolidamento dei principi formulati prima e a cavallo della Seconda guerra mondiale. In Italia, attraverso la teoria Zappiana il controllo viene visto nell’ambito dell’unitaria amministrazione economica d’azienda (Zappa, 1957). *“L’affermarsi con Zappa di un corpo dottrinale autonomo basato sui principi della coordinazione economica, della continuità, della continuità e dell’unitarietà della gestione, .... Consente di riprendere e sviluppare l’iniziativa intuizione di Besta circa il controllo come momento di coesione dell’amministrazione economica”*. (Ciambotti, 2001, p. 141). Allo stesso modo Amaduzzi (1957) configura il controllo come l’attività che consente di legare il momento decisionale a quello attuativo e, tramite la verifica del conseguimento dei risultati, di alimentare nuovamente l’attività decisionale. Tuttavia, l’opera di Amaduzzi evidenzia come *“l’attività di controllo continui ad essere accolta in senso informativo contabile”* (in Ciambotti, 2001, p. 144). Analizzando infatti i lavori di Terry (1956), Donnelly, Gibson e Ivancevich (1971) si possono trovare elementi di differenziazione della dottrina anglosassone in continuità con i contributi precedenti. L’enfasi viene infatti posta sulle fasi del processo, sui requisiti, sulla necessità di determinare degli standard e dei meccanismi di misurazione e controllo. Lo sviluppo dei primi manuali di management accounting porta gli studiosi ad allargare gli oggetti di studio considerando i comportamenti umani nei processi di controllo. Tra i contributi ritenuti più importanti la letteratura riconosce il testo di Koontz e O’Donnell. Gli autori, il cui contributo viene spesso definito come un “classico della letteratura” riconoscono l’influenza di Taylor, Urwick e Goetz identificando 14 principi di controllo, successivamente limitati a 12. Il periodo in esame si caratterizza anche per una proliferazione di indagini empiriche. In particolare, Paik (1963), analizza il ruolo delle procedure di controllo entro specifiche branch banks, Deming (1968) studia il sistema di management control di una grande compagnia elettrica, Villers (1964) riporta le prati-

che di pianificazione e controllo di un gruppo di organizzazioni di ricerca e sviluppo. Come riconosciuto tuttavia da Giglioni e Bedeian (1974) nel periodo immediatamente successivo alla Seconda Guerra mondiale: *“the widespread reluctance of writers to recognize specific concepts as control principles is indicative of the slow development in this area”* (Giglioni, Bedeian, 1974, p. 299).

È tuttavia con il lavoro di Anthony (1965, trad. it. 1967) che la letteratura in tema di Management Control assume nuovo vigore (Antonelli, D’Alessio, 2004). Ripercorrendo il processo evolutivo delle dottrine manageriali l’autore fa notare che in una prima fase si parla di pianificazione e controllo in termini di processi e funzioni. Sebbene pianificazione e controllo siano astrazioni logicamente definibili e facilmente comprensibili in termini di attività mentali, tali funzioni non si riferiscono a grandi categorie di attività effettivamente esercitate in azienda che siano distinguibili in ragione del tempo, delle persone e/o delle situazioni. L’autore propone una distinzione tra pianificazione strategica e politica. La prima richiama il processo di decisione sugli obiettivi della organizzazione e sugli effetti che questi hanno sulla struttura aziendale. La seconda riguarda la gestione corrente dell’azienda, strettamente correlata con l’attività di controllo tanto da non poter essere distinta da quest’ultima. In sostanza l’autore propone di riunire programmazione e controllo in un contenitore definito controllo direzionale. Il lavoro di Anthony viene da molti considerato pionieristico ed apre la strada alle concettualizzazioni successive.

### **Management Control Framework. Le elaborazioni successive. Lo sviluppo di una molteplicità di approcci al Management Control**

Il periodo più recente vede un avvicinarsi dei contributi provenienti dalla letteratura nazionale a quelli anglosassoni. Come evidenziato da Giambotti (2001, p. 143) *“i processi di governo aziendale individuati nel modello zappiano trovano riscontro nelle fondamentali funzioni manageriali che, secondo gli studi anglosassoni, devono essere esercitate allo scopo di governare razionalmente l’impresa”*. Gli studi più recenti appaiono quindi particolarmente ricchi di stimoli, tuttavia difficilmente riconducibili all’interno di un unico filone di studi. Gli approcci al management control evidenziano infatti differenti framework concettuali. Le sezioni successive offrono una sintetica descrizione di alcuni orientamenti dottrinali riconosciuti dalla letteratura. Chenhal (2007) riconosce come alcune tra le principali linee di sviluppo possono essere ricondotte a:

- lo sviluppo della contingency theory (Newman, 1975; Chenhal, 2007; Hoque, 2014) che tenta di studiare come i sistemi di controllo siano influenzati dalle condizioni di cambiamento ambientale che emergono;

- lo sviluppo degli approcci neocomportamentale e strategico (Flamholtz, 1979, 2002; Mintzberg, McHugh 1985) che mettono in discussione l'adeguatezza dei sistemi di controllo tradizionali riconoscendo l'importanza del fattore comportamentale quale elemento determinante l'efficacia dei sistemi di controllo e in particolare la funzione di adeguato supporto alla gestione offerta dalle attività di governo strategico dell'impresa;
- lo sviluppo degli approcci sul controllo per processi (Cooper, Kaplan 1988) che enfatizzano il ruolo dei processi per il successo aziendale;
- lo sviluppo degli approcci culturali e del controllo come una pratica (Ahrens, Mollona, 2007) che enfatizza il ruolo della cultura nei processi di controllo.

Molteplici linee di sviluppo portano tuttavia al fiorire di modellizzazioni tra loro spesso anche contrastanti. Non potendo offrire un quadro esaustivo per la vastità degli approcci di seguito si riconoscono solo alcune contrapposizioni riconosciute dalla letteratura.

### *Mechanistic Approach e Organic Approach*

La distinzione tra approcci Organic e Mechanistic ha molteplici riferimenti letterari. Perrow (1970) distingue tra le due forme di controllo sulla base della discrezionalità manageriale, del potere e delle forme di coordinamento adottate e del livello di interdipendenza tra i gruppi/clan all'interno dell'azienda. Secondo l'autore approcci organic richiedono maggiore discrezione da parte dei manager, migliore ordinamento per aggiustamento mutuale e alti livelli di interdipendenza. Ouchi (1977, 1979) identifica strumenti meccanici di controllo quali il prezzo, la burocrazia (regole di condotta, lavoro e comportamento), mentre strumenti organici di controllo sono di tipo relazionale quali il controllo dei clan (linee guida nelle assunzioni, rispetto delle tradizioni, ...). Chenhal (2007) riconosce come i sistemi mechanistic si affidano a regole e procedure formalizzate e standardizzate. I sistemi di tipo organic invece appaiono più flessibili, si basano su regole meno standardizzate e cercano invece di svilupparsi con una maggiore ricchezza di dati. L'autore, sintetizzando alcuni contributi dottrinali, riconosce come elementi dell'organic control: "*clan control, social control, participative budgets, strategic interactive controls*" (Chenhall, 2007, p. 169) e come elementi del mechanistic control: "*budget control, high reliance on accounting controls, high budget use, narrow scope, sophisticated capital budgeting, operating procedures, administrative use of budgets*" (Chenhall, 2007, p. 169). L'attenzione per la "cultura al controllo" come la definisce Chenhall comporta pesanti ripercussioni sia in sede di definizione ed implementazione del sistema di management control sia in sede di analisi della cultura organizzativa.

### *Behavioural Approach e Organizational Approach*

La suddivisione tra Behavioural e Organizational approach è stata proposta dalla dottrina con riferimento alla lettura dei risultati prodotti dal Management Control (Chenhall, 2007). In particolare, questi approcci evidenziano il ruolo del Management Control in tema di Human Resources. Studi in materia sono stati condotti da Al-Tuwaijiri (2004), Gray (1996), Patten (2002). In particolare, alcuni autori (Chenhall, 2007) evidenziano come un sistema di controllo in grado di migliorare la soddisfazione degli individui faciliti lo sviluppo di orientamenti proattivi in grado di incrementare i risultati organizzativi aziendali. Questa contrapposizione di interessi e risultati è stata oggetto di studi da parte di Abertnethy e Guthrie (1994), Anderson e Young (1999), che in una prospettiva behavioural hanno verificato come vengono utilizzate le informazioni prodotte dai sistemi di controllo manageriale. La letteratura riconosce come alcune pratiche, quali l'autovalutazione (self-assessment) degli individui e delle unità organizzative, comportino un miglioramento delle valutazioni oggettive (objective assessment). Larcker (1993) e Gordon e Smith (1992) riconoscono come le imprese che adottano un behavioural approach basato sul self-assessment collegato con adeguati sistemi di valutazione degli incentivi hanno migliori performance rispetto ai competitors ed una correlazione positiva con le capitalizzazioni di borsa. L'enfasi sulla dimensione comportamentale del controllo spinge in questo senso a pesanti ripercussioni sia in sede di definizione che di implementazione del sistema di controllo, modificando obiettivi, strumenti e approcci culturali al controllo.

### *Cybernetic Approach e Systemic Approach*

L'espressione cybernetics viene fatta risalire a Wiener (1948) che la applica agli studi sulla comunicazione e sul controllo nelle macchine e nei contesti sociali. Data l'ampia definizione data, l'approccio cibernetico ha avuto molteplici applicazioni in differenti discipline: ingegneria, psicologia e nelle scienze sociali. In questa prospettiva la letteratura riconosce come sistemi cibernetici moduli di feed-forward che richiedono predizione dei risultati, misurazione delle performance conseguite e molteplici azioni di correzione. In ingegneria gli approcci cibernetici vengono utilizzati in molteplici apparecchiature quali ad esempio: termostati, timer, ... Partendo da queste considerazioni Berry, Broadbent e Otley (2005) riconoscono come i sistemi di controllo cibernetico richiedano: l'esistenza di obiettivi definiti e di sistemi di misurazione; l'abilità di predire i risultati; la possibilità di procedere con azioni correttive. Questo processo meccanicistico viene tuttavia pesantemente messo in discussione da parte della letteratura (si veda ad esempio Berry, Broadbent e Otley, 2005),

che riconosce come i processi naturali non portino gli organismi a muoversi lungo obiettivi predefiniti ma rincorano piuttosto atteggiamenti che evitano situazioni indesiderate con approcci emergenti piuttosto che strettamente pianificati. Nascono così evoluzioni degli approcci cibernetici di tipo sistemico. Questi ultimi analizzano in modo olistico le relazioni tra le parti di una organizzazione enfatizzando il ruolo delle proprietà emergenti delle organizzazioni. Un esempio delle forti interrelazioni tra approcci sistemici e cibernetici ci viene offerto da Amey (1979) che, analizzando un sistema di pianificazione e controllo, ignora gli aspetti comportamentali, organizzativi, politici e strategici dell'organizzazione assumendo un approccio meccanicistico al controllo. Questo modello appare tuttavia fortemente limitante ed in alcuni casi solo parzialmente in grado di effettuare un efficace controllo manageriale. L'enfasi sulla dimensione emergente del controllo spinge ad una riconsiderazione del processo di definizione di obiettivi e dei modelli di misurazione degli stessi.

### *Formal Approach e Informal Approach*

La suddivisione tra strumenti formali e informali di controllo ha radici che si instaurano nella stessa definizione data da alcuni autori. Simons (1995) definisce gli MCS come “*formal, information-based routines and procedures managers use to maintain or alter patterns in organizational activities*” (Simons, 1995, p. 5). Tomkins (2001) riconosce invece l'esistenza di sistemi di controllo informali che incoraggiano la self regulation. Lo stesso autore identifica come un sistema prominente di controllo informale sia rappresentato dalla fiducia. In questa prospettiva la letteratura analizza da tempo la complessa relazione che intercorre tra MCS e Trust (Mayer *et al.*, 1995, Nooteboom *et al.*, 1997, Şengün and Wasti, 2009, Velez *et al.*, 2008, Dimes and de Villiers, 2020, Bisbe and Sivabalan, 2017) riconoscendo sistemi di influenza reciproca particolarmente complessi. Das and Teng (1998) enfatizzano come i due modelli di controllo (formale e informale) non necessariamente debbono essere visti come alternativi. In questo senso, Velez *et al.* (2008) riconoscono come l'adozione di adeguati sistemi di misurazione e controllo possa facilitare lo sviluppo di reti di fiducia tra gli attori di una organizzazione agevolando i processi di condivisione delle informazioni. L'enfasi data ai caratteri di formalità/informalità spinge a riconsiderare il sistema di strumenti utilizzato per lo sviluppo dei sistemi di misurazione e controllo.

### **Management Control Framework.**

#### **Il tentativo di una sintesi e il posizionamento del nostro lavoro**

Il processo di analisi dottrinale effettuato ha visto un tentativo di analisi dei principali contributi dottrinali organizzati per periodi di venti-trenta anni a

partire da inizio '900. L'analisi è stata condotta prevalentemente sulla letteratura anglosassone date le differenze riconosciute rispetto alla letteratura tedesca ed italiana riconducibili al differente significato lessicale dell'espressione controllo. Un tentativo di sintesi del lavoro fatto viene illustrato nella figura 2.3.

Figura 2.3. – *Management Control Framework. Una sintesi evolutiva*

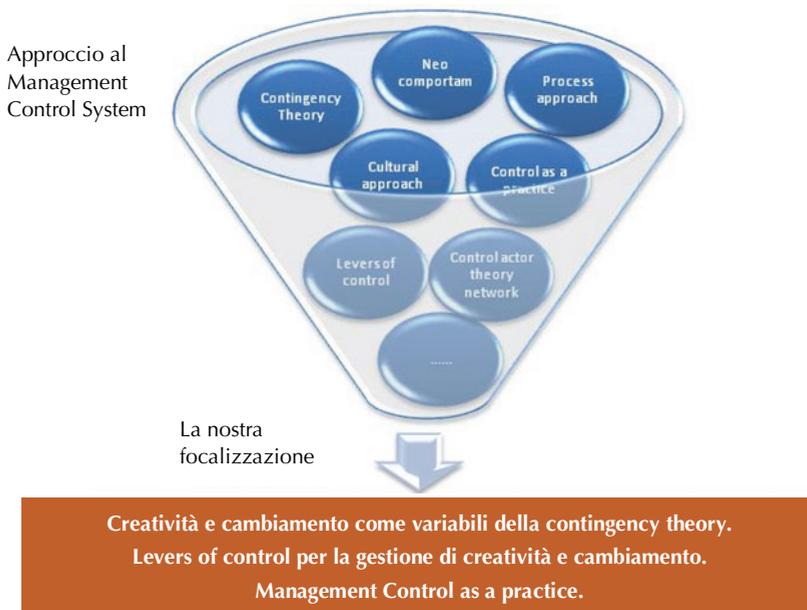
| <i>Periodo</i>         | <i>Descrizione</i>  | <i>Autori citati</i>   |
|------------------------|---|--|
| Inizio 900<br>anni '20 | Definizione delle basi del moderno Management Control che diviene supporto all'azione manageriale e organizzativa.<br>Riconoscimento di una generale scarsa diffusione di tali sistemi.   | Taylor (1907); Besta (1909); Emerson (1912); Church (1912); Fayol (1919); Demer (1924); Lichtener (1924); Franklin (1922); Dutton (1924); Robison, 1925; Herbert (1921).   |
| Anni '30-'40           | Diffusione dei primi principi di management control.<br>Il processo di controllo si affianca alla pianificazione strategica.<br>Si riconosce il bisogno di fissare standard per la valutazione dei risultati.   | Urwick (1928); Davis (1928, 1943); Cornel (1930); Glover e Colman (1937); Holden, Fish, Smith (1941); Dimock (1945); Screiber (1942); Brech, 1948 Dent (1935).   |
| Anni '50-'70           | Sviluppo delle basi del moderno Management Control.<br>Affermazione dei lavori di Anthony.  | Terry (1956); Zappa (1957); Amaduzzi (1957); Donnelly, Gibson e Ivancevich (1971); Koontz e O'Donnell (1958); Paik (1963); Deming (1968); Villers (1964); Giglioni e Bedeian (1974); Anthony (1965, trad. it. 1967).   |
| Anni '80 e successivi  | Sviluppo di approcci fortemente differenziati al Management Control.<br>Sviluppo di aspetti specifici di approfondimento:<br>Neo comportamentalismo; Approccio processuale.<br>Contingency theory; Cultural approach; Control as a practice; Levers of control; Control actor theory network.<br>Sviluppo di orientamenti contrapposti al management control:<br>Approccio meccanico-organico; Approccio comportamenti-organizzazioni; Approcci cibernetici-sistemic; Approcci formali-informali. | Perrow (1970); Ouchi (1977, 1979); Chenhal (2007); Al-Tuwajjiri (2004); Gray (1996); Patten (2002); Abertnethy e Guthrie (1994); Anderson e Young (1999); Larcker (1993); Gordon e Smith (1992); Berry, Broadbent e Otley (2005); Simons (1995); Tomkins (2001); Mayer <i>et al.</i> (1995); Nooteboom <i>et al.</i> (1997); Şengün and Wasti (2009); Velez <i>et al.</i> (2008); Das and Teng (1998). |

Le differenti e molteplici sfaccettature riconosciute richiedono un'indicazione di collocamento del nostro lavoro, per meglio chiarire al lettore in quale contesto si sviluppa lo scritto. In particolare:

- il testo vuole analizzare l'impatto di complessità, cambiamento e creatività sugli MCS analizzando in particolar modo come questi ultimi impattino sulle leve manageriali. Il riferimento ai Levers of Control proposti da Simons appare in questo senso naturale;
- evidenziando l'impatto di variabili di contesto quali cambiamento e creatività sugli MCS sembra indispensabile in questo contesto fare riferimento agli approcci proposti in tema di contingency theory;
- la natura empirica e relazionale del lavoro ha indotto a riconoscere come variabile di contesto l'enfasi pratica.

Quanto detto viene sintetizzato nella figura 2.4, sotto riportata. I paragrafi successivi offrono un breve approfondimento sugli approcci dottrinali proposti.

Figura 2.4. – *Management Control Framework. Il posizionamento del nostro lavoro*



## 2.4. Levers of Control. L'enfasi sugli obiettivi degli MCS

Diversi contributi attribuiscono agli MCS due ruoli interdipendenti e complementari: estendere il controllo oltre la realizzazione degli obiettivi organizzativi; stimolare i dipendenti per la ricerca di opportunità e la risoluzione dei problemi (Ahrens, Chapman, 2004; Simons, 1995). La letteratura riconosce inoltre che questo insieme di compiti ed obiettivi assegnati agli MCS impone l'utilizzo di una molteplicità di sistemi e di approcci metodologici di utilizzo: di leve del controllo appunto (Otley, 1980).

I levers of control sono stati introdotti da Simons per la prima volta in un contributo del 1995. L'autore evidenzia un quadro per il controllo costituito da quattro leve volte a fornire al management uno strumento utile per gestire le tensioni organizzative indotte dal cambiamento continuo e dall'incertezza che ne deriva, in una prospettiva di orientamento strategico al miglioramento e all'innovazione. In particolare, nella traduzione italiana al volume si sottolinea come "*in ambienti più competitivi, globali e turbolenti detti controlli inibiscono la creatività, il coraggio di sperimentare e l'iniziativa individuale*" (Simons, 1996, p. 10). In particolare, l'autore riconosce i sistemi dei:

- core values, definiti come insieme esplicito di cultura organizzativa che il top management comunica formalmente e rafforzati sistematicamente per sollecitare ed indirizzare il personale alla ricerca di nuove opportunità, definendo i valori fondamentali, gli scopi e l'indirizzo strategico su cui si fonda l'unità di riferimento. L'autore riconosce come i sistemi di controllo definiti beliefs system siano dedicati a questo specifico compito;
- rischi da evitare, riconosciuti attraverso un processo di delimitazione dei confini comportamentali tesi alla ricerca di nuove opportunità che possono essere relativi alla condotta professionale o al contenuto delle scelte strategiche. L'autore riconosce specifici sistemi di controllo definiti boundary system dedicati a queste attività;
- incertezza strategica, controllata con strumenti di controllo di tipo interattivo che incoraggiano l'apprendimento organizzativo e la nascita di nuove idee;
- variabili di performance critiche, controllate con strumenti di controllo di tipo diagnostico che motivano, controllano e premiano il raggiungimento di obiettivi specifici.

In questa prospettiva i belief system vengono definiti come "*the explicit set of organizational definitions that senior managers communicate formally and reinforce systematically to provide basic values, purpose and direction for the organization*" (Simons, 1995, p. 34). Al fine di meglio esprimere il ruolo dei

belief system la letteratura li riconosce come un sistema fondamentale per comunicare i core values aziendali per ispirare e motivare tutte le parti di una organizzazione (Wider, 2007). Come conseguenza di un corretto utilizzo di tali sistemi, le organizzazioni sono in grado di esplorare, creare ed estendere gli sforzi di coordinamento della direzione nel perseguimento dei valori condivisi.

I boundary systems invece “*delineate the acceptable domain of strategic activity for organizational participants*” (Simons, 1995, p. 39). Il sistema dei confini aziendali funziona come un processo di azione restrittiva volto a comunicare alle parti di una organizzazione le azioni da evitare in quanto considerate “off-limits”. Come conseguenza di un utilizzo corretto dei boundary systems, le aziende sono in grado di specificare “behaviour constraints” al fine di allineare i comportamenti aziendali. Essi richiedono l’implementazione di sistemi di misurazione e controllo dei comportamenti e l’introduzione di modelli di misurazione delle devianze rispetto alle regole al fine di verificare lo sviluppo dell’azione lungo le aree di confine definite (Mundy, 2010).

I diagnostic systems hanno l’obiettivo di motivare le parti di una organizzazione ad allineare gli attori rispetto agli obiettivi assegnati. Anche in questo caso essi richiedono l’introduzione di sistemi di misurazione e controllo in grado di analizzare lo stato di raggiungimento degli obiettivi assegnati e le determinanti di eventuali scostamenti.

Gli interactive systems si pongono invece su una dimensione maggiormente orientata al dialogo tra top e middle manager. Lo sviluppo di tali sistemi richiede l’implementazione di approcci di sfida che identificano obiettivi e sviluppano un dialogo inter ed intra organizzativo con l’obiettivo di attivare ed incentivare sistemi di problem solving. I senior manager possono utilizzare tali strumenti per stimolare il dibattito al fine di favorire lo sviluppo di strategie emergenti e per garantire l’accesso a conoscenze di tipo locale detenute in specifiche aree/funzioni dell’organizzazione. In questa prospettiva la letteratura riconosce un ruolo centrale agli approcci interattivi per la gestione dell’incertezza attraverso lo sviluppo di incontri “face to face” e “strategy day meetings” (Widener, 2007; Mundy, 2010).

Come dimostrato dalla letteratura (Henry, 2006; Widener, 2007; Mundy, 2010) specifici tools di controllo (budget, sistemi di pianificazione aziendali, ...) possono essere utilizzati con molteplici finalità. Il budget può quindi appartenere alla categoria dei diagnostic system quando utilizzato per definire obiettivi il cui raggiungimento va monitorato, ma allo stesso tempo alla categoria degli interactive system quando viene utilizzato come strumento di dialogo per la verifica dei risultati ottenuti e degli obiettivi assegnati. Ciò che distingue pertanto l’appartenenza ad una o all’altra categoria non è determinato dalle ca-

ratteristiche degli strumenti di controllo, quanto piuttosto il modo come vengono utilizzati per fare leva sui comportamenti aziendali (Mundy, 2010).

Lavorando all'interno del modello sviluppato, lo stesso Simons (1995, p. 153) evidenzia come le leve del controllo generano una *“dynamic tension between opportunistic innovation and predictable goal achievement that is essential for positive growth”*. La tensione dinamica descritta dall'autore viene ripresa in studi successivi. Henry (2006), riconosce una negativa correlazione tra i modelli di tipo diagnostic e la competitività aziendale, circoscritta dall'autore alla sommatoria di: capabilities of market orientation, entrepreneurship, innovativeness and organizational learning. In particolare, Henry sottolinea come i sistemi di tipo diagnostico si focalizzano sugli errori e sulla varianza negativa tra obiettivi e risultati conseguiti, riducendo in questo modo gli sforzi proattivi delle organizzazioni. La filosofia dei sistemi diagnostici, sottolinea l'autore, tende ad essere punitiva piuttosto che costruttiva. Queste limitazioni del sistema tendono a creare comportamenti che limitano la cooperazione e il problem solving. Allo stesso modo l'autore riconosce come gli approcci di tipo interattivo supportino la cooperazione tra i partner. Particolarmente interessante la relazione tra i sistemi interattive e diagnostic. L'autore infatti dimostra come utilizzando e bilanciando entrambi gli approcci le imprese possono migliorare la propria imprenditorialità, la capacità di comprendere i mercati e di creare innovazione anche attraverso l'apprendimento organizzativo. Analogamente Widener (2007) evidenzia come molti dei sistemi di controllo considerati nel LOC framework siano interdipendenti e complementari. L'autore suggerisce un'importante implicazione tra l'utilizzo dei sistemi di tipo diagnostic e interattive e la capacità di comprimere l'incertezza aziendale definita come sommatoria di: competitive uncertainty e operational uncertainty.

## 2.5. Contingency theory. L'enfasi sulle determinanti degli MCS

L'ipotesi alla base degli approcci contingenti al controllo è che alcune variabili di contesto, interne ed esterne, influenzino il processo di costruzione ed utilizzo dei management control system. La letteratura ha riconosciuto diversi fattori che condizionano gli MCS tentando di individuare i livelli e le forme di influenza. Come è stato argomentato: *“some commentators suggest that the numerous empirical research signals the importance of contingency theory”* (Cescon, 2010). Senza avere pretesa di esaustività si tenta di offrire uno spunto di approfondimento.

I primi studi sulla contingency theory applicata agli strumenti di controllo analizzano l'impatto dell'incertezza e della struttura organizzativa come va-

riabili determinanti la progettazione e l'utilizzo degli MCS (Burns, Stalker, 1961; Perrow, 1970; Chapman, 1997). La dimensione di incertezza assunta viene distinta dal concetto di rischio in quanto la prima non appare né misurabile né prevedibile con approcci probabilistici (Hartmann, 2000). Chenhal (2007), nel tentativo di porre a sistema i contributi dottrinali in tema, riconosce come la letteratura abbia dimostrato che:

- incrementi di incertezza sull'ambiente esterno si traducono in uno spostamento degli MCS verso variabili esterne;
- incrementi nell'ostilità e nella turbolenza dell'ambiente si traducono in una maggiore dipendenza da strumenti formali di controllo quali budget, ...;
- l'utilizzo di strumenti di controllo centrati su variabili finanziarie spinge in contesti di incertezza ad un utilizzo di strumenti più flessibili quali le interazioni personali.

Sviluppi successivi enfatizzano il ruolo della tecnologia e l'impatto sulle strutture organizzative e di controllo. Il tema della tecnologia viene da prima analizzato ad un livello generale (come processano le proprie operazioni le imprese) includendo nell'analisi aspetti hardware, materiali, persone, software e conoscenza (Khandwalla, 1977; Merchant, 1984; Dunk, 1992). Sviluppi successivi concentrano l'analisi sul ruolo del compito e della difficoltà e incertezza del compito (Borwnell, 1987, Otley, 2016). Chenhal (2007) analizzando la letteratura sul tema identifica le seguenti relazioni tra MCS e tecnologia:

- tecnologia caratterizzata da elevata standardizzazione e automazione induce ad un maggiore utilizzo di strumenti formali di controllo;
- tecnologia caratterizzata da alti livelli di incertezza del compito induce verso strumenti informali di controllo con minore dipendenza da procedure standardizzate, programmi e piani;
- tecnologia caratterizzata da alti livelli di interdipendenza spinge verso l'utilizzo di strumenti di controllo informale con minor utilizzo di approcci statistici e proceduralizzati, maggiore report statistici e maggiore coordinamento informale, minore enfasi sui budget e maggiore frequenza nelle interazioni tra subordinati e manager.

Tra i primi contributi si deve anche segnalare l'enfasi posta alla struttura organizzativa, intesa come la formale specificazione dei diversi ruoli organizzativi dei membri e dei gruppi con funzione di compito specifico, per garantire lo sviluppo delle attività aziendali (Chenhal, 2007). In questa prospettiva Burns e Stalker (1961) riconoscono approcci meccanici e organici, Perrow (1970) burocratici e non burocratici. Il focus in tema di MCS verifica l'esistenza di una connessione tra gli approcci al controllo e i caratteri della strut-

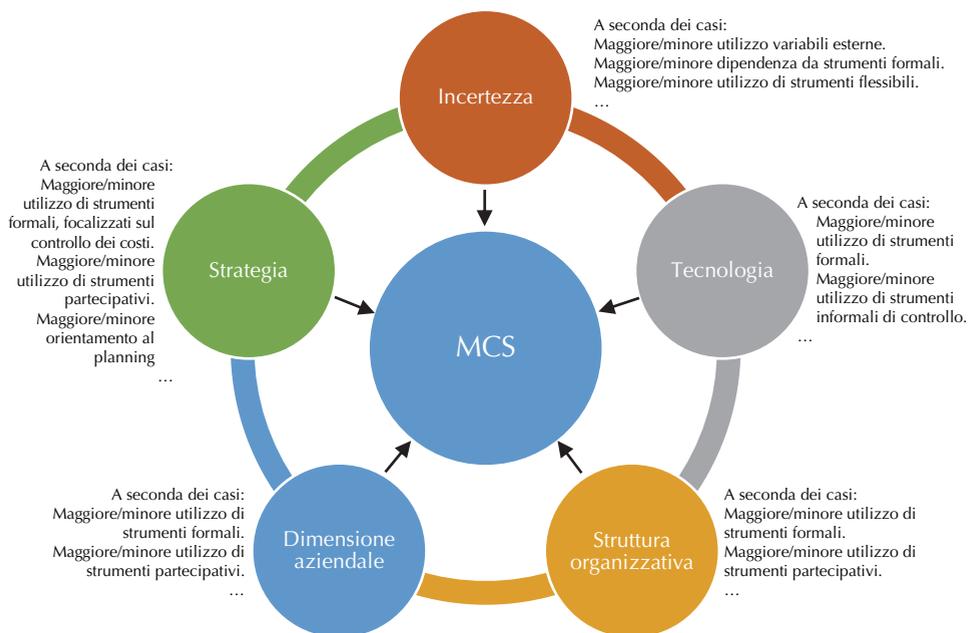
tura organizzativa aziendale. Chenhal (2007) analizzando la letteratura sul tema identifica le seguenti relazioni:

- imprese con strutture organizzative sofisticate, di grandi dimensioni sono associate con strumenti di controllo più formali;
- l'attività di ricerca e sviluppo è associata rispetto ad uffici con minore incertezza del compito con un utilizzo più partecipativo degli MCS;
- alti livelli di decentralizzazione, così come strutture organizzate per progetto forte e/o debole, sono associati con un maggiore utilizzo degli MCS con approcci partecipativi.

Tra le variabili ritenute cruciali per la gestione degli MCS compare senza dubbio la dimensione aziendale (Merchant, 1981). Tra le correlazioni maggiormente significative individuate dalla letteratura si segnala:

- imprese di grandi dimensioni con maggiore diversificazione delle operazioni appaiono associate a procedure di controllo maggiormente formalizzate, seppure esistano evidenze empiriche che sembrano dimostrare una maggiore enfasi agli aspetti partecipativi e di sofisticazione degli strumenti di controllo utilizzati.

Figura 2.5. – MCS e variabili di contesto



Ultima, ma non per questo meno rilevante, variabile riconosciuta dalla letteratura appare senza dubbio la strategia (Chenhal, Morris, 1995; Dent, 1990). Sebbene la maggior parte degli studi sembri centrata sulla strategia di business anziché di prodotto la letteratura riconosce le seguenti relazioni reciproche:

- strategie difensive, caratterizzate da conservazione del vantaggio acquisito, orientate al costo sono associate con sistemi di controllo di tipo formale, focalizzati sul controllo dei costi, sul rispetto delle procedure;
- strategie di differenziazione di prodotto, focalizzate sui competitors, sono associate con un utilizzo degli MCS più orientati al planning, alla aggregazione e partecipazione ai processi di formazione del budget e degli MCS;
- strategie di tipo imprenditoriale, sono associate con strumenti sia formali che informali, ma con un approccio organico alla decisione;
- strategie caratterizzate per un orientamento al following nella cost leadership sono associate con procedure formali di performance measurement, ma con un orientamento importante al dialogo e alla comunicazione informale.

## 2.6. Control as a practice. L'enfasi sugli strumenti degli MCS

Il filone di studi sul controllo visto come una pratica appare relativamente recente in letteratura (Ahrens, Chapman, 2007). Questo filone di studi tende a spostare l'attenzione della ricerca per comprendere come i processi di controllo vengano formati dall'azione degli individui ma contribuiscano a loro volta a determinare la stessa. Come evidenziato da Burchell, Clubb, & Hopwood, (1985, p. 385): *“the social, or the environment, as it were, passes through accounting. Conversely, accounting ramifies, extends and shapes the social”*.

L'enfasi di questi studi tende a riconoscere l'azione dei management control system come un processo sociale nel quale l'azione e il contesto avviano un processo di influenza reciproca. Sebbene questo particolare filone di studi possa essere collocato all'interno della contingency theory esso differisce per l'approccio metodologico utilizzato. L'enfasi appare infatti orientata ad un processo di influenza reciproca e ricorsiva tra MCS e caratteri sociali delle organizzazioni. Come evidenziato da Ahrens e Chapman: *“practice theorists have been concerned to reflect on the ways in which action relates to aspects of context ... called ‘the system’ – be it primarily political, economic, cultural, or technological. Concerned to correct the relative neglect of action in social theory they have tended to develop theories of how action arises from and structures context, resulting in varying degrees of social order”*.

Assumendo un ruolo molto operativo volto a riconoscere come le tecniche di management control vengono tradotte in pratica, la letteratura avvisa come occorra riconoscere i caratteri cognitivi, di relazione sociale, di percezione e di

bias individuali e di gruppo, aprendo in questo modo una vista più ampia sulle pratiche di controllo come elementi sociali dell'organizzazione.

Tra gli approcci più utilizzati per sviluppare questo filone di studi si riconosce l'Actor Theroy Network (ACT), che evidenzia come gli attori interagiscono utilizzando spesso strutture tecnologiche e creando un processo di co-formazione reciproca (Zawawi, 2018). Come ricordato da Latour: “*ACT ... is a method to describe the deployment of associations like semiotics; it is a method to describe the generative path of any narration. [...] In itself ANT is not a theory of action, no more than cartography is a theory of the shape of coast lines [...]*” (Latour, 1996, pp. 373-374, citato in Ahrens, Chapman, 2007, p. 6).

Concepito in questo modo l'orientamento agli MCS prevede che:

- aspetti soft quali i soggetti e hard quali gli oggetti costruiscano network relazionali tra persone, oggetti e tra persone e oggetti ciascuno creando patterns, gerarchie, livelli di organizzazione, ...;
- gli strumenti di controllo, in quanto inseriti in questo contesto siano oggetto di un processo di attribuzione di senso e di forma;
- qualsiasi network tenda all'organizzazione e che il processo di attribuzione di significato non possa che assumere significato in funzione dei processi organizzativi del network, enfatizzando come le idee, le strategie e i comportamenti subiscano un processo di selezione naturale.

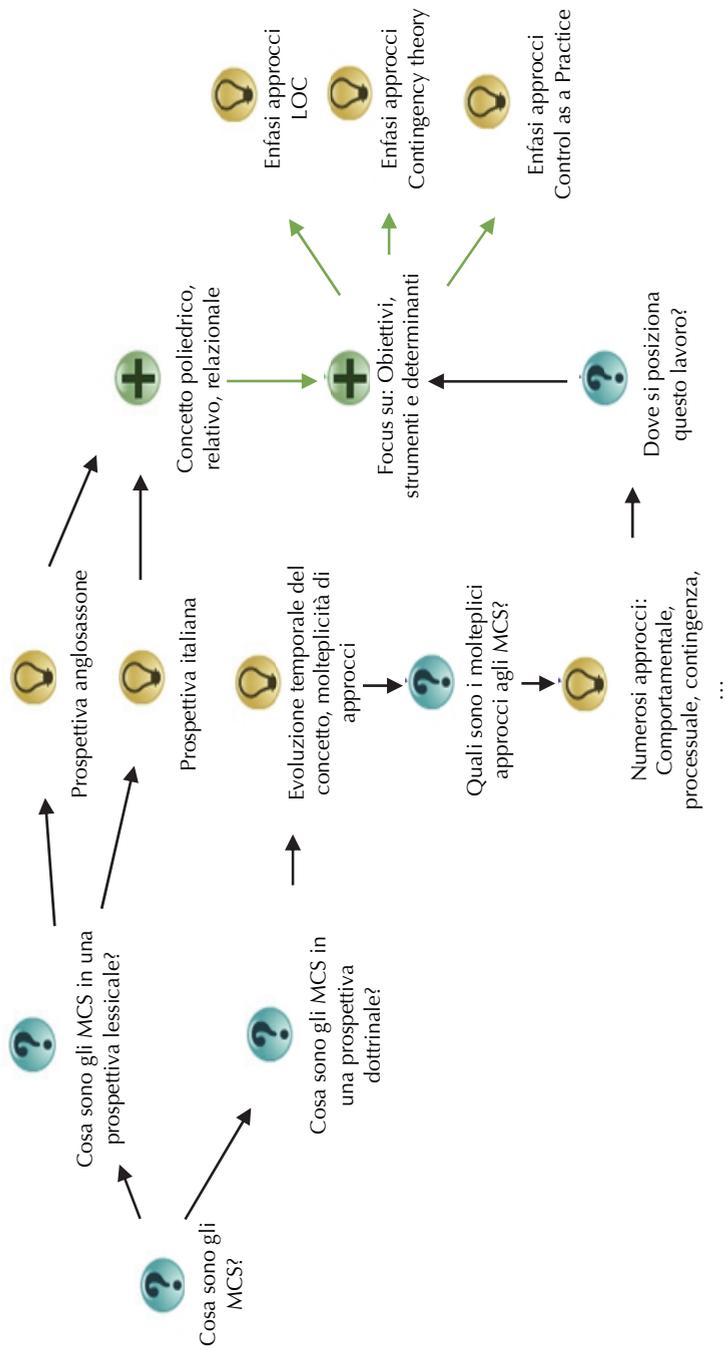
## 2.7. Riepilogo

La sintesi dei contenuti del capitolo viene riassunta nella figura 2.6 e nella figura 2.7 di seguito riportate.

Figura 2.6. – *Riepilogo*

| <i>Variabili</i>                            | <i>Contenuti</i>   |
|---|--|
| Significato lessicale dell'espressione MCS  | Significato lessicale nella lingua inglese.<br>Significato lessicale nella lingua italiana.<br>Riconoscimento di MCS come concetti: poliedrici, relativi e relazionali.                                |
| Significato dottrinale dell'espressione MCS | Riconoscimento di un percorso evolutivo del significato di MCS.<br>Riconoscimento dell'esistenza di una molteplicità di approcci.<br>Inquadramento del lavoro all'interno di alcuni filoni dottrinali. |
| Levers of control                           | Approfondimento del modello Levers of Control, riconoscimento dello stesso come modello in grado di analizzare gli obiettivi degli MCS.  |
| Contingency theory                          | Approfondimento della contingency theory applicata agli MCS.   |
| Control as a practive                       | Riconoscimento degli MCS come strumenti cognitivi e sociali.   |

Figura 2.7. – *Riepilogo*



## Parte 2

| <b>Parte 1: Theoretical background</b>  | <b>Parte 2: Framework</b>  |
|---|--|
| <p>La creatività.<br/>La creatività in una prospettiva lessicale, la creatività in una prospettiva dottrinale, il posizionamento del lavoro.</p> <p>Gli MCS.<br/>Gli MCS in una prospettiva lessicale, gli MCS in una prospettiva dottrinale, il posizionamento del lavoro.</p> | <p>Creatività e MCS.<br/>Lo schema generale di analisi.</p> <p>Creatività e MCS.<br/>La dimensione degli attori.</p> <p>Creatività e MCS.<br/>La dimensione del processo.</p> <p>Creatività e MCS.<br/>La dimensione del contesto.</p> |
| <b>Parte 3: Case of study</b><br><b>Il caso Pharmaceutical</b>  |  |
| Il caso Pharmaceutical  |  |



## 3.

# Creatività e MCS

### 3.1. Obiettivo

Definiti i contorni fondamentali intorno ai temi della creatività e dei management control system occorre illustrare un possibile percorso di analisi congiunto, in grado di evidenziare le connessioni tra questi due grandi filoni di ricerca. Sebbene infatti esistano alcuni pioneristici studi che vedono una possibile relazione tra tali approcci sin dalla metà degli anni '90, occorre riconoscere come solo recentemente la letteratura si sia concentrata sul tema. In questa prospettiva il capitolo intende presentare le principali linee di ricerca sviluppate all'interno di questo filone di studi evidenziando come la stessa letteratura riconosca che il tema al momento sia sotto investigato e foriero di possibili sviluppi futuri. Coniugando pertanto le considerazioni sviluppate nei precedenti capitoli e illustrando i tentativi fatti dalla letteratura per analizzare questo tema il capitolo vuole presentare un possibile percorso di analisi in grado di riconoscere la relazione tra MCS e creatività. Lo sviluppo è affidato ai capitoli successivi dove la relazione tra creatività e MCS viene analizzata nella dimensione degli attori, del processo e del contesto. Alla luce di queste considerazioni, l'obiettivo specifico del capitolo è di:

- introdurre alcuni pioneristici studi che hanno tentato di mettere a sistema il ruolo dei MCS come strumento di supporto della creatività (*fornire risposte al quesito: come vengono correlate dalla letteratura MCS e creatività*);
- riconoscere un modello di analisi per lo sviluppo successivo del tema (*fornire risposte al quesito: quale modello di analisi si intende utilizzare per studiare la correlazione esistente tra MCS e creatività?*).

### 3.2. Creatività e MCS. Un primo inquadramento

I temi della creatività e dell'innovazione sono stati associati con la capacità dell'impresa di supportare il proprio successo competitivo (Matolcsy, Wyatt, 2008). Sulla scia di queste considerazioni la letteratura riconosce un crescente interesse al tema. Sebbene la creatività sia connessa allo sforzo creativo, la sua traduzione in chiave economica si riferisce alla capacità di dar seguito alle idee in chiave commerciale, organizzativa e processuale. Tale sviluppo, definito *exploitation*, inteso come la conversione dello sforzo creativo in azioni concretamente perseguibili sul piano del business (Roberts, 2007), rende evidente la forte connessione che lega creatività e sistemi di misurazione e controllo. Nonostante questo, il tema dei Management Control Systems e della loro connessione con la creatività appare relativamente nuovo in letteratura e come recentemente evidenziato da alcuni autori probabilmente in continuo divenire (Davila, Foster, Onion, 2009; Marginson, 2002; Davila, Ditillo, 2017; Speckbacher, 2017). In particolare, non sembra ancora definito il tipo di legame che correla creatività e MCS. Se da un lato alcuni contributi recenti sembrano individuare senza ombra di dubbio l'esistenza di una relazione tra queste due variabili (Davila, Foster, Onion, 2009), altri studi sembrano riconoscere in modo più dubbioso l'esistenza di una correlazione lineare (Bisbe, Otley, 2004).

Lungo questo filone di studi appare a nostro avviso importante individuare alcune linee di ricerca. In primo luogo, si ritiene opportuno analizzare come la creatività possa influenzare o essere influenzata dagli obiettivi posti agli MCS. Lavorando in questa direzione e analizzando alcuni contributi dottrinali, si può evidenziare come Simons (1995) riconosca il ruolo che le leve del controllo possono avere sul potenziale creativo delle imprese. In questa stessa direzione Henry (2006) e Mundy (2010) evidenziano come l'enfasi su un utilizzo dinamico delle leve del controllo possa spingere verso una più efficace ricerca delle nuove opportunità di business, aumentare la creatività degli attori aziendali e stimolare il potenziale innovativo delle imprese. Merchant e Van Der Stede (2007), riconoscono invece il ruolo dei sistemi informali di controllo quali il controllo culturale. Tomkins (2001) riconosce come i sistemi informali di controllo possano essere definiti come "mechanisms encouraging self-regulation". Lo stesso autore identifica come un sistema prominente di controllo informale sia rappresentato dalla fiducia. Lavorando in questa direzione Malagueño e Bisbe (2010), enfatizzano come l'effetto dei sistemi informali in generale possa agire come variabile per estendere i tradizionali sistemi di controllo e sviluppare un ambiente più creativo. La relazione tra sistemi formali e informali di controllo appare tuttavia ancora non chiara. Davila, Foster, Onion (2009) in

particolare discutono del possibile ruolo di integrazione/sostituzione di queste variabili senza tuttavia giungere ad una conclusione. Woodman, Sawyer e Griffin (1993), riconoscono come la creatività possa incrementare quando l'azienda utilizza in modo più marcato strumenti informali di controllo. Il risultato degli autori sembra coerente con i precedenti studi di Ouchi (1979), il quale sottolinea come gli strumenti informali di controllo possano essere maggiormente efficaci in condizioni di maggiore complessità, bassa osservabilità dei risultati e standardizzabilità dei compiti.

In secondo luogo, appare interessante osservare come le determinanti del sistema di controllo influenzino e siano influenzati dai processi creativi. Nello specifico Henry (2006) analizza il ruolo delle determinanti dei sistemi di misurazione e controllo quali facilitatori del processo creativo. In un articolo successivo (Henry, 2009) l'autore riconosce differenti approcci al controllo riconoscendo tre principali famiglie di osservazione. Coerentemente con tale approccio Massaro, Bardy, Zanin (2010) riconoscono una significativa relazione tra gli approcci al controllo e gli approcci al knowledge management. In particolare, imprese più aperte all'apprendimento sembrano evidenziare un utilizzo più interattivo del sistema di controllo, mentre imprese più orientate allo sfruttamento delle competenze esistenti con strategie emergenti all'innovazione hanno un utilizzo più diagnostico del sistema di controllo. Tale dicotomia sembra determinata dalla necessità di scandagliare in modo serrato le opportunità offerte dall'ambiente esterno piuttosto che dalla necessità di avviare processi interni di dialogo.

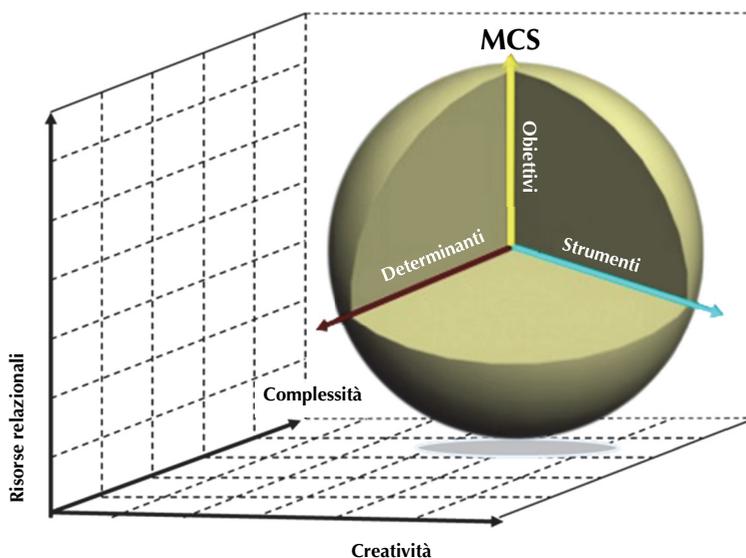
In terzo luogo, appare interessante osservare i caratteri degli strumenti utilizzati e del processo di controllo. La comprensione dei risultati aziendali sposta l'attenzione verso la costruzione di modelli rappresentativi della logica economica dell'impresa [Invernizzi, Molteni, 1990, pp. 132-190]. Tali approcci portano ad identificare le principali variabili che concorrono a determinare la performance, al fine di agevolare processi interpretativi volti ad analizzare l'esistenza di condizioni di equilibrio/disequilibrio e riconoscere le leve direzionali su cui agire. La ricerca dei pattern più significativi per rappresentare le determinanti della performance impone di affrontare un reticolo di fattori fortemente interrelati e spesso non puntualmente identificabili [Costabile, Carriola, 2004]. In questa prospettiva Davila (2000) riconosce il ruolo dei sistemi di controllo nei processi di sviluppo creativo come compressori dell'incertezza riducendo quindi il gap informativo necessario per lo sviluppo di compiti e l'assunzione di decisioni strategiche. Allo stesso tempo il sistema dei valori aziendali monitorato e diffuso attraverso i MCS offre ispirazione e dirige i membri dell'organizzazione alla ricerca di nuove opportunità (Shortell, Zajac, 1990).

Sulla base di queste osservazioni si può riconoscere come creatività, complessità e risorse relazionali siano intimamente collegate:

- agli obiettivi dei Management Control System. In questa prospettiva il tipo di relazione non appare sufficientemente chiara. In particolare, l'utilizzo di strumenti formali e informali di controllo sembra poter essere utilizzato a volte con azione sussidiaria, mentre in altri casi con azione di rinforzo reciproco;
- alle determinanti degli strumenti di misurazione e controllo. In particolare, differenti approcci al Management Control System sembrano essere correlati da un lato con la complessità e dall'altro con i caratteri delle risorse relazionali;
- agli strumenti e agli approcci nel loro utilizzo. In particolare, l'utilizzo di strumenti quantitativi e qualitativi sembra dipendere dai caratteri di complessità e di relazionalità dei contesti competitivi.

Quanto sopra affermato trova sintetica rappresentazione nelle figure sotto riportate. In particolare, la figura 3.1 evidenzia le connessioni tra MCS e creatività in un contesto fortemente caratterizzato dal ruolo della complessità e delle risorse relazionali.

Figura 3.1. – *MCS tra creatività, complessità e risorse relazionali*



### 3.3. Creatività e MCS. Lo sviluppo di un percorso di analisi

Le parti successive di questo lavoro tentano di analizzare le variabili precedentemente riconosciute. In particolare, lo studio focalizza l'attenzione sulle variabili di creatività e MCS riconoscendo la complessità e le risorse relazionali come variabili di contesto che influenzano la relazione reciproca. In particolare, lo sviluppo proposto illustra una schematizzazione secondo cui la creatività viene letta attraverso:

- la variabile attori. Quest'ultima, definita come l'insieme degli attori che sviluppano processi creativi è influenzata dal ruolo dei sistemi di misurazione e controllo. Le aziende si trovano infatti continuamente in bilico tra l'esigenza di spingere verso approcci di problem finding le persone e conseguentemente a doverne controllare il loro operato. In questa prospettiva il ruolo assunto dalle risorse relazionali come chiave fondamentale per incrementare il potenziale creativo diviene elemento centrale. I sistemi di controllo devono assumere valenza duplice: interna ed esterna ai caratteri aziendali, dimostrarsi strumenti efficaci sia in chiave propositiva che di controllo, abili nella gestione dell'incertezza ma non troppo stringenti da bloccare le spinte al cambiamento;
- la variabile processo. Quest'ultima viene definita come l'insieme delle fasi che caratterizzano i processi creativi. In questa prospettiva si possono riconoscere molteplici approcci al tema. Appare evidente, tuttavia, il ruolo dei sistemi di controllo quali strumenti produttori di informazioni necessarie durante i processi creativi. La creatività viene quindi influenzata dal ruolo dei sistemi di misurazione e controllo. Le aziende devono infatti avviare processi creativi che siano efficaci ed efficienti monitorandone il naturale proseguo;
- la variabile contesto. Quest'ultima viene definita come l'insieme delle condizioni di contesto che caratterizzano sia l'impresa che l'ambiente circostante. Appare evidente in questo senso il ruolo assunto dalla complessità, come variabile interna ed esterna ai processi aziendali. Lo sviluppo proposto riconosce come la creatività sia influenzata ed influenzi il ruolo dei sistemi di misurazione e controllo.

Utilizzando questo schema logico i capitoli successivi cercano di inquadrare il ruolo dei Management Control System all'interno di questo quadro teorico. In particolare:

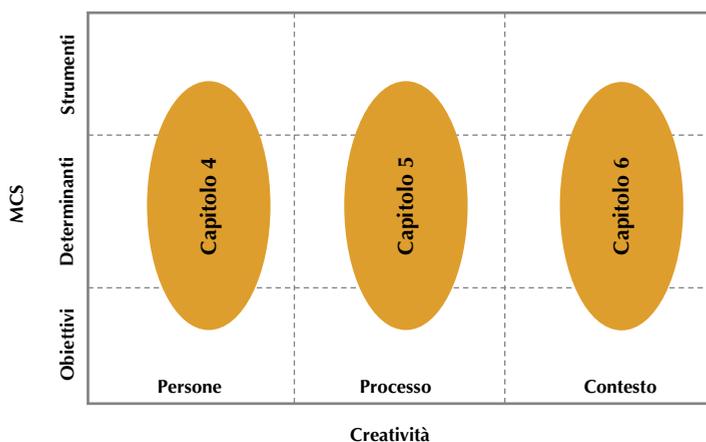
- il capitolo 4 si propone di riconoscere come gli MCS possono influenzare la creatività nella dimensione degli attori coinvolti. Il capitolo, in particola-

re, riconosce come i sistemi di misurazione e controllo devono adattarsi ad un contesto in cui la creatività è fortemente dipendente dalla dimensione relazionale dell'impresa. Il capitolo enfatizza in questa prospettiva il ruolo degli obiettivi del controllo e degli strumenti utilizzabili enfatizzando la contrapposizione avviabile tra sistemi di controllo formale e informale;

- il capitolo 5 si propone di riconoscere come gli MCS possono influenzare la creatività nella dimensione del processo. Riconoscendo la creatività come fortemente dipendente dalla capacità di trovare connessione tra idee, il capitolo enfatizza il ruolo degli MCS come strumenti produttori di senso (sense maker). In questa dimensione viene enfatizzato il ruolo degli obiettivi del controllo e delle metodologie di utilizzo degli strumenti di misurazione e controllo;
- il capitolo 6 si propone di riconoscere come gli MCS possono influenzare la creatività nella dimensione del contesto. In questa prospettiva ancora una volta viene riconosciuta la capacità degli MCS di offrire una chiave interpretativa e di sense maker, enfatizzando tuttavia il ruolo della complessità come variabile di contesto interna ed esterna all'impresa.

Quanto detto trova sintetica rappresentazione nella schematizzazione sotto riportata.

Figura 3.2. – *Creatività e MCS. Lo sviluppo proposto*

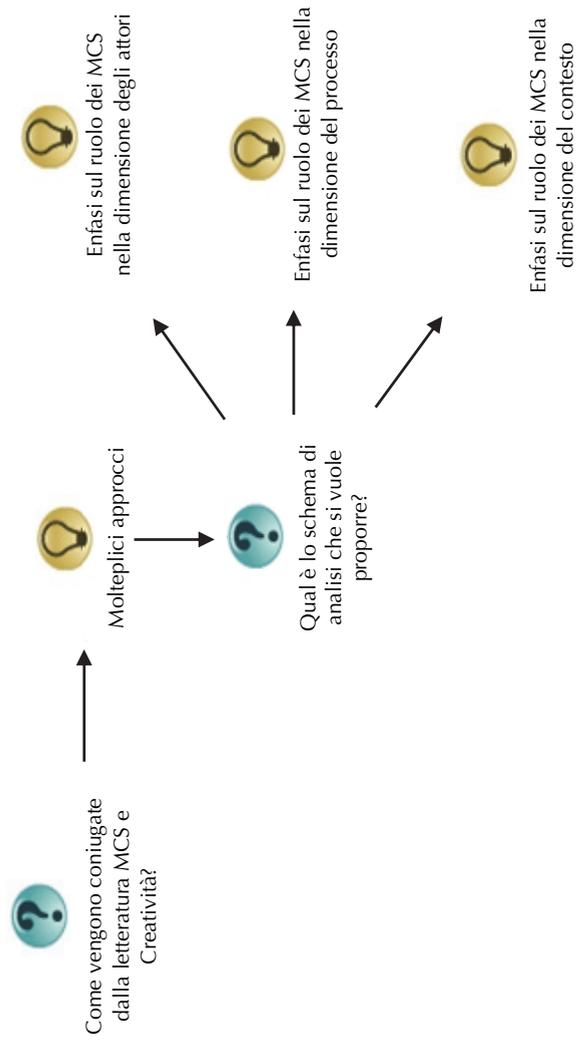


### 3.4. Riepilogo

La sintesi dei contenuti del capitolo viene riassunta nella figura 3.3 e nella figura 3.4 di seguito riportate.

Figura 3.3. – *Riepilogo*

| <i>Variabili</i> | <i>Contenuti</i>  |
|------------------|---|
| Creatività e MCS | Riconoscimento del ruolo degli MCS come strumenti di supporto della creatività. Individuazione di un percorso di analisi articolato su: persone, processi e contesto. Lo sviluppo di tali variabili viene rimandato ai capitoli successivi. |

Figura 3.4. – *Riepilogo*

## 4.

### Creatività e MCS. Gli attori

#### 4.1. Obiettivo

Il tema della creatività ha tradizionalmente interessato ricercatori di differente estrazione: psicologica, filosofica, economica, tuttavia è divenuto un tema centrale negli studi economico-aziendali in generale e di management accounting in particolare per il ruolo crescente assunto quale driver dell'innovazione. L'evoluzione dei contesti verso condizioni di sempre maggiore complessità spinge le imprese a dover innovare il proprio modello di business alla ricerca di nuovi e sostenibili vantaggi competitivi. Le imprese si trovano a dover motivare il loro personale, alla ricerca di nuove soluzioni. In questo contesto, tuttavia, il potenziale creativo interno potrebbe non essere sufficiente, la necessità di acquisire conoscenze e competenze dall'esterno diviene infatti sempre più imprescindibile. Dinanzi a queste sfide i sistemi di misurazione e controllo assumono un ruolo centrale data la loro tradizionale funzione nel definire obiettivi, coordinare gli sforzi e monitorare i risultati raggiunti. Questo capitolo intende analizzare l'impatto che i sistemi di misurazione e controllo hanno sugli attori della creatività, soprattutto in una relazione reticolare. Lo studio in particolare si focalizza sugli obiettivi e sugli strumenti del controllo riconoscendo come, in condizioni di complessità e non-definizione dei problemi i Management Control System di tipo formale, possono essere integrati o sostituiti da sistemi di controllo informali quali ad esempio i trustfactors. Lavorando in questa direzione il presente capitolo intende:

- introdurre il tema della creatività nella sua dimensione degli attori, presentando alcuni contributi dottrinali sul tema (*fornire risposte al quesito: Qual è il ruolo degli attori della creatività in una prospettiva economico-aziendale*);
- approfondire il ruolo della creatività nei rapporti collaborativi d'impresa ed introdurre in questo senso la funzione dei MCS distinguendo tra approcci

formali ed informali al controllo, riconoscendo da un lato il ruolo dei Levers of Control e dall'altro dei Trust Factors (*fornire risposte al quesito: Come controllare e stimolare gli attori del processo creativo*);

- proporre un possibile schema di analisi in cui Levers of Control e Trust Factors agiscono in chiave di supporto/sostituzione per supportare i processi creativi (*fornire risposte al quesito: Quali relazioni esistono tra approcci formali e informali al controllo in una prospettiva di supporto della creatività*).

## 4.2. Creatività. La dimensione degli attori

La dimensione soggettiva legata agli attori che pongono in essere il processo creativo è forse quella maggiormente studiata dalla letteratura. Molti tra i pionieristici studi sulla creatività (e.g. MacKinnon, 1962; Guilford, 1970) analizzano e distillano i caratteri che devono possedere le persone creative. Non intendiamo in questa sede analizzare la copiosa letteratura sul tema, quanto piuttosto focalizzarci sugli specifici fattori che creano il contesto nel quale avvengono i processi creativi. Amabile (1987), analizzando i caratteri della creatività sotto il profilo degli attori, riconosce come variabili fondamentali:

- il dominio di competenze specifiche, riferito al possesso di competenze tecniche specifiche, talenti associati al compito da assolvere;
- il dominio di competenze creative, riferito all'insieme di caratteri personali che costituiscono la materia prima dei processi creativi: (capacità di analisi trasversali, pensiero divergente, ...);
- il dominio della motivazione.

Il modello di Amabile è stato testato empiricamente da Chuang (2007). L'autore analizza dodici imprese Taiwanesi riconoscendo come le variabili riconosciute da Amabile appaiano significativamente correlate con la capacità delle aziende di produrre idee creative successivamente tradotte in innovazioni di prodotto o di processo. Secondo l'autore i caratteri soggettivi degli attori della creatività devono tuttavia essere integrati con i caratteri dell'ambiente esterno, aderendo quindi ad una teoria sistemica sulla creatività.

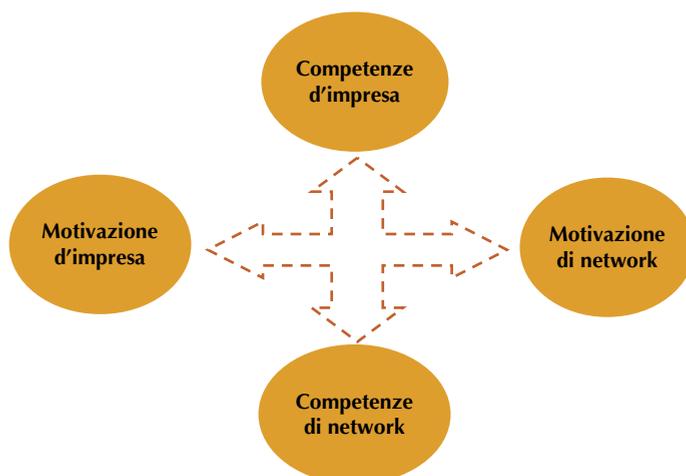
Dewett (2007) focalizza la sua attenzione sul ruolo degli aspetti motivazionali alla creatività dimostrando come elevati livelli di motivazione intrinseca, propensione al rischio personale e alla sperimentazione possano essere positivamente collegati con le capacità di creare soluzioni creative. In questo senso i manager sono chiamati a creare una visione condivisa, in grado di stimolare i livelli subordinati della propria azienda ad orientare le proprie azioni in una

prospettiva di self-commitment in grado di promuovere i processi creativi (James, Lahti, 2011).

La creatività in letteratura appare sempre meno collegata tuttavia all'azione isolata del singolo, ma sempre più ancorata all'azione di un gruppo di attori (Jorgensen, Ulhoi, 2010; Lueg, Knapik, 2016). Partendo da questi presupposti le imprese, si trovano a dover estendere i propri domini di competenza specifica e creativa attraverso il coinvolgimento in strutture reticolari da un lato, e dall'altro ad orientare l'azione dei partecipanti alla rete. Inoltre, esse si trovano innanzi ad un problema manageriale di controllo di un paniere sempre più ampio di variabili e di monitoraggio dei risultati raggiunti lungo il processo creativo.

Quanto affermato trova sintetica rappresentazione nella figura 4.1.

Figura 4.1. – *La dimensione della creatività a livello d'impresa e di network*



### 4.3. Creatività e MCS. Il presidio della dimensione degli attori

#### 4.3.1. Considerazioni introduttive

I primi modelli sul controllo, basati su modellizzazioni cibernetiche del funzionamento d'impresa con approcci feedback-loop (Ashby, 1960) e su approcci azione-controllo descritti nel secondo capitolo appaiono inadeguati ad affrontare il tema della creatività privilegiando in questo senso il ruolo del controllo dell'esecuzione piuttosto che dell'esplorazione (Davila, Foster, Oyon, 2009). Gli sviluppi di approcci successivi orientati alla distinzione tra controllo strategico e controllo operativo sembrano essere maggiormente adatti a trat-

tare il problema, spostando l'attenzione verso l'esigenza di un cambiamento della strategia. Come sottolineato, tuttavia, "*strategic control did not fully capture the role of control to enhance innovation*" (Davila, Foster, Oyon, 2009, p. 288). È con il modello dei Levers of Control (LOC) di Simons (1995) che la letteratura sui sistemi di controllo entra prepotentemente nel dibattito su creatività e innovazione. In particolare, il modello dei LOC crea un cambio di paradigma nel quale l'utilizzo interattivo dei sistemi di controllo spinge alla esplorazione delle alternative in una prospettiva di riduzione dell'incertezza. Allo stesso tempo le dimensioni dei Belief intesa come allineamento verso la vision e Boundaries descritta come identificazione dei paletti collegati alla visione completa il quadro.

Il modello di Simon appare tuttavia ancora troppo centrato sulla dimensione interna. La letteratura riconosce infatti come la creatività e i processi di innovazione assumono un ruolo centrale per il sostenimento del vantaggio competitivo aziendale, evidenziando la centralità dei rapporti collaborativi tra imprese (Kok, Creemers, 2008, Martyn, Sweeney, Curtis, 2016). Coerentemente con queste evidenze empiriche Berry *et al.* (2009) osservano come negli ultimi due decenni vi sia stata una proliferazione di contributi sul tema dei Management, Control Systems (MCS) nei rapporti collaborativi d'impresa. In particolare, Tomkins (2001) riconosce come la proliferazione di network finalizzati alla gestione dei processi innovativi spinga verso una rivisitazione nei contenuti e nelle funzioni dei tradizionali strumenti di misurazione e controllo, affiancando approcci formali ed informali al controllo. Simons (2005) definisce infatti gli MCS "*formal, information-based routines & procedures managers use to maintain or alter patterns in organizational activities*" (Simons, 1995, p. 5). Tomkins (2001), d'altro canto riconosce come i sistemi informali di controllo possano essere definiti come "*mechanisms encouraging self-regulation*". Lo stesso autore identifica come un sistema prominente di controllo informale sia rappresentato dalla fiducia.

In questa prospettiva la letteratura analizza da tempo la complessa relazione che intercorre tra MCS e Trust (Mayer *et al.*, 1995, Nooteboom *et al.*, 1997, Şengün, Wasti, 2009, Velez *et al.*, 2008, Bisbe, Sivabalan, 2017) riconoscendo sistemi di influenza reciproca particolarmente complessi. Infatti, la letteratura appare concorde nel ritenere la fiducia una importante risorsa per il mantenimento del vantaggio competitivo aziendale (Barney, Hansen, 1994). Essa, infatti, consente di facilitare i processi di condivisione delle informazioni nei network (Fisman, Khanna, 1999). Appare inoltre evidente come essa possa assumere un ruolo centrale per il governo dell'incertezza, la cui azione si sovrappone, ed in alcuni casi si sostituisce, al ruolo dei tradizionali strumenti di misurazione e controllo (Tomkins, 2001).

I primi studi sull'argomento erano volti ad identificare le determinanti che spingono le aziende all'adozione di sistemi di controllo formale. Moores & Yuen (2001) riconoscono come la crescita dimensionale sia una delle variabili che spinge le imprese verso l'adozione di sistemi di controllo formale. Sviluppi successivi spingono Davila e Foster (2005, 2007) ad analizzare le caratteristiche che inducono le aziende (venture capital nel caso di studio) ad adottare MCS. Gli autori riconoscono come fattori determinanti: presenza di un venture capital funding, età dell'azienda, sostituzione dei fondatori con figure manageriali, dimensioni dell'azienda. Analisi empiriche più specifiche, circa il ruolo della fiducia e l'azione della stessa sui processi di adozione di sistemi formali di controllo (MCS), sono state effettuate da Jacobs, Kemp (2002) che riconoscono una correlazione statistica di influenza reciproca tra queste variabili. Knights *et al.* (2001) riconoscono una reciproca influenza che vede gli MCS e la fiducia come alternativi, mentre Das, Teng (1998) rilevano che i due sistemi di controllo (formale e informale) non necessariamente debbono essere visti come alternativi. In questo senso, Velez *et al.* (2008) suggeriscono che l'adozione di adeguati sistemi di misurazione e controllo possa facilitare lo sviluppo di reti di fiducia tra gli attori di un'organizzazione. I paragrafi successivi offrono un breve approfondimento della letteratura in tema di Levers of Control e di Trust factors.

#### 4.3.2. *Approfondimento dei Levers of Control*

Come già evidenziato all'interno dei sistemi di controllo formale, la letteratura individua un ruolo primario ai Management & Control Systems (Simons, 1995). Diversi contributi attribuiscono, infatti, agli MCS due ruoli interdipendenti e complementari: estendere il controllo oltre la realizzazione degli obiettivi organizzativi; stimolare i dipendenti per la ricerca di opportunità e la risoluzione dei problemi (Ahrens, Chapman, 2004; Simons, 1995). Si riconosce, inoltre, che questo insieme di compiti ed obiettivi assegnati agli MCS impone l'utilizzo di una molteplicità di sistemi e di approcci metodologici di utilizzo, di leve del controllo appunto, che lavorano insieme (Otley, 1980, Rathnasekara and Gooneratne, 2020). In questa sede intendiamo adottare la prospettiva di Simons (1995), che riconosce quattro leve fondamentali del controllo: belief, boundary, diagnostic e interactive system.

I belief system vengono definiti come "*the explicit set of organizational definitions that senior managers communicate formally & reinforce systematically to provide basic values, purpose & direction for the organization*" (Simons, 1995, p. 34). Al fine di meglio esprimere il ruolo dei belief system, la letteratura li riconosce come un sistema fondamentale per comunicare i core

values aziendali per ispirare e motivare tutte le parti dell'organizzazione (Widener, 2007). Come conseguenza di un corretto utilizzo di tali sistemi, le organizzazioni saranno in grado di esplorare, creare ed estendere gli sforzi di coordinamento della direzione nel perseguimento dei valori condivisi.

I boundary systems invece “*delineate the acceptable domain of strategic activity for organizational participants*” (Simons, 1995, p. 39). Il sistema dei confini aziendali funziona come un processo di azione restrittiva, volto a comunicare alle parti di un'organizzazione le azioni da evitare in quanto considerate “off-limits”. Come conseguenza di un utilizzo corretto dei boundary systems, le aziende sono in grado di specificare i “behaviour constraints” al fine di allineare i comportamenti aziendali. I boundaries richiedono l'implementazione di sistemi di misurazione e controllo dei comportamenti e l'introduzione di sistemi di misurazione delle devianze rispetto alle regole, al fine di verificare lo sviluppo dell'azione lungo le aree di confine definite (Mundy, 2010).

I diagnostic systems hanno l'obiettivo di motivare le parti di un'organizzazione ad allinearsi rispetto agli obiettivi assegnati. Anche in questo caso richiedono l'introduzione di sistemi di misurazione e controllo in grado di analizzare lo stato di raggiungimento degli obiettivi assegnati e le determinanti di eventuali scostamenti.

Gli interactive systems si pongono invece su una dimensione maggiormente orientata al dialogo, tra top e middle manager. Lo sviluppo di tali sistemi richiede l'implementazione di sistemi di sfida, che identifichino obiettivi e sviluppino un dialogo inter ed intra organizzativo con l'obiettivo di attivare ed incentivare sistemi di problem solving. Senior manager possono utilizzare tali strumenti per stimolare il dibattito tra i middle manager, al fine di favorire lo sviluppo di strategie emergenti e garantire l'accesso a conoscenze di tipo locale detenute in specifiche aree/funzioni dell'organizzazione. In questa prospettiva la letteratura riconosce un ruolo centrale agli approcci interattivi per la gestione dell'incertezza, attraverso lo sviluppo di incontri “face to face” e “strategy days meetings” (Widener, 2007; Mundy, 2010).

Come dimostrato dalla letteratura (Henry, 2006; Widener, 2007; Mundy, 2010), specifici tools di controllo (budget, sistemi di pianificazione aziendali, ...) possono essere utilizzati con molteplici finalità. Il budget può quindi appartenere alla categoria dei diagnostic system quando utilizzato per definire obiettivi il cui raggiungimento va monitorato, ma allo stesso tempo alla categoria degli interactive system quando viene utilizzato come strumento di dialogo per la verifica dei risultati ottenuti e degli obiettivi assegnati. Ciò che distingue, quindi, l'appartenenza ad una o all'altra categoria non è determinato dalle caratteristiche degli strumenti di controllo, quanto piuttosto dal modo in cui vengono utilizzati per fare leva sui comportamenti aziendali (Mundy, 2010).

Lavorando all'interno del modello sviluppato, lo stesso Simons (1995, p. 153) evidenzia come, insieme, le leve del controllo generano una *“dynamic tension between opportunistic innovation & predictable goal achievement that is essential for positive growth”*. La tensione dinamica descritta dall'autore viene ripresa in studi successivi. Henry (2006), riconosce una correlazione negativa tra i modelli di tipo diagnostic e la competitività aziendale, circoscritta dall'autore alla sommatoria di: *“capabilities of market orientation, entrepreneurship, innovativeness & organizational learning”*. In particolare, Henry sottolinea come i sistemi di tipo diagnostico si focalizzino sugli errori e sulla varianza negativa tra obiettivi e risultati conseguiti, riducendo in questo modo gli sforzi proattivi delle organizzazioni. La filosofia dei sistemi diagnostici, sottolinea l'autore, tende ad essere punitiva piuttosto che costruttiva. Queste limitazioni del sistema tendono a creare comportamenti che limitano la cooperazione e il problem solving. Allo stesso modo l'autore riconosce invece come gli approcci di tipo interattivo supportano la cooperazione tra i partner. Particolarmente interessante la relazione tra i sistemi interactive e diagnostic. L'autore, infatti, dimostra come, utilizzando e bilanciando entrambi gli approcci, le imprese possano migliorare la propria imprenditorialità, la capacità di comprendere i mercati e di creare innovazione anche attraverso l'apprendimento organizzativo. Analogamente Widener (2007) dimostra come molti dei sistemi di controllo considerati nel LOC framework siano interdipendenti e complementari. L'autore suggerisce un'importante implicazione tra l'utilizzo dei sistemi di tipo diagnostic e interactive e la capacità di comprimere l'incertezza aziendale definita come sommatoria di: competitive uncertainty e operational uncertainty.

Analizzando i tools principali che compongono un sistema di controllo Davila (2000) e successivamente Davila, Foster, Li (2009) individuano 8 famiglie di tool di controllo a cui corrispondono complessivamente 46 strumenti. Nello specifico gli autori riconoscono:

- Financial Planning a cui associano 3 strumenti di controllo di dettaglio;
- Financial Evaluation a cui associano 6 strumenti di controllo;
- Human Resource Planning a cui associano 7 strumenti di controllo;
- Human Resource Evaluation a cui associano 4 strumenti di controllo;
- Strategic Planning a cui associano 5 strumenti di controllo;
- Product Development Management a cui associano 7 strumenti di controllo;
- Sales/Marketing Management a cui associano 10 sistemi di controllo;
- Partnership Management a cui associano 4 sistemi di controllo.

Sulla base di questa classificazione, degli strumenti individuati dagli autori e delle principali finalità riconosciute a ciascun strumento è a nostro avviso possibile ricondurre tali strumenti in funzione di specifici Levers of Control. Occorre precisare come sottolineato da Ferreira e Otley (2009, p. 265) che il modello di Simons “*is limited by the fact that the same control mechanism may be part of more than one lever of control*”. Gli stessi Kaplan e Norton (2001) riconoscono come la Balanced Scorecard vada utilizzata sia utilizzando approcci Diagnostic che Interactive al fine di garantire l’efficace comunicazione delle intenzioni strategiche e la loro concreta possibilità di tradursi in azioni operative. Uno studio condotto su un campione di 40 PMI condotto da Massaro, Moro, Lucas (2011) individua il ruolo degli strumenti di controllo proposti da Davila (2000) dividendoli tra i vari Levers of Control. Le figure sotto esposte riportano i risultati dello studio.

Figura 4.2. – *Tools di controllo e Levers of Control. Dimensione Beliefs*

| <i>Levers of Control</i> | <i>Obiettivi (Simons, 1995)</i>   | <i>Gruppi (Davila, 2000)</i>   | <i>Strumenti (Davila, 2000)</i>  |
|--------------------------|---|--------------------------------|--|
| Beliefs                  | Communicate values of the mission and vision statement<br>Spread credos<br>Inspire employees in their search of new opportunities | Human resource Planning        | Mission statement  |
|                          |   |                                | Company newsletter   |
|                          |   |                                | Orientation program from new employees                                       |
|                          |   | Strategic planning             | Meetings of definition of strategic milestones                               |
|                          |   |                                | Meetings of definition of customer development plan (plan to develop market) |
|                          |   | Product development Management | Meetings of project milestones definition                                    |
|                          |   |                                | Product concept testing process  |
|                          |   |                                | Project selection process  |
|                          |   |                                | Product portfolio roadmap  |
|                          |   | Sales/Marketing Management     | Sales force training program   |

Fonte: Intervista compiuta su un campione di 40 PMI.

Figura 4.3. – *Tools di controllo e Levers of Control. Dimensione Boundary*

| <i>Levers of Control</i>     | <i>Obiettivi (Simons, 1995)</i>  | <i>Gruppi (Davila, 2000)</i> | <i>Strumenti (Davila, 2000)</i>        |
|------------------------------|--|------------------------------|--|
| Boundary use                 | Define appropriate behaviour<br>Informs about off limits behaviours<br>Communicate risk to be avoided<br>Create codes of conduct | Financial Planning           | Operating budget                       |
|                              |  |                              | Cash flow projections                  |
|                              |  |                              | Sales projections                      |
|                              |  | Financial Evaluation         | Capital investment approval procedures |
|                              |  |                              | Operating expenses approval procedures |
|                              |  | Human resource Planning      | Codes of conduct                       |
|                              |  |                              | Organizational chart                   |
|                              |  |                              | Written Job description                |
|                              |  |                              | Orientation program from new employees |
|                              |  | Sales/Marketing Management   | Sales process manual                   |
| Sales force training program |  |                              |  |

Fonte: Intervista compiuta su un campione di 40 PMI.

Figura 4.4. – *Tools di controllo e Levers of Control. Dimensione Interactive*

| <i>Levers of Control</i> | <i>Obiettivi (Simons, 1995)</i>  | <i>Gruppi (Davila, 2000)</i>   | <i>Strumenti (Davila, 2000)</i>  |
|--------------------------|--|--------------------------------|--|
| Interactive              | Enable discussion in meetings peer to peer at a manager level and among managers, middle managers and workforce<br>Enable continual challenge and debate | Strategic planning             | Meetings of definition of strategic (non financial) milestones               |
|                          |  |                                | Meetings of definition of customer development plan (plan to develop market) |
|                          |  | Product development Management | Meetings of project milestones definition                                    |
|                          |  |                                | Product concept testing process  |
|                          |  |                                | Project selection process  |
|                          |  |                                | Product portfolio roadmap  |

Fonte: Intervista compiuta su un campione di 40 PMI.

Figura 4.5. – *Tools di controllo e Levers of Control. Dimensione Diagnostic*

| <i>Levers of Control</i> | <i>Obiettivi (Simons, 1995)</i>  | <i>Gruppi (Davila, 2000)</i>   | <i>Strumenti (Davila, 2000)</i>                          |
|--------------------------|--|--------------------------------|--|
| Diagnostic               | Track progress towards goals<br>Monitor results<br>Compare outcomes to expectations<br>Review key measures | Financial Planning             | Operating budget   |
|                          |  |                                | Cash flow projections                                    |
|                          |  |                                | Sales projections  |
|                          |  | Financial Evaluation           | Routine analysis of financial performance against target |
|                          |  |                                | Product profitability analysis                           |
|                          |  | Human Resource evaluation      | Written performance objectives for managers              |
|                          |  |                                | Written performance evaluation reports                   |
|                          |  |                                | Individual compensation to performance                   |
|                          |  |                                | Individual incentive programs                            |
|                          |  | Product development Management | Budget for development projects                          |
|                          |  |                                | Reports comparing actual progress to plan                |
|                          |  | Sales/Marketing Management     | Sales target for sales people                            |
|                          |  |                                | Market research projects                                 |
|                          |  |                                | Sales force compensation system                          |
|                          |  |                                | Report on open sales                                     |
|                          |  |                                | Customer satisfaction feedback                           |
| CRM system               |  |                                |  |
| Partnership Management   | Partner monitoring system  |                                |  |

Fonte: Intervista compiuta su un campione di 40 PMI.

#### 4.3.3. *Approfondimento dei Trust Factors*

Come già evidenziato, la letteratura individua nella fiducia uno dei sistemi informali di controllo (Nototeboom, 2002). Bromiley e Harris (2006) sosten-

gono che, escludendo la fiducia come variabile esplicativa del comportamento degli attori, qualsiasi modellizzazione perde di potere esplicativo. Gli autori sottolineano come l'inserimento della fiducia, per spiegare l'atteggiamento degli attori economici, porti ad uno spostamento da un approccio basato sui costi di transazione e di agenzia, ad un approccio più complesso, nel quale le relazioni interpersonali divengono una variabile chiave di analisi (Barney, 1990).

La letteratura in tema di fiducia appare tuttavia molto ampia (Ring, Van de Ven, 1992; Lui *et al.* 2009). La presenza di fiducia riduce problemi di agenzia e taglia i costi di transazione (Macaulay, 1963). La fiducia appare collegata ad aspetti culturali ed etici (Donaldson, Dunfee, 1994) e può influenzare le relazioni finanziarie, comportando riduzioni ad esempio nei tassi di interesse applicati dagli istituti finanziari (Harhoff, Körting, 1998, Howorth, Moro, 2006, 2010), così come le performance complessive di progetti realizzati in partnership (Cassar *et al.*, 2007). La fiducia aiuta i processi di trasferimento della conoscenza (Saparito, Gopalakrishnan, 2009).

Analizzata in una prospettiva di sistema di controllo, la letteratura illustra come l'esistenza di livelli elevati di fiducia in una relazione riduca le esigenze di monitoraggio e controllo delle azioni dei partners (Zand, 1972) a causa della ridotta percezione sui rischi di atteggiamenti opportunistici della controparte. A questo si aggiungano le numerose evidenze statistiche, che sembrano confermare come l'esistenza di livelli di fiducia aumenti i livelli di cooperazione nelle relazioni nonché i livelli di efficienza ed efficacia dei meccanismi di controllo e garantisca maggiore reattività nei processi decisionali (Fisman, Khanna, 1999; Doz, 1996; Şengün, Wasti, 2009; Luhmann, 2000, Dimes, de Villiers, 2020).

Nonostante la centralità del concetto evidenziata dai numerosi contributi dottrinali sul tema, sembra non vi sia una definizione unitaria del concetto di fiducia. La letteratura suggerisce che la fiducia può assumere differenti forme. La più debole forma di fiducia è la "calculus trust", basata sul calcolo economico dei costi/benefici derivanti dalla fiducia verso gli altri (Lewicki, Bunker, 1996 ma anche Williamson, 1993), in contrapposizione ad altri sistemi di governance delle relazioni, quali contratti ed altri strumenti di governo (Barney, Hansen, 1994). Nelle relazioni più consolidate la fiducia può evolvere in funzione della conoscenza (Ring, Van de Ven, 1994; Lewicki, Bunker, 1996). La forma di fiducia più forte, riconosciuta dalla letteratura, coincide con la completa identificazione nei valori, nelle idee, nei desideri e nelle intenzioni del partner. In queste condizioni, strumenti informali di controllo sostituiscono per intero forme maggiormente formalizzate, le strette di mano sostituiscono forme contrattuali complesse (Barney, Hansen, 1994; Ring, Van de Ven, 1994). Tra i modelli sviluppati dalla letteratura appare particolarmente interessante la proposta di Mayer *et al.* (1995), che

suggerisce una suddivisione dei fattori della fiducia basata su tre variabili.

La prima, identificata con il termine “ability”, consiste nelle aspettative sulle capacità e competenze della controparte. A causa del carattere di “dominio specifico”, basato sulle tipologie di abilità oggetto di fiducia, tale fattore non può essere generalizzato in tutte le situazioni. Un supporto statistico a tale considerazione è fornito da Bejou *et al.* (1998), che riconoscono una correlazione significativa tra i livelli di fiducia e la vendita di prodotti finanziari, e da Lewis, Weigert (1985), che offrono una spiegazione cognitiva a tale componente di fiducia. Come evidenziato da Sitkin, Roth (1993), la fiducia nelle ability della controparte incrementa anche la fiducia in generale. Inoltre, alti livelli di fiducia in ability supportano le decisioni dei venture capitalists (Harrison *et al.*, 1997): infatti la maggiore barriera riconosciuta dalla letteratura in tali contesti è proprio la scarsa percezione nei livelli di fiducia dell’imprenditore.

Un secondo fattore della fiducia viene identificato con il termine benevolence, definito come la fiducia che un soggetto A ha nel fatto che la controparte B tenga presente gli interessi di A nel momento in cui prende decisioni che impattano sulla vita di A. La definizione si riferisce a relazioni interpersonali ed evidenzia il ruolo dei collegamenti personali tra le parti. Nooteboom *et al.* (1997) hanno infatti evidenziato come la fiducia richieda livelli di comprensione reciproca che dipendono dal tempo, dal contesto, da abitudini e condizioni che facilitano lo sviluppo di una relazione. Interazioni ripetute conducono alla formazione di abitudini e comportamenti istituzionalizzati.

Il terzo fattore della fiducia riconosciuto dal modello di Mayer *et al.* (1995) è rappresentato dall’integrity, definita come la percezione che i soggetti hanno che l’insieme di principi etici e morali della controparte sono accettabili. Anche in questo caso, non si tratta di caratteristiche riferibili a contesti o ad organizzazioni, ma più intimamente ad individui. Moralità e principi etici appaiono, infatti, come componenti del background delle persone. Nooteboom *et al.* (1997) identificano gli stessi fattori riconosciuti da Mayers *et al.* (1995) enfatizzando come la dimensione della fiducia richiami l’istituzionalizzazione di valori e norme che costituiscono una risorsa non egoistica di cooperazione. La fedeltà ai valori morali dei partner è “*associated with the non-egotistic sources of cooperation: loyalty to a partner results from norms and ethics and from bonds of friendship or kinship rather than from coercion and material self-interest.*” (Nooteboom *et al.*, 1997, p. 313).

#### 4.3.4. *Levers of Control e Trust Factors nella prospettiva della creatività*

Sulla base delle osservazioni effettuate si può facilmente comprendere come i sistemi di misurazione e controllo si trovano quindi di fronte alla necessi-

tà di stimolare i processi creativi, migliorando e controllando i livelli di conoscenze specifiche e trasversali degli attori economici, motivando e orientando l'azione dei singoli. Questo processo di supporto alla leadership e al coordinamento può avvenire attraverso l'utilizzo di diversi approcci: formali e informali sul controllo sostituendo i sistemi formali con sistemi informali piuttosto che ricercando forme di reciproco sostegno. Le determinanti dei sistemi di controllo spostano quindi l'attenzione da logiche interne a logiche esterne dovendo governare una incertezza maggiore, data dall'azione degli attori non direttamente presidiati dalla struttura organizzativa interna. Quanto affermato trova sintetica rappresentazione nella figura sotto riportata.

Figura 4.6. – *MCS e creatività nella prospettiva degli attori. Variabili rilevanti*

| <i>Variabili</i> | <i>Descrizione</i>   |
|------------------|--|
| Obiettivi        | Stimolare il dominio di competenze specialistico degli individui; stimolare il dominio di competenze trasversali; orientare l'azione dei singoli; motivare al miglioramento continuo e al problem finding; ... |
| Strumenti        | Approcci formali al controllo.<br>Approcci informali al controllo.   |
| Determinanti     | Dimensione: interne/esterna dei processi.<br>Incertezza: comportamento attori interni, esterni, ...<br>Struttura organizzativa: reticolare, con differenti ruoli dell'impresa.                                 |

#### 4.4. Creatività e MCS. Verso un modello di analisi nella prospettiva degli attori

Come già evidenziato, gli MCS enfatizzano l'esigenza di strutturare forme di controllo formale, mentre la fiducia costituisce un sistema informale di controllo. Obiettivo di questo capitolo è quello di illustrare come tali concetti si influenzino reciprocamente. Il collegamento tra fiducia e MCS appare, infatti, ampiamente analizzato dalla letteratura, seppure con considerazioni particolarmente difficili da ricondurre sotto un unico schema interpretativo. Utilizzando il modello di Mayers *et al.* (1995), che individua come fattori componenti la fiducia ability, benevolence e integrity, e il modello di Simons (1995) che individua come leve del controllo: beliefs; boundary; diagnostic e interactive, questo paper vuole offrire un framework concettuale per interpretare possibili livelli di correlazione reciproca tra queste variabili. Di seguito si illustrano i tratti del framework teorico proposto.

#### 4.4.1. *Trust Factors e Beliefs System*

I Belief systems sono focalizzati sulla condivisione dei valori che stanno alla base dell'impresa. Le imprese possono avere differenti core values, in quanto presentano differenti storie e culture organizzative. Oltre a ciò, le PMI sono caratterizzate dallo stile personale dell'imprenditore che può essere molto diverso tra impresa ed impresa. Osservando specificatamente i progetti collaborativi di R&S all'interno di un network di PMI, possiamo facilmente trovare situazioni conflittuali: un'impresa può essere principalmente focalizzata sulla massimizzazione dei profitti di breve periodo e sulla crescita potenziale, in quanto l'imprenditore desidera uscire dall'impresa attraverso una Initial Public Offering (IPO) mentre il partner potrebbe essere focalizzato sulla crescita di lungo periodo, in quanto l'imprenditore è maggiormente interessato nel mantenere il controllo dell'impresa per passarla, poi, alla generazione successiva. Differenti opinioni tra le parti coinvolte possono influenzare la performance del progetto di ricerca e sviluppo, a causa di potenziali scontri in merito a come far funzionare il progetto comune e come massimizzarne i benefici. Così, nel caso di network di imprese che realizzano un progetto comune di innovazione, è molto importante condividere la mission e la vision del progetto, per trasferire e condividere i core values. Differenti valori di base possono, infatti, generare dei problemi nella gestione di un progetto comune di R&S, a causa di potenziali scontri in merito a come far funzionare lo stesso massimizzandone i risultati.

In base ai precedenti studi, un Belief system richiede (Simons, 2000; Henry, 2006; Wiedener, 2007; Mundy, 2010; Yang *et al.*, 2017) un chiaro processo di comunicazione dei core values del progetto tra tutte le imprese, i top e middle managers e la forza lavoro, e un chiaro processo di comunicazione dei valori base della partnership tra tutte le imprese, i top e i middle managers e la forza lavoro. Ognuno di questi processi richiede dati, informazioni, metodi e strumenti per gestire la conoscenza generata. Gli strumenti che le imprese possono utilizzare per sviluppare un belief system sono molteplici (Davila, Foster, 2007). Ad esempio, milestone documents e core value documents del progetto, milestone documents e core value documents della partnership, contratti e altri documenti legali, meeting formali ed informali per valutare il reale allineamento di ciascun membro della relazione.

L'integrity factor si focalizza su valori e norme che sono all'interno del vero e proprio cuore dell'organizzazione (Mayer *et al.*, 1995). Questi valori dovrebbero essere condivisi e costituiscono l'etica delle relazioni transazionali e le fonti non-egoistiche della cooperazione. Inoltre, l'istituzionalizzazione così come definita da Nooteboom *et al.* (1997) è focalizzata sulla fedeltà nei con-

fronti di un partner, come il risultato di norme e etiche che sono condivise e da vincoli di amicizia o di parentela. La condivisione di norme e etiche è il risultato di un'evoluzione di una precedente relazione. Questi elevati livelli di fiducia possono, inoltre, supportare lo sviluppo di una relazione basata sulla fiducia (Fisman, Khanna, 1999). Così, elevati livelli di integrity facilitano una chiara comunicazione dei core values del progetto tra tutte le imprese, i top e middle manager e la forza lavoro, e un chiaro processo di comunicazione dei core values della partnership tra tutte le imprese, i top e middle managers e la forza lavoro.

Quando un network di imprese realizza un progetto comune, e ciascuna impresa ha un'elevata percezione reciproca di integrity, non è necessario implementare un belief control system: milestone documents e core documents del progetto non sono necessari, dal momento che questi concetti sono radicati all'interno della relazione; contratti e altri documenti legali non sono utili e possono addirittura essere dannosi, in quanto possono ridurre la fiducia (Sitkin, Roth, 1993). Meeting formali e informali per valutare il reale allineamento di ciascun membro della relazione sembrano non avere troppo senso. Così, l'integrity (e la fiducia), sostituendo il controllo, in relazione alle credenze condivise, evita i costi collegati con i componenti del belief system dell'MCS. Conseguentemente:

*P1: un elevato livello di integrity percepita è negativamente correlato alla varietà e sofisticazione dei belief control systems*

#### **Riquadro 4.1. Il caso dell'impresa AA.**

AA opera nel campo della produzione e commercializzazione di coltelli, con un fatturato di circa 4 milioni di euro. Le variabili che caratterizzano la qualità di un coltello sono la durezza (resistenza agli urti) ed il filo (capacità di taglio). Al momento date le tecnologie esistenti al momento dell'intervista il miglior materiale in termini di taglio è dato dalla ceramica, che tuttavia si caratterizza per una scarsa durezza. L'impresa avvia un progetto di ricerca congiunto con alcuni enti di ricerca per sviluppare una nuova lega, con caratteristiche di taglio simili alla ceramica ma maggiore durezza. Il progetto coinvolge 3 laboratori di ricerca coordinati dall'azienda, per un investimento stimato in R&D di oltre 1 milione di euro. L'azienda non avvia tuttavia nessun sistema di controllo sull'operato partner. Intervistati i manager ravvisano di aver coinvolto centri di tutta eccellenza, con cui hanno da tempo rapporti consolidati. Di seguito alcune citazioni tratte dalle interviste con il management: "XY and KK have my very same ethical and moral principles: we do not need any piece of paper on which to write our values!" e ancora "we built up the network of these firms where everyone has previously established relationships and knows others very well. By sharing values we are aware that we reduce the risk of misunderstandings."

#### 4.4.2. *Trust Factors e Boundary System*

I Boundary control systems sono orientati ad evitare i problemi, collegati alle attività intraprese che sono incompatibili con gli obiettivi della partnership. Hanno principalmente a che fare con i problemi di agenzia che emergono in ogni organizzazione dove gli interessi e gli obiettivi delle persone coinvolte nella gestione dei progetti (agenti) possono differenziarsi rispetto a quelli del top management o dell'organizzazione (principali). Questo problema può essere particolarmente rilevante in network di PMI che perseguono un progetto comune di ricerca. Ad esempio, un partner può essere principalmente interessato al guadagno personale, come un fornitore di servizi nel progetto di ricerca; un altro partner può essere interessato alla vendita dell'output del progetto di R&S non appena esso è disponibile; un altro ancora può essere maggiormente interessato nel detenere i risultati della ricerca e sfruttarli nel lungo termine.

Tipicamente, contratti molto dettagliati e complessi possono regolare la relazione tra i partner; controlli intrusivi e sistemi di monitoraggio possono essere adottati per frenare comportamenti off limits. Sulla base di studi precedenti, un boundary system richiede una ferma comunicazione delle attività considerate "off-limits", una precisa individuazione delle sanzioni per la condotta di business e una chiara puntualizzazione dell'esistenza e dell'applicazione dei confini strategici (Simons, 2000; Henry, 2006; Wiedener, 2007; Mundy, 2010).

Ognuno di questi aspetti richiede dati, informazioni, metodi e strumenti per gestire la conoscenza generata. Gli strumenti che le imprese possono utilizzare per sviluppare un boundary system sono molteplici (Davila, Foster 2007), come ad esempio codici etici e codici di condotta, mansionari scritti, politiche di assunzione e licenziamento, programmi di orientamento per i dipendenti, contratti e altri documenti legali che prevedano penalità e sanzioni.

Come spiegato precedentemente, un'integrità elevata implica la condivisione di valori base, etica e principi morali e aiuta nel ridurre il rischio percepito (Ring, Van de Ven, 1992, Lui *et al.*, 2009). Pertanto, un'elevata integrità può aiutare a ridurre l'utilizzo di rimedi legali (Sitkin, Roth, 1993) perché i partner sono percepiti come persone che agiscono in accordo con un interesse comune, più che per un loro interesse personale e quindi le attività "off-limits" sono non solo chiare, ma l'idea che ciascuno deve evitare di perseguirle è incorporata all'interno della relazione. Qui si verifica un paradosso: una comunicazione rigorosa delle sanzioni per la condotta di business e una puntualizzazione chiara sull'esistenza e sull'applicazione dei confini strategici, non è necessaria finché il rischio di un comportamento dannoso è ridotto al minimo grazie ad una chiara comprensione dei limiti.

Di conseguenza, il ricorso a strumenti tipicamente utilizzati nei boundary system quali codici etici e codici di condotta, mansionari formali scritti, politi-

che chiare di assunzione e licenziamento, programmi per i dipendenti chiari e strutturati, contratti ed altri documenti legali con penalità e sanzioni, può essere ridotto. Oltre a ciò, i manager devono porre molta attenzione nell'utilizzo di questi strumenti, per evitare di compromettere lo sviluppo della fiducia. Pertanto:

*P2a: un elevato livello di integrity è negativamente correlato alla vastità e sofisticazione dei Boundary control systems*

Il termine benevolence può essere definito come “the extent to which a trustee is voluntarily believed to do good to the trusting party” (Mayer *et al.*, 1995). Nooteboom *et al.* (1997), sostengono che familiarity e mutual understanding sono importanti nello sviluppare relazioni basate sulla fiducia. Quando la benevolence percepita è elevata, le azioni svolte dai partner vengono percepite come non dannose degli interessi degli altri membri. In questo caso, una chiara comunicazione dei confini strategici del business non è necessaria, in quanto elevati livelli di benevolence producono azioni che sono coerenti con gli interessi degli altri. Si riduce, così, il rischio percepito di un conflitto di interessi. Pertanto:

*P2b: un elevato livello di benevolence è negativamente correlato alla vastità e sofisticazione dei Boundary control systems*

#### **Riquadro 4.2. Il caso dell'impresa BB.**

BB opera nel campo della produzione e commercializzazione di coltelli, con un fatturato di circa 4 milioni di euro. L'impresa opera da sempre nel comparto dei coltelli da cucina. Data la concorrenza dei produttori operanti nei mercati a basso costo del lavoro (Cina soprattutto) l'azienda decide di effettuare uno shifting competitivo avviando una linea di prodotti da destinare al mercato professional (macelli, macellerie, ...). Il processo porta alla definizione di un nuovo prodotto caratterizzato dalla capacità di demolire i microbi attraverso processi fotosintetici. Si tratta di una tecnologia sviluppata nel campo delle sale operatorie, utilizzata per tinteggiare le pareti e di proprietà di una impresa Svizzera. Attraverso un processo fotosintetico la vernice sulle pareti sterilizza l'aria che ne entra in contatto. L'azienda intende inglobare questa tecnologia nei manici in plastica dei coltelli dove prevalentemente si annidano i batteri. Il tipo di partnership è relativamente nuovo per entrambe le aziende, il valore dell'investimento relativamente elevato e stimato in oltre 400 mila euro e darebbe ad entrambe le aziende interessanti opportunità di business. I problemi da affrontare sono tuttavia molteplici: il manico dei coltelli tende ad avere un processo di lavaggio ed usura superiore alle pareti delle sale operatorie. Allo stesso tempo i coltelli entrano in contatto con agenti chimici (quali detersivi, ecc.) che potrebbero diminuire o distruggere l'azione di foto demolizione dei batteri. Il sistema di controllo utilizzato risulta particolarmente articolato, le forme contrattuali rigide. Dalle interviste con il management: “*This is the first time that we worked together. We do not know their ethics and moral principles. Thus, we've decided to create a specific code of conduct that we put in our partnership agreement*”.

#### 4.4.3. *Trust Factors e Diagnostic System*

Il diagnostic control approach è focalizzato sul confronto degli obiettivi di performance con i risultati attuali realizzati in varie aree delle operazioni dell'impresa. È focalizzato su dati di fatto e su una loro frequente verifica e controllo. Si occupa principalmente di problemi impliciti di agenzia. Oltre a ciò, il diagnostic approach si occupa anche della possibile mancanza di competenze e conoscenze dei partner. Questo problema può essere rilevante in network di PMI che perseguono un progetto comune di innovazione, ma dove partner diversi possiedono un background molto differente in termini di aree di esperienza tecnica, e non possono facilmente valutare le competenze degli altri partner. Di fatto, le PMI sono tipicamente molto focalizzate sulla loro specifica area di business e spesso gli imprenditori hanno un'ottima conoscenza della specifica area di attività dell'impresa, ma hanno una mancanza di conoscenze rispetto alle altre aree di business. In questo caso, i diagnostic control systems possono essere implementati. I diagnostic systems richiedono (Simons, 2000; Henry, 2006; Wiedener, 2007; Mundy, 2010) la definizione dell'obiettivo, il monitoraggio dei risultati delle attività, l'identificazione e la misurazione degli scostamenti e la revisione delle misure chiave e dei fattori critici di successo.

Ognuno di questi aspetti richiede dati, informazioni, metodi e strumenti per gestire la conoscenza generata. Gli strumenti che le imprese possono utilizzare per sviluppare un diagnostic system sono molteplici (Davila, Foster 2007), come ad esempio master budget e budget operativi, standard costing e analisi della varianza e analisi di profittabilità del progetto.

L'ability percepita è un fattore centrale nella costruzione di relazioni basate sulla fiducia: è specifica rispetto al conteso e basata sul fatto che il trustor considera il partner competente e capace di gestire la propria area di business. Quando la percezione di ability è elevata, non è necessario spiegare in dettaglio l'obiettivo del progetto. Oltre a ciò, può essere ridotto il monitoraggio dei risultati di attività particolari, in quanto, la percezione di elevati livelli di ability supporta l'opinione che i partner stanno facendo il loro lavoro correttamente, mettendoci tutto lo sforzo necessario. Di conseguenza, la produzione di budget, standard costs e così via, non è essenziale per monitorare la performance complessiva.

Così, la percezione di elevati livelli di ability riduce il bisogno percepito di monitorare se il partner sta facendo correttamente la sua parte all'interno del progetto. Di fatto, i partner sono percepiti come competenti e, pertanto, affidabili. Ne consegue che:

*P3: un elevato livello di ability è negativamente correlato con la vastità e la sofisticazione di un diagnostic control systems*

#### Riquadro 4.3. Il caso dell'impresa CC.

CC opera nel campo della chimica farmaceutica con fatturato di circa 9 milioni di euro. L'azienda ha da poco avviato un processo di ricerca per la fabbricazione di un farmaco generico in grado di curare l'osteoporosi. Il farmaco originario esiste dal 1963 e non ha competitors generici sul mercato. Le problematiche da affrontare sono molteplici. L'azienda avvia una serie di partnership con altri operatori con cui ha relazioni storiche e verso i quali si riconoscono massimi livelli di fiducia per le abilità dimostrate in passato. Il progetto risulta particolarmente sfidante, il mercato praticamente infinito essendo un farmaco senza competitors sin dal 1963, l'investimento finale risulterà essere di oltre 2 milioni di euro.

Dalle citazioni del management emerge: *"We didn't formalise a budget [...] when someone said he or she needed more time, or an external consultancy no one asked "why?" or "are you sure?"*.

#### 4.4.4. *Trust Factors e Interactive System*

Un interactive control system è un sistema di apprendimento double loop (Argyris, 1992). Lo scopo degli interactive controls è quello di migliorare le capacità dei manager di anticipare e gestire efficacemente le incertezze future (Simons, 2000); eppure l'apprendimento organizzativo si basa sull'apprendimento da eventi passati (Levitt, March, 1988). Secondo precedenti studi, un interactive system richiede (Simons, 2000; Henry, 2006; Wiedener, 2007; Mundy, 2010, Murray Lindsay, 2018): discussioni nei meeting con i superiori, i subordinati e i pari livello per focalizzare le azioni dei fattori strategici di successo, sfida continua e dibattito sui dati sottostanti, assunzioni e piani d'azione; un approccio facilitante e non invasivo al decision making. Ciascuno di questi aspetti richiede dati, informazioni, metodi e strumenti per gestire la conoscenza generata. Gli strumenti che le imprese possono utilizzare per sviluppare un interactive system sono molteplici (Davila, Foster, 2007), come ad esempio, meeting strategici, project portfolio roadmaps, brainstorming.

La percezione di elevati livelli di benevolence tendono a supportare scambi di informazioni, in quanto, se il trustee è percepito come benefico per il trustor, allora il trustor non percepisce alcun rischio nel condividere le informazioni (anche informazioni privilegiate) con il trustee. Secondo Nooteboom *et al.* (1997), "trust requires familiarity & mutual understanding". Questa comprensione reciproca supporta l'idea che le informazioni condivise dovrebbero essere utilizzate sulla base dell'interesse comune. Similmente, la percezione di un livello elevato di integrity supporta lo scambio di informazioni grazie all'idea che il trustee utilizzerà le informazioni sulla base dei valori comuni. Di fatto, la condivisione di norme e principi etici implica una profonda conoscenza reciproca e la condivisione di valori che rappresentano il fattore centra-

le della più forte forma di fiducia, ovvero l'identificazione basata sulla fiducia (Lewicki, Bunker, 1996). Così, la percezione di un elevato livello di benevolence e integrity può supportare le discussioni in meeting con superiori, i subordinati e i pari livello, riducendo la percezione che le informazioni condivise possano essere utilizzate contro colui che le ha diffuse. L'integrity può aiutare a focalizzare le azioni sui fattori strategici di successo, se possono essere facilmente condivisi. Sia la benevolence che l'integrity supportano un dibattito franco e aperto sui dati sottostanti, sulle assunzioni e sui piani di azione. Infine, integrity e benevolence supportano un decision making facilitante e non invasivo, se ogni decisione è percepita come di interesse comune. Conseguentemente:

*P4a: un elevato livello di benevolence è positivamente correlato con la vastità e la sofisticazione degli interactive control systems*

*P4b: un elevato livello di integrity è positivamente correlato con la vastità e la sofisticazione degli interactive control systems*

#### **Riquadro 4.4. Il caso dell'impresa DD.**

DD opera nel campo della chimica farmaceutica con fatturato di circa 9 milioni di euro. L'azienda ha da poco avviato un processo di ricerca per la fabbricazione di un prodotto cosmetico per il trattamento delle macchie della pelle. Si tratta di una nuova area di business. L'azienda si interfaccia con nuovi partners al fine di realizzare il progetto. La relazione con alcuni partner tuttavia sembra incrinarsi. Il progetto ha poco valore per i partner, che presentano costanti livelli di ritardo nell'esecuzione dei lavori. Sulla base di quanto osservato l'azienda intensifica il sistema di controllo e condivisione delle informazioni.

Dalle citazioni del management emerge: *"we were frustrated by the difficulties of sharing information with unreliable partners who tend to pursue their personal agenda. So we reduced information sharing to the minimum and started to monitor the progress only on facts and figures"*.

Nello stesso progetto appare interessante invece la posizione acquisita con un secondo partner. Il modello di condivisione delle informazioni appare più schietto, i problemi non vengono vissuti come attacchi personali ma con spirito collaborativo. Dalle citazioni del management: *"if we trust each other there is no problem in telling it like it is"*.

#### **4.4.5. Trust Factors e Levers of Control. Un effetto di rinforzo**

Gli MCS formali includono strumenti per produrre informazioni che permettono di affrontare i costi di agenzia e ridurre i costi di opportunismo. Secondo la letteratura esistente, infatti, gli MCS che sono caratterizzati da un maggior numero di meccanismi di controllo formale possono aiutare i mana-

ger a elaborare le informazioni e a coordinare i network (Gulati, Singh, 1998, Stone, Nikitkov, Miller, 2014), ma possono, anche, ostacolare la creatività (Dougherty, Hardy, 1996, Dougherty *et al.*, 2006; Frederickson, 1986). La fiducia potrebbe ridurre il potenziale per le politiche e facilitare la gestione di alleanze e relazioni (Gulati, Singh, 1998), rappresentando, in questo modo, un meccanismo informale di controllo che potrebbe, in alcuni casi, essere utilizzato come un sostituto per meccanismi di controllo formale (Das, Teng, 1998). Diversi studi hanno dimostrato una relazione significativa tra la condivisione delle informazioni e la fiducia (Doney, Cannon, 1997; Kwon, Suh, 2004, Lunawat, 2013). Questi studi, riconoscono che un elevato livello di condivisione delle informazioni crea un elevato livello di fiducia e considerando l'MCS come information system, può essere facilmente identificata una connessione diretta tra l'MCS e la fiducia. La letteratura indica che gli MCS hanno, normalmente, due attori principali: il controllore e il controllato. Queste due figure lavorano, normalmente, in una situazione di conflitto, e sulla base di studi precedenti “when conflict exists, the concern for trust is at its highest, not in terms of a benevolent acceptance of others & a minding of their interests, but as a general absence of trustworthiness” (Mouritszen, Thrane, 2006, p. 244). La fiducia e gli MCS siano strettamente correlati ed esiste di un effetto di rinforzo/riduzione che connette gli MCS e la fiducia. Conseguentemente:

*P5: c'è un effetto double loop tra MCS e fiducia. Il corretto utilizzo degli MCS potrebbe rinforzare la fiducia ma un utilizzo non corretto potrebbe ridurla*

#### **Riquadro 4.5. Il caso dell'impresa EE.**

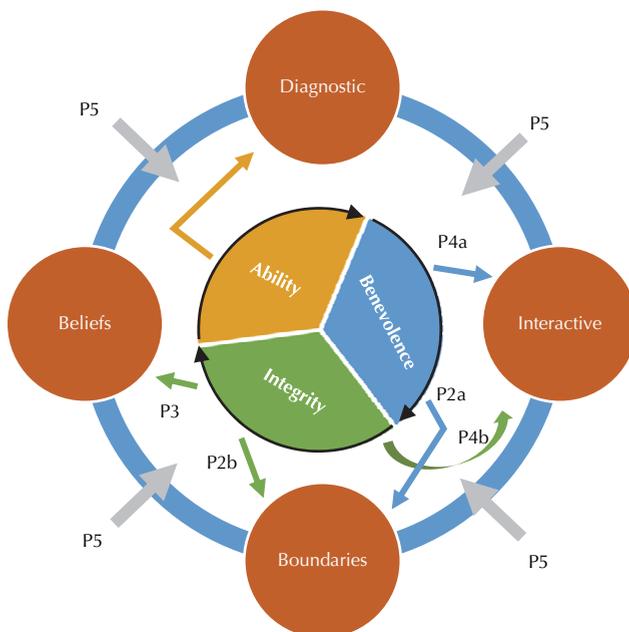
EE opera nel campo della progettazione e commercializzazione di sostanze chimiche, soprattutto nel campo farmaceutico animale. L'azienda porta avanti molteplici progetti di ricerca. I sistemi di controllo prevedono che i progetti vengano valutati attraverso un processo che prevede: 1. Lo sviluppo di adeguati business plan per i progetti R&D; 2. Lo sviluppo di molteplici scenarizzazioni e di logiche di analisi Montecarlo; La costruzione di Project di dettaglio circa tempi e costi del progetto; 4. Lo sviluppo di budget di tesoreria di progetto. I progetti sviluppati spesso coinvolgono laboratori e centri esterni di ricerca. Le informazioni devono essere trasferite e gestite in simultanea affinché i vari partner possano procedere al meglio nello sviluppo dei singoli progetti. Ritardi, maggiorazioni nei costi diventano problemi lungo l'intero asse di sviluppo del progetto. Il time to market rappresenta variabile fondamentale così come i costi. L'azienda presidia le fasi iniziale di studio della molecola e finale di commercializzazione attraverso grandi operatori del settore. La produzione viene fatta svolgere all'esterno. L'enorme competizione che esiste nel settore porta il raggiungimento del mercato ad essere variabile essenziale così come l'analisi dei costi. Lavorando con molti progetti e molti partner l'azienda si trova nella necessità di controllare l'operato dei nuovi partner per poterne valutare l'affidabilità. Dalle citazioni del management emerge: *“Using our control system we were able to check the progress in the NPD. This allowed us to increase reciprocal knowledge, reciprocal trust as well as increase our commitment to the project.”.*

#### 4.4.6. *Creatività e MCS. Una sintesi*

Sulla base delle proposizioni ricavate nella sezione precedente, abbiamo costruito un modello che analizza il collegamento tra fattori individuali di fiducia e differenti approcci di MCS (figura 2).

Il modello sottolinea chiaramente come l'integrity sia negativamente correlata con i belief e boundary MCS: un elevato livello di fiducia basato su un elevato livello percepito di integrity nei partner, tende a ridurre la necessità di sviluppare belief e boundary MCS. Elevati livelli di fiducia basati sulla percezione di elevati livelli di ability, tendono a ridurre la necessità di diagnostic MCS. Oltre a ciò, elevati livelli di fiducia, basati su alti livelli percepiti di benevolence tendono a ridurre la necessità di sviluppare boundary MCS. Infine, elevati livelli di fiducia basati sulla percezione di alti livelli di integrity, supportano lo sviluppo di un approccio MCS interattivo. Ciò dipende dalla peculiarità dell'approccio interattivo, il quale è basato su una forte cooperazione e interazione, che è facilitata e supportata da un elevato livello di integrity. Infatti, la fiducia (e più specificatamente l'integrity) supporta lo scambio di informazioni e la cooperazione tra i partner.

Figura 4.7. – *Trust Factors e Levers of Control. Uno schema di sintesi*



Il collegamento tra fiducia e MCS non è tuttavia unidirezionale: c'è un loop in cui i sistemi di controllo possono supportare o distruggere la formazione di fiducia. Di fatto, l'implementazione di strumenti di controllo può migliorare la conoscenza reciproca, la condivisione di valori e credenze, etc., e pertanto rinforzare tutti i fattori di attendibilità e la fiducia complessiva negli altri, migliorando così l'efficienza e l'efficacia nelle relazioni con i partner. Quando gli MCS vengono percepiti come troppo invadenti, possono ridurre il livello percepito di fiducia, possono limitare la volontà di agire in accordo con l'interesse comune e possono innescare comportamenti inaffidabili.

L'approccio del belief system MCS può supportare la formazione di trust quando chiarisce la mission e la vision dei partner e li aiuta a condividere questi elementi supportando lo sviluppo di integrity (aspetti etici e principi condivisi). Può inoltre supportare lo sviluppo di benevolence (sponsorizzando l'idea che il comportamento di ciascun membro della partnership è utile per gli altri partner) e anche di ability (incrementando la percezione di competenza di ciascun membro). Quando, dall'altro lato, questo approccio di MCS è percepito come un insieme di regole non condivise, poco significative per i membri, può ridurre o addirittura distruggere la fiducia. Lo stesso risultato è ottenuto quando la mission e la vision sono percepite come imposte dagli altri membri della partnership: non solo l'integrity degli altri partner viene sentita come bassa, ma può essere compromessa anche la percezione che i partner agiscano in modo da tenere in considerazione i bisogni degli altri membri (benevolence). Infine, anche la convinzione che i partner siano capaci può essere compromessa.

L'approccio del boundary system MCS aiuta lo sviluppo di fiducia supportando l'idea che ognuno lavora verso un obiettivo comune. Rafforza, così sia la benevolence che l'integrity, ma può anche aumentare l'opinione che i partner siano validi nel loro specifico campo di esperienza. Allo stesso tempo, un'eccessiva formalizzazione può essere percepita come manifestazione di bassa fiducia da parte degli altri membri del team: così, può essere compromessa la percezione di valori condivisi (integrity) e l'idea che ognuno prende in considerazione i bisogni degli altri membri della partnership (benevolence).

L'approccio del diagnostic system MCS può rafforzare la percezione da parte dei partner di elevata fiducia nel team, in quanto ogni partner viene ritenuto perfettamente in grado di fare quello per cui è stato coinvolto. Oltre a ciò, il diagnostic approach può supportare l'opinione che il modo in cui i partner operano sia in linea con le credenze della partnership (integrity) e prenda in considerazione i bisogni della partnership (benevolence). Allo stesso tempo, quando il diagnostic approach è troppo pervasivo ed invadente (per quanto ri-

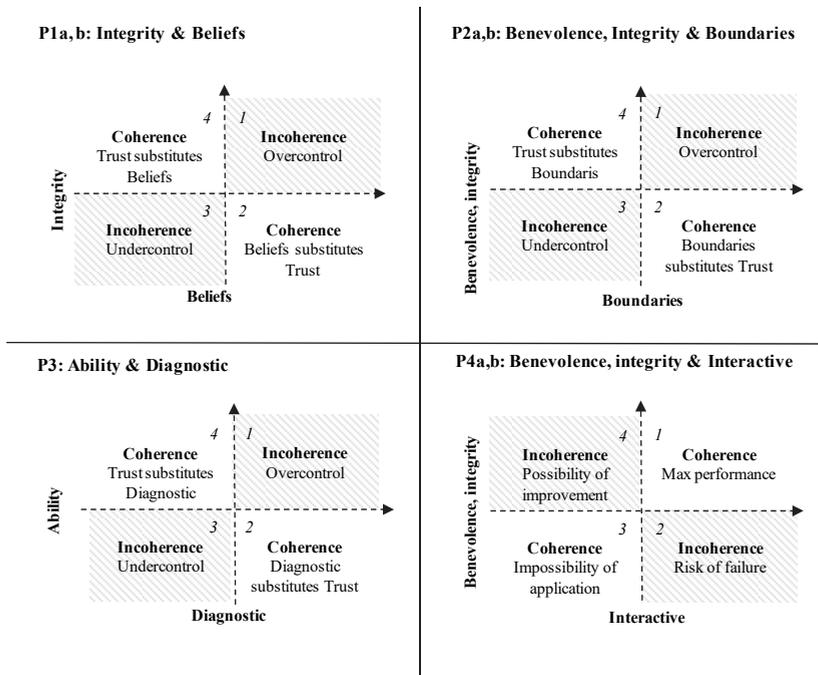
guarda il livello percepito di ability), può essere sentito come un sintomo di bassa fiducia tra i partner. Questo può ridurre la percezione che il partner stia lavorando verso obiettivi comuni (compromettendo la benevolence e l'integrity): bassi livelli di affidabilità possono così compromettere l'evoluzione della fiducia e la performance della partnership.

Infine, l'approccio dell'interactive system MCS può supportare lo sviluppo di fiducia in quanto rinforza l'idea che la partnership condivida i valori, la mission e la vision; può inoltre stimolare lo sviluppo di integrity e benevolence. In questo caso, quello che può compromettere lo sviluppo di fiducia, è il caso in cui i partner si aspettino un interactive MCS forte e ciò che viene implementato in realtà è un interactive MCS debole.

Complessivamente, è importante selezionare degli strumenti di MCS appropriati, in relazione al livello di fiducia tra i partner e ai fattori su cui si basa la fiducia. Oltre a ciò, a causa del collegamento dinamico tra fiducia e MCS, nessun MCS può essere concepito come statico, ma come dinamico, ovvero, evolutivo, riflettendo l'evoluzione del livello di fiducia tra i partner. Secondo questa Logica gli strumenti formali e informali di controllo possono agire come sostituti o come elementi di rinforzo reciproco. Nello specifico le aziende possono ritrovarsi nelle seguenti condizioni:

- condizioni di coherence, dove gli elementi di controllo formale e informale si sostituiscono l'un l'altro, garantendo lo sviluppo delle partnership. Occorre quindi verificare le condizioni di relazione tra Integrity e Bflies (P1a,b); Benevolence, Integrity e Boundaries (P2a,b); Ability e Diagnostic (P3); Benevolence, Integrity e Interactive (P4a,b);
- condizioni di incoherence per over control, dove gli elementi di controllo formale e informale si accavallano creando condizioni di over control che nella prospettiva di reciproca influenza può tradursi in una riduzione dei livelli di fiducia prospettica oltre che in condizioni di sicura inefficienza;
- condizioni di incoherence per undercontrol, dove gli elementi di controllo formale sono carenti e non sostituiti con strumenti di controllo informale.

Figura 4.8. – *Levers of Control e Trust Factors. Tra azioni di sostituzione e rinforzo*



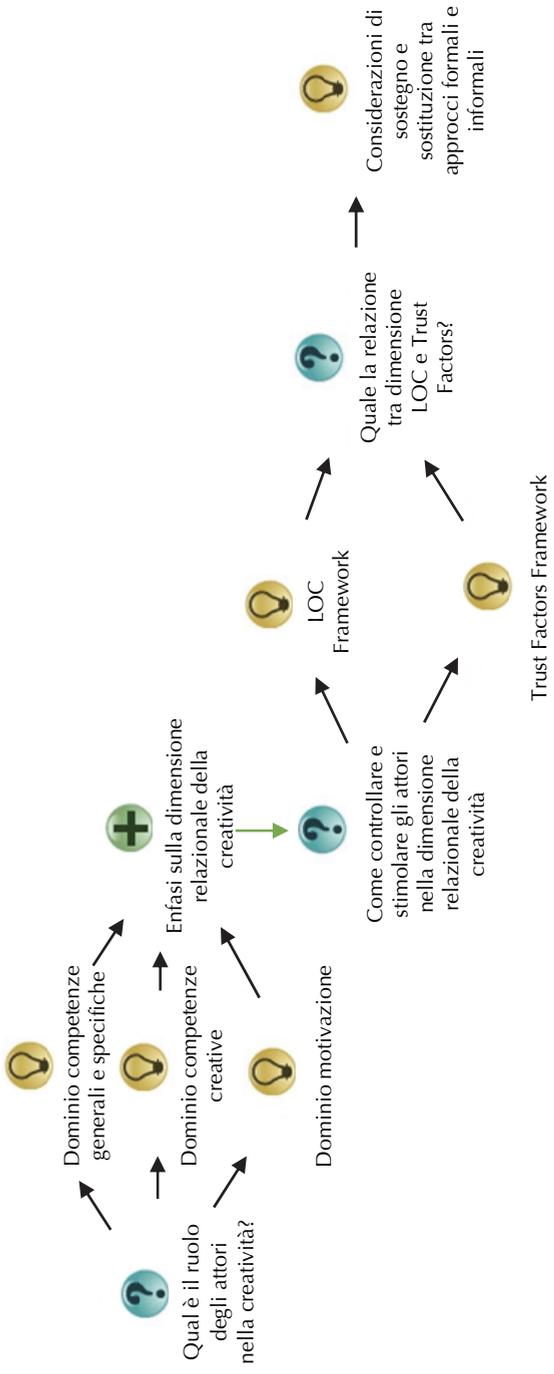
## 4.5. Riepilogo

La sintesi dei contenuti del capitolo viene di seguito riportata.

Figura 4.9. – *Riepilogo*

| Variabili  | Contenuti   |
|--|---|
| Creatività nella dimensione degli attori           | Dominio di competenze specifiche.<br>Dominio di competenze creative.<br>Dominio della motivazione.  |
| Creatività e MCS nella dimensione degli attori     | Estendere i propri domini di competenza specifica e creativa attraverso il coinvolgimento in strutture reticolari.<br>Controllare un paniere sempre più ampio di variabili e monitorare i risultati raggiunti lungo il processo creativo. |
| Creatività e MCS. Il ruolo dei LOC e Trust Factors | MCS tra obiettivi di motivazione e controllo.<br>MCS tra dimensione formale e informale.  |

Figura 4.10. – Riepilogo



## 5.

### Creatività e MCS. Il Processo

#### 5.1. Obiettivo

La dimensione processuale della creatività appare elemento centrale in diverse discipline. Nel corso degli anni si sono sviluppate tecniche più o meno sofisticate per agevolare i processi creativi, sia in ambito accademico che professionale. Alcune delle aziende maggiormente creative sono infatti state assunte ad esempio riconoscendo come “best practice” le pratiche organizzative utilizzate per supportare i processi creativi. Molto meno indagato è il ruolo che i Management Control System possono giocare in questo processo. Definiti da più parti come tools di gestione della conoscenza, vengono riconosciuti come strumenti chiave di supporto nelle fasi di creazione e selezione delle idee, ma i termini con cui tali elementi agiscono appaiono non pienamente analizzati. In questo senso il capitolo intende:

- introdurre il tema della creatività nella sua dimensione processuale, presentando alcuni contributi dottrinali sul tema (*fornire risposte al quesito: Quali sono i processi che portano allo sviluppo di idee creative*);
- approfondire il ruolo dei Management Control System come strumenti di gestione della conoscenza a supporto dei processi creativi (*fornire risposte al quesito: Quale è il ruolo degli MCS nei processi creativi*);
- proporre un possibile schema di analisi in cui gli MCS vengono letti nella loro dimensione di strumenti di gestione delle informazioni e di supporto al problem solving agendo come produttori di senso e significato a supporto dei processi creativi (*fornire risposte al quesito: Come possono gli MCS supportare e migliorare i processi creativi*).

#### 5.2. Creatività. La dimensione del processo

La letteratura riconosce come la dimensione soggettiva non sia sufficiente a garantire uno sviluppo creativo (Puccio, Cabra, 2010). In questo senso nu-

merosi contributi hanno evidenziato come in una prospettiva organizzativa si possano adottare approcci in grado di incrementare e rafforzare la creatività riconoscendo specifici percorsi creativi (e.g. Ekvall, 2000). Di seguito si presentano alcuni degli approcci più condivisi dalla letteratura.

### **Creative Problem Solving**

Creato da Osborn (1953), ideatore del brainstorming, questo approccio è probabilmente uno dei maggiormente adottati sul piano operativo e della ricerca (Puccio, Cabra, 2010). Sviluppato successivamente alla sua introduzione dal International Center for Studies in Creativity, come riconosciuto da Puccio, Murdock, Mance (2007), esso richiama un processo che nel corso di oltre 50 anni è stato ed è in continuo aggiornamento. Lo sviluppo più recente porta il nome di Thinking Skills Model (Puccio, Murdock, Mance, 2007) e prevede lo sviluppo di alcune fasi a supporto del processo creativo: 1. Esplora la visione; 2. Formula la sfida; 3. Esplora l'idea; 4. Formula la soluzione; 5. Esplora l'accettabilità; 6. Formula un piano. Il processo viene preceduto da una fase meta-cognitiva chiamata: "Valuta la situazione", utilizzata per scandagliare l'ambiente e riconoscere il problema da analizzare. Tutte le fasi del processo seguono uno sviluppo prima divergente, finalizzato ad individuare tutte le possibili sfaccettature della fase, riconoscere l'oggetto di osservazione attraverso diversi punti di vista, seguito poi da una fase convergente, finalizzata alla analisi e valutazione di tutte le ipotesi selezionate. Il modello presenta tecniche per facilitare la produzione di idee e lo sviluppo di un piano di azione. Studi empirici (e.g. Scott, Leritz, Mumford, 2004; Barbot, Cerda, Teo, 2020; Spoon, Rubenstein, Terwilligar, 2021) evidenziano l'efficacia degli approcci creative problem solving nello sviluppo di soluzioni alternative alla risoluzione dei problemi.

### **Lateral Thinking**

De Bono (1977, 1999) risulta essere uno degli autori più accreditati in tema di creatività. Tra gli approcci più importanti proposti dall'autore si riconoscono l'approccio del "pensiero laterale" e la tecnica dei "sei cappelli pensanti" legata al primo. Il pensiero laterale riferisce alle tecniche di pensiero e percezione che costruiscono una rottura rispetto al passato per la risoluzione dei problemi, che per loro natura non possono essere realizzati con lo sviluppo logico del pensiero. Il principio che sta alla base di questa modalità è simile a quanto proposto nel pensiero divergente. In particolare, si ritiene che per ciascun problema sia sempre possibile individuare diverse soluzioni, alcune delle quali emergono solo: 1. prescindendo da quello che inizialmente appare l'uni-

co percorso possibile; 2. cercando elementi, idee, intuizioni, spunti fuori dal dominio di conoscenza e dalla rigida catena logica. È importante quindi disporre di modalità e strumenti che facilitino questi processi di pensiero, per generare creativamente ipotesi da abbinare e combinare con le conoscenze già possedute, fino al raggiungimento dell'obiettivo prefissato. Al fine di supportare individui e organizzazioni lungo questo processo creativo, De Bono ha identificato una serie di tecniche di supporto. La più importante di queste è la tecnica dei sei cappelli pensanti utilizzata per lo sviluppo del pensiero di gruppo. Il presupposto della tecnica è che quando ci si trova davanti a un problema o una decisione, si è portati a usare contemporaneamente vari atteggiamenti di pensiero: quello logico, quello emotivo, quello creativo, ecc. Il risultato è spesso una grande confusione, perché ognuno di questi approcci tende a prevalere sugli altri. Egli propone una distinzione in sei diversi modi di pensare, visualizzandoli in sei cappelli di colori diversi. Il cappello bianco rappresenta informazioni e fatti, quello verde gli aspetti emozionali e così via. I sei modi di pensiero, nella prospettiva dell'autore, non vogliono esaurire completamente tutti i possibili approcci, tuttavia, riassumono gli stili principali. L'uso dei cappelli tende a spingere un orientamento al pensiero parallelo durante le sedute di gruppo. Lo stesso cappello viene indossato da tutti i membri del team creativo creando quindi una visione condivisa e plurilaterale al problema. Studi empirici sull'efficacia di questi metodi (e.g. Birdi, 2004) hanno riconosciuto come individui formati all'utilizzo di tali tecniche incrementano le loro capacità creative.

### **Appreciative Inquiry**

Sviluppato da Cooperrider, Srivastva (1987; 2005), questo approccio descrive un processo organizzativo che inizia osservando gli elementi che funzionano e non funzionano all'interno delle organizzazioni con l'obiettivo di sostenere le buone pratiche e supportare processi di miglioramento continuo. Le fasi che caratterizzano gli Appreciative Inquiry Process sono: 1. Scoperta, caratterizzata dalla identificazione dei processi organizzativi e dalle pratiche che funzionano; 2. Sogno, caratterizzata dalla identificazione di alcuni percorsi di sviluppo e miglioramento; 3. Progettazione, caratterizzata dalla definizione di nuovi processi e procedure; 4. Destino, caratterizzata dalla esecuzione dei processi e procedure identificate. Tali approcci si sono rilevati particolarmente utili nelle organizzazioni che adottano un approccio al lavoro di gruppo in condizioni di contrapposizione e alla sperimentazione. Analisi quantitative hanno evidenziato come, sebbene l'utilizzo di tali tecniche non spinga ad un incremento del potenziale creativo, esse favoriscono i cambiamenti organizza-

tivi (Bushe, Kassam, 2005). Allo stesso modo Cabra-Vidales (2004, Citato in Puccio, Cabra, 2010) analizza l'utilizzo incrociato delle tecniche Creative Problem Solving e Appreciative Inquire riconoscendo un mutuo beneficio per le organizzazioni che adottano e integrano questi approcci.

## **Design Thinking**

Sviluppato partendo dall'esperienza del consumatore e da quello che Fulton-Suri (2005) definisce come l'azione inconsapevole di tutti i giorni, tale modello viene utilizzato soprattutto negli approcci di product reengineering. Introdotto da alcune società di re-ingegnerizzazione, la più famosa delle quali probabilmente è la californiana IDEO, il modello prevede alcune fasi quali: 1. Comprensione degli utilizzi del prodotto oggetto di re-ingegnerizzazione. Questa fase normalmente prevede la realizzazione di liste di funzionalità del prodotto; 2. Osservazione del modo con cui i prodotti vengono utilizzati. Questa fase normalmente è accompagnata da approcci etnografici; 3. Punto di vista con il quale inizia il processo di re-ingegnerizzazione partendo dalle osservazioni fatte; 4. Visualizzazione che include fasi di brainstorming per riconoscere le soluzioni migliori; 5. Prototipazione con la quale vengono costruiti i prototipi dei prodotti re-ingegnerizzati.

## **Synectics**

Il modello introdotto da Gordon (1960) e noto con il termine Synectics prevede lo sviluppo di un processo che invoglia i partecipanti a dialogare per metafore utilizzando strumenti quali: l'analogia diretta tramite cui gli individui pensano a come problemi simili sono stati sviluppati in altre discipline; l'analogia personale attraverso la quale gli individui si riconoscono come parte del problema; l'analogia simbolica attraverso la quale gli individui cercano immagini e casistiche per descrivere il problema. L'approccio di Gordon prevede che gli individui assumano un processo creativo che lavora a livello di subconscio, il modello synectics tenta di rendere esplicito tale processo.

## **Inventive problem solving**

Sviluppata dal dipartimento per i brevetti della marina sovietica e conosciuto con l'acronimo TRIZ (equivalente russo di Theory of Inventive Problem Solving) questa metodologia si basa sull'analisi razionale dei problemi. Il modello oggetto di studio da parte di molteplici autori (per una rassegna di contributi si rimanda a Puccio, Cabra, 2010) vede lo sviluppo di 40 principi per consentire agli individui di risolvere problemi principalmente di matrice

ingegneristica. Tra i principi più importanti la letteratura riconosce: 1. Segmentazione (dividi un oggetto in più parti, rendi un oggetto semplice da disassemblare); 2. Qualità locale (rendi le parti di un oggetto qualitativamente adeguate, rendi le parti dell'oggetto utili per differenti funzioni; cambia la struttura dell'oggetto per temperatura, pressione, ...); 3. Asimmetria (rendi un oggetto asimmetrico); 4. Universalità (rendi un oggetto utilizzabile per molteplici fini).

### Una proposta di sintesi

Analizzando le varie metodologie si possono riconoscere differenti approcci al processo creativo caratterizzati per varie fasi. Le proposte variano da un minimo di due fasi proposte dal lateral thinking ad un massimo di 40 fasi proposte dal design thinking.

Nel tentativo di ricercare una proposta intendiamo sviluppare il nostro modello su una linea mediana di 4 fasi avvicinandoci agli approcci appreciative inquiry. In particolare, la figura 5.1 rappresenta una schematizzazione del modello proposto mentre la figura 5.2 cerca di offrire uno schema di sintesi dei vari approcci analizzati.

Nello specifico, il modello dei processi creativi applicato alle organizzazioni in letteratura appare particolarmente collegato agli approcci di Appreciative Inquiry, riconosciuto come particolarmente adatto in contesti ad alta dinamicità (Cooperider, Whitney, 2005). Nello specifico le fasi individuate possono essere così descritte:

Figura 5.1. – *Il processo creativo. La nostra proposta di analisi*

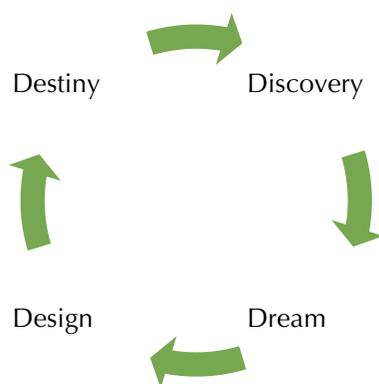


Figura 5.2. – *Approcci alla creatività nella dimensione del processo*

| <i>Approccio</i>          | <i>Descrizione</i>   | <i>Autori</i>                                |
|---------------------------|--|--|
| Creative Problem Solving  | Sviluppo di un processo per la risoluzione del problema articolato in: 1. Esplora la visione; 2. Formula la sfida; 3. Esplora l'idea; 4. Formula la soluzione; 5. Esplora l'accettabilità; 6. Formula un piano.  | Osborn (1953), Puccio, Murdock, Mance (2007) |
| Lateral Thinking          | Sviluppo di una tecnica di pensiero e percezione che prevede l'osservazione del problema da diverse angolazioni.   | De Bono (1977, 1999)                         |
| Appreciative Inquiry      | Sviluppo di un processo così caratterizzante: 1. Scoperta; 2. Sogno; 3. Progettazione; 4. Destino.   | Cooperrider e Srivastva (1987; 2005)         |
| Design Thinking           | Sviluppo di un processo di reingegnerizzazione di prodotto caratterizzato dalle fasi di: 1. Comprensione; 2. Osservazione; 3. Punto di vista; 4. Visualizzazione; 5. Prototipazione.   | Fulton, Suri (2005)                          |
| Synectics                 | Sviluppo di un processo che invoglia i partecipanti a dialogare per metafore. Il processo prevede l'utilizzo di analogie: 1. Diretta; 2. Personale; 3. Simbolica.  | Gordon (1960)                                |
| Inventive problem solving | Sviluppata dal dipartimento per i brevetti della marina sovietica e conosciuto con l'acronimo TRIZ questa metodologia si basa sull'analisi razionale dei problemi. Tra le fasi più importanti di questa metodologia che prevede un dettaglio di 40 micro attività si riconoscono: 1. Segmentazione; 2. Qualità locale; 3. Assimetria; 4. Universalità. | Puccio, Cabra (2010)                         |

- Discovery, richiama la dimensione di analisi del problema. Si configura come un momento preliminare, durante il quale l'individuo raccoglie dati, individua all'interno dell'organizzazione elementi di eccellenza ed elementi problematici. L'obiettivo di questa fase appare correlato alla necessità di garantire i livelli di eccellenza dei processi migliori e individuare gli elementi problematici.
- Dream, caratterizzata dalla identificazione di alcuni percorsi di sviluppo e miglioramento. È caratterizzata dallo sviluppo ideale di percorsi laterali. Nella espressione di Wallas (1926, p. 15) Può essere "un'intuizione improvvisa, o una visione chiara, o una sensazione, qualcosa tra un'impressione e una soluzione, altre volte invece è il risultato di uno sforzo prolungato". L'obiettivo è quello di riconoscere gli elementi di miglioramento.
- Design, caratterizzata dalla fase di pensiero logico nel quale la scintilla sviluppata attraverso la fase di sogno viene inglobata in procedure e processi.
- Destiny, caratterizzata dalla fase di stress test dell'idea, concretizzata in un progetto.

### 5.3. Creatività e MCS. Il presidio della dimensione del processo

#### 5.3.1. Considerazioni introduttive

Il tema della creatività nella sua dimensione processuale e dei Management Control System sembra particolarmente collegato all'interno della letteratura in tema di Creativity Support System. In particolare, Hansen, Nohria, Tierney (1999) analizzano le strategie per la gestione della conoscenza individuando due approcci:

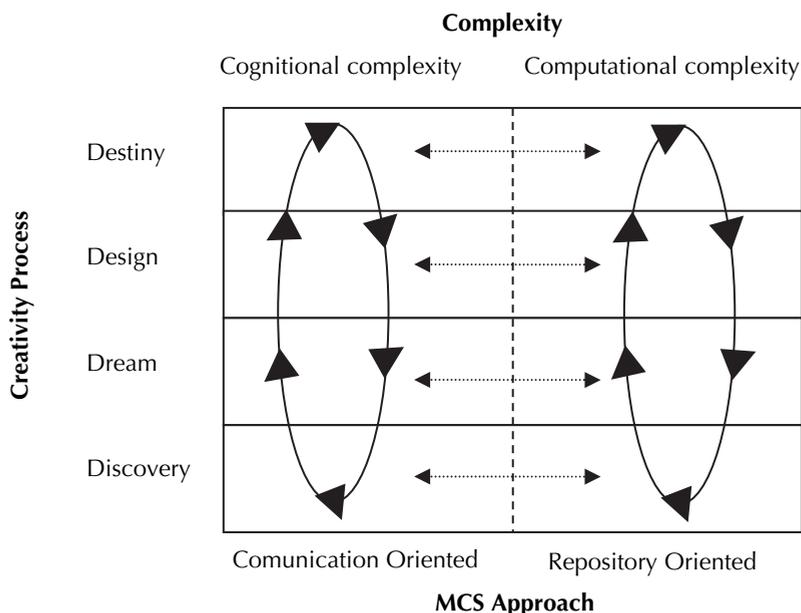
- communication oriented. Secondo questi approcci gli strumenti di supporto alla creatività hanno l'obiettivo di agevolare i processi comunicativi, eliminare le barriere;
- repository oriented. Secondo questi approcci gli strumenti di supporto alla creatività si pongono l'obiettivo primario di codificare le informazioni e creare database in grado di costituire depositi di conoscenza cui possono attingere le varie parti dell'organizzazione.

L'autore riconosce come il tipo di strategia sia certamente dipendente dai caratteri delle conoscenze, ma evidenzia casi di imprese operanti nello stesso settore che adottano strategie completamente differenti. In questa prospettiva, come evidenziato da Ditillo (2004), i MCS possono certamente essere interpretati come strumenti di gestione della conoscenza. Nello specifico l'autore evidenzia come i sistemi di gestione della conoscenza in generale e gli MCS in particolare siano influenzati dai caratteri di complessità di gestione dei processi in generale, ed aggiungiamo noi di quelli creativi in particolare. Utilizzando il modello di Wood (1986), Ditillo riconosce come determinanti della complessità: component complexity (numerosità delle parti), coordinative complexity (numerosità delle relazioni) and dynamic complexity (variabilità di parti e relazioni). Utilizzando queste variabili l'autore riconosce due estremi caratterizzati da complessità computazionale, per numerosità delle parti, gestite prevalentemente con approcci repository, dove la codificazione e la predisposizione di performance reports sono elementi fondamentali e di elementi di cognitional complexity, caratterizzati per grande dinamicità, dove la comprensione dei fenomeni diviene elemento centrale ponendo gli elementi del dialogo come caratteri essenziali. Questi studi appaiono tuttavia ancora al loro stadio embrionale come evidenziato da Davila, Foster, Oyon (2009, p. 296) che sostengono che *“the interaction between organizational forces and creativity – an important field of research in the creativity literature – has yet to be explored. Even if control systems are an important element in shaping the organization, its impact on creativity has been virtually ignored”*.

Gli approcci riconosciuti da Hansenzm Nohria, Tierney (1999) di gestione communication and repository oriented appaiono a prima vista in netta contrapposizione. In questo senso, Henry (2006); Mundy (2010) e Grabner, Posch, Wabneeg (2018), analizzando il ruolo dei sistemi di controllo sui processi di innovazione, riconoscono come spesso un uso bilanciato di approcci differenti possa meglio vestire le esigenze aziendali e appaia più frequentemente correlato con migliori performance aziendali. Quanto affermato viene sintetizzato nella figura 5.3 sotto riportata.

In questa prospettiva, analizzando il processo creativo, Drazin, Glynn, Kazanjian (1999) riconoscono il ruolo cognitivo e di sense making attribuito ai manager. Nello stesso filone di ricerca Hall (2010) riconosce il ruolo dei Management Control System come strumenti produttori di modelli mentali.

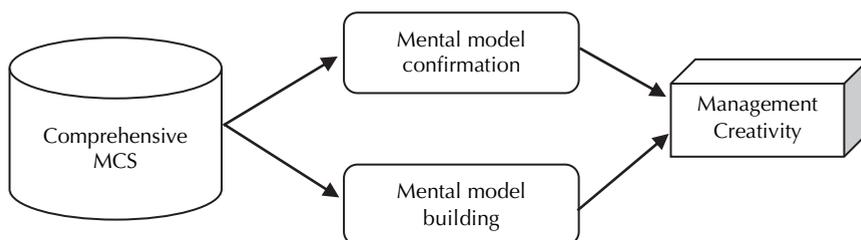
Figura 5.3. – *Creativity Process, MCS Approach e Complexity*



Nello specifico viene empiricamente analizzato il ruolo confermativo dei sistemi di controllo delle mappe mentali dei manager ma anche il ruolo performativo delle stesse. Nella visione degli autori gli strumenti di controllo devono avere caratteri di onnicomprensività e leggibilità dei fenomeni (dalla traduzione del termine *comprehensive*, globale, comprensibile, utilizzato da-

gli autori), al fine di supportare il processo cognitivo dei manager ed evitare un utilizzo selettivo delle informazioni. La capacità dei MCS di offrire quadri in grado di supportare il processo cognitivo appare evidentemente correlata ai caratteri dei managers. Manager con minore esperienza nel ruolo specifico e appartenenti ad imprese di minori dimensioni appaiono più influenzabili rispetto a manager con maggiore esperienza di ruolo nelle organizzazioni di maggiori dimensioni (Hall, 2010, p. 71). Il miglioramento nelle percezioni manageriali viene poi significativamente correlato con il miglioramento delle performance manageriali in senso lato e, conseguentemente, un più efficace sfruttamento del potenziale creativo (Hall, 2010, p. 72). Fin dai suoi albori la letteratura economico-aziendale ha evidenziato che “anche nei conti le cifre non parlano di per sé; non parlano se non si conosce il sistema nel quale sono sorte, ed il metodo e gli strumenti con i quali sono state ottenute” (Zappa, 1939, p. 49). L’interpretazione dei risultati economico-finanziari aziendali presuppone la preventiva individuazione delle variabili rilevanti in grado di esplicitare e far conoscere il sistema nel quale sono sorti i risultati reddituali e finanziari. Occorre utilizzare modelli basati sulla fondata e concreta conoscenza dell’intimo svolgersi della gestione nelle singole imprese per delineare uno schema espressivo del funzionamento dell’azienda (Olivotto, 2000, pp. 1-75).

Figura 5.4. – MCS, *Mental model and creativity performance*



Fonte: Rivisto e adattato da: Hall, 2010, p. 71.

Per meglio comprendere quanto detto di seguito si offre uno schema sintetico sui principali modelli di misurazione della performance ed uno schema interpretativo per cogliere il loro impatto sulle mappe cognitive manageriali.

### 5.3.2. *Approfondimento sui modelli di misurazione della performance*

L'obiettivo di offrire un quadro comparativo sui differenti modelli di performance measurement appare piuttosto improbo data la quantità e le specifiche differenze tra i vari modelli. Tentando comunque una rappresentazione di sintesi, si può osservare come i primi contributi cercano di individuare relazioni di carattere matematico tra le grandezze oggetto di osservazione. Nascono così i modelli "albero del ROI" focalizzati sull'analisi della redditività operativa e le successive evoluzioni con la formulazione del modello noto come "albero del ROE". Accanto a queste prime elaborazioni se ne aggiungono altre volte a ricercare misure di estrema sintesi della performance aziendale quali il valore creato/distruito e il valore complessivo dell'impresa. Si sviluppano così, soprattutto grazie ai contributi di Solomons ed Anthony, i modelli del reddito residuale e del reddito residuale divisionale. A questi si aggiungono negli anni '80 e negli anni '90 numerosi altri contributi quali le modellizzazioni "EVA", "REVA", "REIR" e molte altre ancora.

A questi studi seguono elaborazioni successive volte a comprendere anche le relazioni di carattere logico tra le grandezze considerate e a spostare l'attenzione dalla dimensione economico-finanziaria a dimensioni di tipo "non financial"; l'enfasi si sposta dagli effetti alle cause. Si sviluppano così modelli finalizzati alla ricerca dei pattern della performance volti ad "approfondire i legami tra performance e sue determinanti" [Comuzzi, 2005, p. 51]. In questa direzione nascono una molteplicità di modelli, basati su approcci multidimensionali, finalizzati a giustificare la performance aziendale, riconoscendone i "drivers immediati e mediati" [Olivotto, 1995, pp. 1-26] che la determinano. Alcuni contributi tentano di analizzare le variabili chiave che un sistema di misurazione e controllo deve presidiare in una prospettiva di ricerca empirica. In questa prospettiva il contributo di Ferreria, Otley (2009). Gli autori vedono i "*performance management systems framework as a research tool for describing the structure and operation of performance management systems (PMSs) in a more holistic manner*" (Ferreira, Otley, 2009, p. 263). Più avanti, gli stessi autori sottolineano come "*anecdotal evidence suggests that the extended framework provides a useful research tool for those wishing to study the design and operation of performance management systems by providing a template to help describe the key aspects of such systems*" (Ferreira, Otley, 2009, p. 263). La tabella sotto esposta offre una sintesi delle principali caratteristiche di alcuni tra i principali modelli di tipo multidimensionale.

Figura 5.5. – *Alcuni modelli di misurazione della performance. Parte A*

| <i>Approccio</i>                         | <i>Autore</i>               | <i>Obiettivi</i>  |
|--|-----------------------------|---|
| Pentagono del Valore [1990]              | Copeland, Koller, Murrin    | Massimizzazione del valore aziendale. Individua come drivers del valore le opportunità di miglioramento interno e le opportunità di miglioramento esterno.  |
| Piramide della Performance [1991]        | Lynch, Cross                | Collegamento della strategia con le azioni manageriali. Individua come drivers del valore la performance d'impresa, il posizionamento di mercato, la soddisfazione dei clienti, la flessibilità e la produttività.  |
| Albero del Free Cash Flow [1992]         | Boeri, Giaroli              | Individuazione delle determinanti del valore. Individua come drivers immediati del valore il risultato operativo, gli investimenti in capitale circolante e gli investimenti in capitale immobilizzato.   |
| Balanced Scorecard [1992]                | Kaplan, Norton              | Gestione delle strategie. Individua come drivers del valore il capitale clienti, l'eccellenza dei processi, le capacità di apprendimento, le opportunità di crescita.   |
| Rombo del Valore [1995]                  | Olivotto                    | Misurazione delle determinanti della performance. Individua come variabili chiave l'attrattività dell'ambiente competitivo operativo, la forza delle unicità operative e finanziarie, l'eccellenza dei processi, la validità delle competenze.              |
| Tecnology Broker [1996]                  | Brooking                    | Auditing delle risorse intangibili per la massimizzazione della performance. individua come drivers il patrimonio di risorse tangibili e intangibili scomposte negli asset: market; intellectual property; human centred; infrastructure.                   |
| Intangibile Assets Monitor [1997]        | Sveiby                      | Gestione delle risorse intangibili. individua come drivers della performance le risorse tangibili e le risorse intangibili analizzate attraverso i caratteri: della struttura interna; esterna e delle competenze individuali.                              |
| Strategic Performance Measurement [1997] | Atkinson, Waterhouse, Wells | Monitoraggio delle strategie adottate. Individualmente come drivers del valore le relazioni con gli environment stakeholder e i process stakeholder.  |
| Unit of Activity [1997]                  | Haanes, Lowendhal           | Auditing delle risorse intangibili per la massimizzazione del valore. Individua come drivers del valore il patrimonio di risorse tangibili e intangibili suddivise in competenze individuali e collettive ed elementi relazionali individuali e collettivi. |
| Business Navigator [1997]                | Edvinsson, Malone           | Auditing delle risorse intangibili per la massimizzazione del valore. Individua come drivers del valore il capitale finanziario e il capitale intellettuale. Quest'ultimo risulta suddiviso in: capitale umano, capitale relazionale, capitale strutturale. |

Figura 5.6. – *Alcuni modelli di misurazione della performance. Parte B*

| <i>Approccio</i>                             | <i>Autore</i>           | <i>Obiettivi</i>  |
|--|-------------------------|---|
| Value Reporting [1997]                       | Wright, Keegan          | Acquisizione di vantaggi competitivi e creazione di valore. Individua come driver del valore: il customer value; il people value; la growth and innovation prospective il process value.  |
| EFQM [1998]                                  | EFQM                    | Ottimizzazione delle politiche gestionali. Individua come driver del valore: people customer; impact on society; process; people development; resource management; policy and strategy; leadership and constancy.   |
| “Rischio, Crescita e Rendimenti [1998]       | Black, Wright, Bachman  | Ottimizzazione del valore aziendale individua come drivers dello stesso: il livello di rischio, le opportunità di crescita, la dimensione dei profitti.   |
| Diamante del Vision Deployment [1999]        | D’Egidio                | Ottimizzazione del valore aziendale. Individua come drivers dello stesso: le caratteristiche del business, le competenze distintive, la capacità di leadership, la capacità di employeeship, le risorse umane.  |
| Total Value Creation [1999]                  | Andersen, Mclean        | Misurazione delle determinanti del valore. Individua come variabili chiave il patrimonio di risorse tangibili e intangibili suddivise in: customer relations; supplier relations; employee relations; shareholder relations; societal relations.                            |
| Knowledge Capital Scoreboard [2000]          | Lev                     | Misurazione del patrimonio di risorse intangibili. Individua come variabili chiave i profitti normalizzati, il tasso di ritorno standard dagli investimenti in assets tangibili; il tasso di attualizzazione al netto del ritorno standard.                                 |
| Intellectual Capital Valuation [2000]        | Sullivan                | Individuazione dei drivers del valore. Individua quali variabili chiave il capitale strutturale, gli assets complementari di business e il capitale intellettuale.  |
| Prisma della Performance [2001]              | Neely, Adams, Kennerley | Individuazione dei drivers della performance aziendale. Individua come variabili chiave la soddisfazione degli stakeholder, le strategie, i processi; le capacità; gli stakeholders.  |
| Patrimonio Strategico [2002]                 | Donna                   | Individuazione dei drivers del valore aziendale. Individua come variabili chiave il capitale relazionale e il capitale strutturale.   |
| Gabbia del valore e della complessità [2005] | Comuzzi                 | Misurazione del valore creato/distrutto. Individua come driver del valore aziendale variabili quali la qualità del business, dell’ambiente competitivo, delle scelte di finanziamento, la posizione competitiva, le risorse relazionali                                     |
| Extended framework [1999; 2009]              | Ferreira, Otley         | Performance measurement. Vede l’analisi di: visione e mission; key success factors; organization structure; strategies and plans; key performance measurement; target setting; performance evaluation; reward system; networks; strength and coherence; PMS use and change. |

Analizzando i contributi presentati è possibile effettuare alcune considerazioni di sintesi. In particolare, si può evidenziare come:

- sotto il profilo dell'oggetto di osservazione i diversi studi presentino un'estrema varietà di approcci. In termini generali tutti i modelli considerano come variabile focale la performance economico-finanziaria; quest'ultima viene tuttavia osservata con misure estremamente differenti. Parte dei modelli analizza un paniere di misure tra loro fortemente articolate; un'altra parte utilizza una particolare misura di sintesi quale il valore creato/distrutto;
- l'allargamento dell'oggetto di osservazione alle variabili considerate drivers della performance economico-finanziaria evidenzia una forte eterogeneità di orientamenti. Gli elementi indagati appaiono molteplici e sotto il profilo dell'approccio misurativo si riconoscono misure fortemente eterogenee. Alcuni modelli focalizzano l'attenzione sugli aspetti legati al capitale intellettuale (si considerino tra i tanti i modelli "Technology Broker", "Intellectual Capital Valuation", "Value Scheme", ...), altri su elementi più articolati che inglobano riflessioni sull'ambiente competitivo e sulle risorse interne (si considerino tra i tanti i modelli "Rombo del Valore", "Patrimonio Strategico", ...). La molteplicità di variabili si accompagna ad una pluralità di misure.

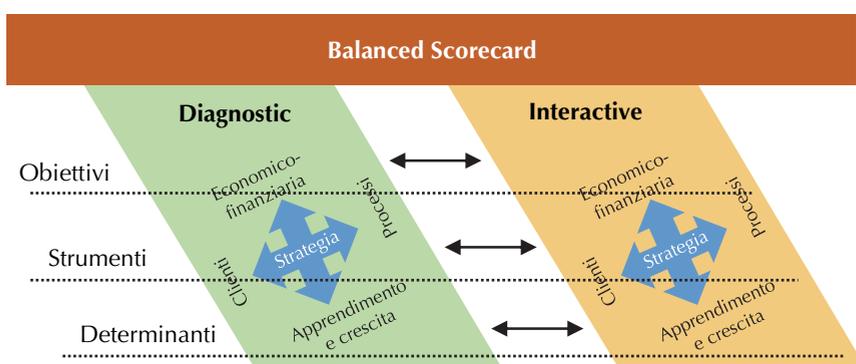
In questa prospettiva Kaplan e Norton (2001), riconoscono come il successo di un sistema di misurazione e performance non appaia legato esclusivamente alla sua capacità rappresentativa quanto alla concreta possibilità per lo stesso di divenire strumento di apprendimento. In questa prospettiva i manager devono bilanciare l'utilizzo delle 4 leve del controllo riconosciute da Simons (1995) al fine di creare uno strumento di apprendimento continuo. Occorre ricordare che:

- belief systems appaiono collegati ai valori fondamentali aziendali e inglobano strumenti per comunicare e diffondere tali valori al fine di orientare l'azione manageriale;
- boundary systems offrono linee di condotta definendo ciò che è permesso e ciò che non lo è;
- diagnostic systems offrono un utilizzo orientato al monitoraggio del raggiungimento dei risultati raggiunti;
- interactive systems offrono un orientamento al dialogo e allo scambio informativo tra i top e middle manager.

Kaplan e Norton sottolineano che *"diagnostic systems, boundary systems, and internal control systems are all necessary .... some Balanced Scorecard implementation failures occurred because organizations used their scorecard*

only diagnostically, and failed to get the learning and innovation benefits from an interactive system” (Kaplan, Norton, 2001, p. 350). Occorre ricordare che sulla base di quanto riconosciuto da Ferreira e Otley (2009), gli stessi strumenti possono essere utilizzati con molteplici approcci. Accade quindi che il budget possa divenire strumento di discussione tra i vari livelli manageriali (Interactive Approach) che strumento di verifica dei risultati raggiunti e comparazione rispetto agli obiettivi (Diagnostic Approach). Obiettivi, strumenti e determinanti vanno quindi orientati al dialogo e all’apprendimento continuo. Quanto detto trova una sintetica rappresentazione nella figura sotto riportata.

Figura 5.7. – *Balanced Scorecard, tra approcci Diagnostic e Interactive*



### 5.3.3. Approfondimento sui processi cognitivi

Indipendentemente dalle peculiarità specifiche di ciascun modello di misurazione, è possibile affermare che tutti gli approcci cercano di offrire strumenti informativi progettati per stimolare e supportare l’azione manageriale in contesti concorrenziali fortemente complessi, caratterizzati da velocità e imprevedibilità delle trasformazioni (Olivotto, 2000, pp. 201-381). In linea generale gli approcci proposti intendono migliorare il collegamento tra i gestori aziendali e le basi di conoscenza disponibili, creando un ambiente che alcuni definiscono di “iperconoscenza” (Chang, Holsapple, Winston, 1993, pp. 19-37; Olivotto, 2003, pp. 207-238) nel quale il management possa navigare collegando le variabili essenziali. Il concetto di iperconoscenza viene in questo inteso come un sistema di elementi di conoscenza collegati da relazioni in grado di guidare il soggetto osservatore in un percorso di navigazione tra le informazioni esposte. Appare evidente in questo senso l’assonanza con il concetto di Ipertesto, definito dalla dottrina come un “metodo di scrittura finalizzato a cu-

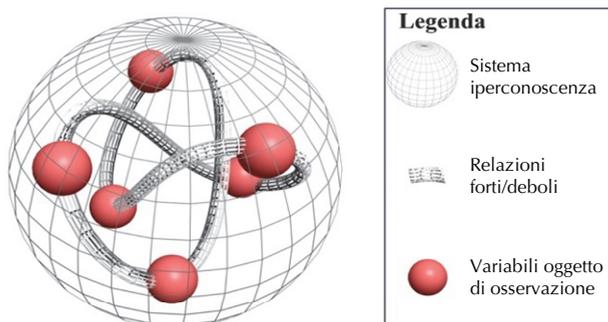
cire tra loro le componenti di un'opera in una rete" (Pandolfi A., Vannini W., 1995, p. 13).

Occorre tuttavia segnalare come "nessun modello formalizzato può essere efficace se non diventando riferimento mentale dei diversi soggetti chiamati a decidere" (Giusepponi, 2000, p. 8). Modelli formalizzati ma non appresi risultano puri esercizi di schematizzazione ricchi di contenuto per chi li predispongono, ma poveri di significato per chi li utilizza. Modelli di iperconoscenza efficaci devono creare all'interno dell'impresa "comunità epistemiche" (Rullani, 2005, pp. 102-122), caratterizzate da una visione condivisa del mondo e dallo stesso approccio conoscitivo. Questa considerazione appare tanto più significativa quanto più si allarga l'approccio economico-finanziario, basato su un modello condiviso sia in termini di variabili rilevanti sia in termini di relazioni esistenti (Bozzolan, 2001, pp. 1-46), ad altre modellizzazioni meno condivise in letteratura e per le quali assume maggior rilevanza la conoscenza manageriale.

In linea generale pertanto i modelli multidimensionali:

- creano un sistema finalizzato ad esplicitare il funzionamento dell'azienda che vede come variabile focale quella economico-finanziaria a cui tuttavia si aggiungono altre dimensioni che possono presentare relazioni caratterizzate da legami forti (relazioni matematiche o di dipendenza gerarchico-causali) e/o da legami deboli (relazioni logico-deduttive);
- approfondiscono ogni dimensione attraverso il riconoscimento di variabili di maggior dettaglio spesso analizzate attraverso un sistema di misurazione articolato in grado di coniugare misure di tipo "financial" e "non financial";
- enfatizzano il ruolo dei legami deboli soprattutto quando ci si sposta dalla dimensione economico-finanziaria, per la quale esistono modelli variegati ma ampiamente condivisi in letteratura, ad altre dimensioni per le quali non esiste un unico modello teorico di riferimento.

Figura 5.8. – *L'ambiente di iperconoscenza*



L'eterogeneità delle dimensioni riscontrate all'interno dei diversi approcci evidenzia l'impossibilità di acquisirli in modo asettico. Le dimensioni proposte dai modelli analizzati "devono essere considerate una base, non una camicia di forza" (Kaplan, Norton, 2000, p. 43) e come tale necessitano pertanto di opportuni aggiustamenti per essere adattate alle peculiarità di ciascuna azienda. Assumono importanza in questo senso i modelli mentali impliciti negli attori chiave aziendali, in grado di dare rappresentazione alla conoscenza manageriale.

#### 5.3.4. *Modelli di misurazione della performance e aspetti cognitivi nella prospettiva della creatività*

L'eterogeneità delle dimensioni riscontrate all'interno dei diversi approcci evidenzia l'impossibilità di acquisirli in modo asettico. Le dimensioni proposte dai modelli analizzati "devono essere considerate una base, non una camicia di forza" (Kaplan, Norton, 2000, p. 43) e come tale necessitano pertanto di opportuni aggiustamenti per essere adattate alle peculiarità di ciascuna azienda. Assumono importanza in questo senso i modelli mentali impliciti negli attori chiave aziendali, in grado di dare rappresentazione alla conoscenza manageriale. I sistemi di misurazione e controllo si trovano quindi di fronte alla necessità di stimolare i processi creativi offrendo strutture conoscitive in grado di supportare le varie fasi del processo creativo. Occorre inoltre che tali strutture conoscitive siano accompagnate da un utilizzo coerente delle leve del controllo per supportarne la portata segnaletica. Essi devono infatti essere orientati a bilanciare da un lato la funzione di dialogo e dall'altro quella di knowledge repository. Quanto affermato trova sintetica rappresentazione nella figura sotto riportata.

Figura 5.9. – *MCS e creatività nella prospettiva del processo. Variabili rilevanti*

| <i>Variabili</i> | <i>Descrizione</i>  |
|------------------|---|
| Obiettivi        | Stimolare il processo creativo attraverso processi di mental model confirmation and building.                         |
| Strumenti        | Strumenti di iperconoscenza, modelli multidimensionali accompagnati da un sapiente utilizzo delle leve del controllo. |
| Determinanti     | Dimensione: interne/esterna dei processi.<br>Orientamento: Dialog oriented; Knowledge repository oriented.            |

## 5.4. Creatività e MCS. Verso un modello di analisi nella prospettiva del processo

Come già evidenziato, gli MCS sono in grado di supportare il processo creativo aiutando i processi di costruzione e conferma dei modelli mentali dei manager. Allo stesso tempo il loro ruolo in chiave sia di knowledge repository sia di strumenti di dialogo appare di primaria importanza, caratterizzando elementi in grado di aumentare efficacia ed efficienza dei processi creativi. Obiettivo di questo paragrafo è quello di illustrare come tali concetti si influenzino reciprocamente, riconoscendo puntualmente il ruolo degli strumenti di controllo durante le varie fasi del processo creativo.

La nozione di processo creativo assunta trae ampio spazio dai modelli Appreciative Inquiry, che come evidenziato rappresentano *“a strategy and tool for organizational change. ... The theoretical foundations of Appreciative Inquiry are best understood through the lens of chaos and complexity theory with its emphasis upon principles of self organization, emergence and positive feedback as stimulus for change and adaptation within a system”* (Grandi, Holton, 2010, p. 180).

La nozione di sistema di controllo utilizza il modello di Simon (1995), che individua come leve del controllo le variabili di: beliefs; boundary; diagnostic e interactive. La AI riconosce le organizzazioni come sistemi complessi in grado di apprendere ed essere supportati. Partendo da questo presupposto il paragrafo intende analizzare il ruolo degli MCS a supporto dei processi creativi offrendo un framework concettuale per interpretare possibili livelli di correlazione reciproca tra le variabili dei due modelli. Di seguito si illustrano i tratti del framework teorico proposto.

### 5.4.1. *Discovery e Levers of Control*

Su un piano astratto la creatività è certamente una delle funzioni cognitive che contribuiscono all'adattamento e alla vita (Boncinelli, 2008). Gli approcci AI, tuttavia, focalizzano il cambiamento sugli elementi positivi e negativi che caratterizzano le organizzazioni. Gli orientamenti proposti sono quelli del cambiamento continuo e incrementale piuttosto che nei grandi salti cognitivi. Come evidenziato da Grandi e Holton (2010, p. 180) *“Fundamental to complexity theory is the acceptance of change as a given condition for sustaining life within any system. AI echoes this acceptance and focuses in particular on the role of positive feedback in amplifying small changes to produce exponential growth within a system”*.

Elemento centrale della fase di discovery è la focalizzazione sulle “positive

core” aziendali nella prospettiva di individuare le “positive capacity”. Gli approcci tradizionali di AI propongono uno sviluppo basato sulle interviste e sul confronto, enfatizzando il ruolo non solo “performative” ma anche “discovery”. Durante la fase di Discovery “*people throughout a system connect to study examples of what makes them their best, to analyze and map their positive core, and to investigate their root causes of success*” (Cooperrider, Whitner, 2005).

Appare singolare riconoscere come secondo quanto detto da Anthony “nello svolgere le loro attività, le organizzazioni utilizzano una molteplicità di risorse diverse ... Per operare efficacemente le organizzazioni hanno pertanto bisogno di conoscere quante risorse stanno impiegando nelle diverse attività e se il loro utilizzo è economicamente conveniente.... I sistemi contabili rappresentano un linguaggio per fornire informazioni di questa natura” (Anthony, Hawkins, Macri, Merchant, 2005, p. 1). Appare in questa sede evidente il collegamento tra la fase di discovery dei processi creativi ed il ruolo attribuito ai Management Control System. Entrambi appaiono infatti centrati alla focalizzazione sull’adeguato utilizzo delle risorse aziendali (siano esse materiali o immateriali), riconoscendo punti di forza e punti di debolezza. Come evidenziato “*to ensure that an inquiry hits at the heart of a system, it must be focused on questions that really matter to the organization’s purpose, its value, its legitimacy and sustainability*” (Grandy, Holton, 2010, p. 181). In questa prospettiva si può riconoscere il ruolo centrale dei sistemi di tipo Diagnostic. Gli approcci diagnostici sono spesso associati con un controllo stringente dei processi e delle risorse. Questi sistemi spesso includono action plan derivati dalla strategia, target finanziari specifici, comparazione tra risultati attesi e risultati conseguiti. Questo approccio molto stringente spinge verso un utilizzo meccanico dei sistemi di controllo che consente di individuare le aree di eccellenza e le aree di maggiore criticità aziendali, diventando in questo modo un supporto consistente alla fase di discovery. La capacità dei sistemi di controllo di essere comprehensive influenza le griglie cognitive dei manager (Hall, 2010). Occorre quindi che i sistemi misurativi offrano una rappresentazione puntuale del sistema dei driver del valore al fine di riconoscere le variabili che più si caratterizzano per essere essenziali. Sulla base di quanto detto possiamo derivare le seguenti considerazioni:

*PIa: il corretto utilizzo dei sistemi Diagnostic può facilitare le fasi di discovery durante processi creativi*

*PIb: il livello di comprehensiveness dei MCS può influenzare la capacità di discovery delle organizzazioni*

### Riquadro 5.1. Il caso dell'impresa GG.

GG opera nel campo della produzione e commercializzazione di apparecchiature elettriche antideflagranti destinate ad impianti in zone a rischio di esplosione. L'impresa fattura 50 milioni di euro. Il management decide di avviare un processo di analisi degli elementi di successo competitivo e instaura un sistema di controllo di tipo BSC. L'analisi dei dati evidenzia come significativo elemento di successo competitivo l'ufficio tecnico. L'analisi sui clienti appare ugualmente riconoscere un significativo contributo offerto dall'affidabilità dell'ufficio tecnico. Lavorando in questa prospettiva l'azienda decide di avviare un processo di scorporo di tale ufficio creando una unità di business dedicata, che riutilizzi le competenze specifiche offrendo servizi a clienti ed altre aziende del settore che non si pongano in competizione con GG. Dalle interviste con il management: *"L'utilizzo di un sistema di BSC utilizzato in chiave sistematica per individuare gli elementi di eccellenza con l'analisi dei Key Performance Indicator ci ha permesso di riconoscere i veri driver del nostro valore, in alcuni casi confermando ciò che già sapevamo in altri rilevando vere e proprie sorprese"*.

### 5.4.2. Dream e Levers of Control

La letteratura riconosce come un approccio eccessivamente orientato all'utilizzo diagnostico dei sistemi di controllo finirebbe con il soffocare l'azione esplorativa: *"managers need to be encouraged to identify defined areas within which a degree of experimentation and risk taking might be beneficial. Too often we stifle creativity and learning by insisting upon good performance from all activities"* (Otley, 1994, p. 287). Gli stessi Kaplan e Norton riconoscono come l'utilizzo efficace di strumenti di controllo quali la Balanced Scorecard debba essere accompagnato ad un utilizzo più ampio del sistema che non si limiti ad un mero utilizzo diagnostico. Diviene fondamentale poter orientare l'azione del Dream, evitando che lo stesso, tuttavia, si perda rispetto ai valori aziendali. Come evidenziato: *"mapping the positive core was followed by reflection on the question what is the implication of this map of the positive core for the future of our business?"* (Cooperrider, Whitner, 2005). Appare evidente come trovandosi innanzi a processi creativi e di innovazione, è molto importante condividere la mission e la vision del progetto, per trasferire e condividere i core values, per focalizzare e condividere gli sforzi nella fase di sogno. Come evidenziato da Malagueño e Bisbe (2010, p. 11) *"cultural control could be defined as set of shared values and beliefs that guide norms of behaviour within the organization"*.

Differenti valori di base possono, infatti, generare dei problemi nella gestione di un progetto comune di R&S a causa di potenziali scontri in merito a come far funzionare lo stesso nella prospettiva di massimizzarne i risultati. Appare evidente come in questa fase i Belief system possono assumere rile-

vanza. Occorre infatti orientare lo sforzo immaginativo. Cosa succederebbe innanzi a due persone che lavorando ad un progetto avessero sogni ed obiettivi diversi: es. il primo di lungo periodo, orientato alla crescita costante dell'impresa, il secondo di breve periodo orientato alla cessione della stessa al raggiungimento di determinati risultati. La condivisione di valori, simboli e segni diviene quindi elemento essenziale per stimolare e orientare il processo creativo. Come evidenziato: *"Belief system provide employees with a stable environment, but also play an important role in challenging organizational inertia and political processes"* (Mundy, 2010, p. 501). Allo stesso tempo, tuttavia, occorre definire un perimetro di riferimento. Il sistema di confini non può essere troppo stretto evitando di incoraggiare atteggiamenti conservativi (Henry, 2006). Come evidenziato attraverso l'utilizzo di boundary sistem *"managers ... help to direct activities to a meaningful end-point, preventing employees from wasting the organization's resource"* (Mundy, 2010, p. 501). Sulla base di quanto detto:

*P2a: il corretto utilizzo dei sistemi Beliefs e Boundaries può facilitare le fasi di dream durante i processi creativi*

#### **Riquadro 5.2. Il caso dell'impresa HH.**

HH opera nel campo della produzione e commercializzazione di semilavorati in legno per l'edilizia (travi, sottotetti, ...). L'impresa fattura 8 milioni di euro. Il management decide di avviare un processo di innovazione continua convinto che il settore possa diventare dinamico introducendo alcune innovazioni utilizzate in paesi a maggiore tradizione nell'impiego del legno (Nord Europa in particolare). Si organizzano riunioni periodiche durante le quali le varie funzioni possono presentare le innovazioni introdotte. Per orientare l'azione creativa si decide di avviare un processo di condivisione dei valori. L'azienda organizza e stampa un giornalino interno, procede alla distribuzione di linee guida formalizzate, individua alcune milestones che comunica attraverso comunicati, giornalino, decaloghi appesi in modo artistico alla macchinetta del caffè. Il percorso di ricerca porterà alla realizzazione di un nuovo brevetto che, sfruttando una particolare combinazione dei travi, consente di aumentare portata (peso sopportato dalle travi) e luce (distanza tra gli incroci dei supporti) apportando una vera modifica all'interno dell'azienda. Dall'intervista con il management: *"lo sforzo fatto per comunicare i valori aziendali con procedure, giornalino, ecc. è servito per creare una visione condivisa che ha orientato lo sforzo creativo di tutti"*.

#### **5.4.3. Design e Levers of Control**

La letteratura riconosce come dopo la fase del sogno inizi quella della progettazione. Obiettivo di ogni manager è quello di spingere verso un utilizzo interattivo dei propri sistemi di controllo, al fine di far dialogare le varie funzioni aziendali per comunicare e stimolare la nascita di un pensiero strategico volto ad indirizzare l'organizzazione verso nuovi orizzonti. Come evidenziato:

“*conversation becomes a core process for eliciting the data and energizing the system for change*” (Grandi, Holton, 2010, p. 180). L’obiettivo della fase Design è quello di orientare l’intero sistema organizzativo oltre lo status quo, focalizzando l’attenzione sui driver del valore, discutendo cos’è l’organizzazione e cosa potrebbe diventare individuando soluzioni concrete per il cambiamento (Cooperrider, Whitner, 2005). Come evidenziato, l’uso Interactive dei sistemi di controllo spinge le organizzazioni verso lo sviluppo di nuove idee e supporta la creatività (Herny, 2006). I senior manager possono utilizzare approcci interattivi proprio per creare pressioni interne volte a stimolare la ricerca di nuove soluzioni, rompere le routines, individuare nuove opportunità, incoraggiare l’emersione di nuove strategie ed iniziative (Simons, 1995). Coerentemente con quanto affermato da Dent (1990) curiosità e voglia di sperimentare possono essere stimolate dai sistemi di controllo: gli strumenti di pianificazione e controllo possono essere utilizzati per stimolare un dialogo in grado di portare alla visualizzazione di una nuova immagine dell’azienda e di come la stessa interagisca con l’ambiente circostante. L’utilizzo di sistemi interattivi di controllo da un lato si associa con lo sviluppo di sistemi meno formalizzati, più orientati alla comunicazione e alla condivisione e dall’altro stimola lo sviluppo di percorsi informativi tra i vari livelli organizzativi. Henry (1996) riconosce una correlazione positiva tra l’utilizzo di approcci interattivi al controllo e l’acquisizione di capabilities di mercato, imprenditoriali, di apprendimento e innovazione. Sulla base di quanto affermato si ritiene che:

*P3a: il corretto utilizzo dei sistemi Interactive può facilitare le fasi di Design durante i processi creativi*

#### **Riquadro 5.3. Il caso dell’impresa II.**

Il opera nel campo della produzione di album per eventi: matrimoni, cerimonie, feste. L’azienda opera come leader mondiale con un fatturato di 25 milioni di euro pari a circa 70 mila album in copia unica realizzati all’anno ma il modello di business appare in forte evoluzione. Da un lato lo sviluppo di device quali Tablet, netbook, smartphone sta cambiando le basi tecnologiche attraverso cui le persone accedono ai contenuti. Dall’altro lo sviluppo dei photobook, album fotografici in copia singola di buona fattura ma modico prezzo appaiono sempre più come competitors rilevanti. A questo si aggiunge il cambiamento tecnologico che rende le macchine fotografiche professionali sempre più semplici e l’affacciarsi sul mercato di nuove categorie di utenti semi professionali. Posta innanzi a questo processo l’azienda si interroga su come aggiornare il proprio modello di business. Viene istituito un sistema di KM che consente alle persone di dialogare e scambiare informazioni a grandi distanze. Lo sviluppo di questi strumenti ha permesso all’azienda di individuare alcune linee di cambiamento piuttosto marcato. L’introduzione di piattaforme dedicate attraverso cui usufruire del prodotto tradizionale (libro fotografico) quali: social networks, app, ... consentirà

nelle prospettive del management un rilancio del tradizionale modello di business. Dalle interviste fatte al management: *“L’introduzione di sistemi di dialogo tra tutti i livelli aziendali ha permesso all’azienda di focalizzare le idee presenti sul tavolo. Seppur leader di settore abbiamo la necessità di focalizzare le nostre forze solo sui progetti a maggior valore aggiunto”*.

#### 5.4.4. *Destiny e Levers of Control*

La fase finale del processo creativo è quella del Destiny. Si tratta della fase realizzativa nella quale le idee selezionate vengono realizzate concretamente. Questa fase porta alla selezione naturale delle idee proposte. L’espressione Destiny viene indicata come destino del processo di cambiamento avviato: *“letting the transformation emerge”* (Cooperrider, Whitner, 2005, loc. 354-61, kindle version).

La creatività appare in questo senso un processo sociale nel quale le idee devono essere condivise, dimostrarsi valide. In questa prospettiva l’utilizzo dei sistemi di controllo può contribuire in chiave sia costruttiva che confermativa delle griglie mentali. In questa prospettiva ancora una volta l’utilizzo diagnostico dei sistemi di controllo può offrire lo schema concettuale entro cui inquadrare gli effetti del cambiamento pensato. Sulla base di quanto affermato si ritiene che:

*P4a: il corretto utilizzo dei sistemi Diagnostic può facilitare le fasi di destiny durante i processi creativi*

*P4b: la comprehensiveness dei sistemi di controllo può facilitare processi mentali volti a supportare il processo creativo Destiny*

#### **Riquadro 5.4. Il caso dell’impresa LL.**

LL opera nel campo della produzione di soluzioni informatiche per conto terzi: siti web, app, e-commerce. L’azienda è una piccola impresa. Schiacciata dalla crisi economica avvia un processo di innovazione strategica e individua come variabile per il cambiamento lo sviluppo di una iniziativa in proprio. Nello specifico l’azienda decide di avviare un proprio social network destinato al settore funeral home. Si tratta sostanzialmente di un prodotto web nel quale le persone possono ricordare gli estinti, creare prodotti editoriali quali album fotografici, ecc. Il mercato di riferimento è costituito dagli Stati Uniti. L’investimento appare rilevante per l’azienda che passa da una logica di produzione su commessa ad una produzione in conto proprio. Per supportare il progetto l’azienda sviluppa un business plan di dettaglio, effettua analisi di project management. Gli stati di sviluppo sono accompagnati da campionamenti e indagini di marketing per valutare l’efficacia dell’idea. Dalle interviste con il management: *“Abbiamo fatto business plan, project plan, ... L’idea ci sembrava buona, tuttavia, abbiamo deciso di proseguire costruendo dei modelli per step, monitorando i risultati raggiunti nei vari step prima di proseguire. Solo gli incoraggianti risultati ottenuti ci hanno alla fine convinto ad investire tanto e ad effettuare questo cambiamento strategico”*.

## 5.5. Creatività e MCS. Una sintesi

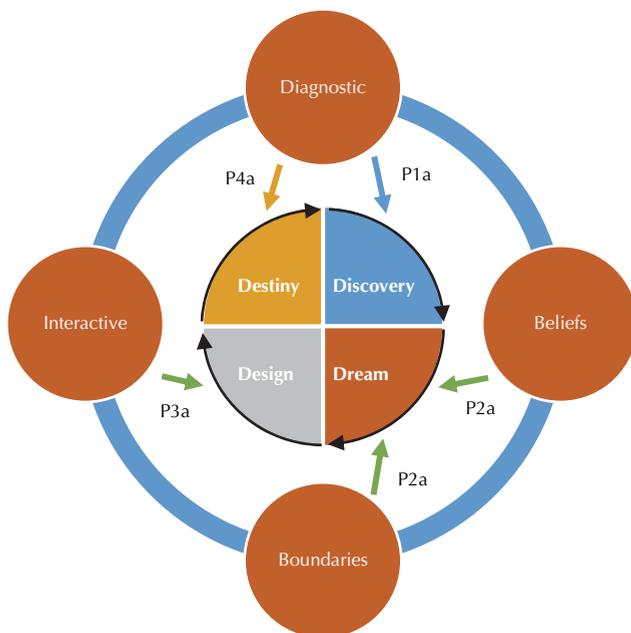
Sulla base delle proposizioni ricavate nella sezione precedente, abbiamo tentato di sviluppare un modello che analizza il collegamento tra le fasi del processo creativo e differenti approcci di MCS. Il modello riconosce come un utilizzo di una tensione dinamica tra le varie leve del controllo possa supportare lo sviluppo di processi creativi. In particolare:

- la fase Discovery, legata all'analisi del sistema di eccellenza e degli elementi problematici viene supportata dall'utilizzo di strumenti diagnostici in grado di riconoscere elementi di eccellenza e problematici all'interno dell'organizzazione;
- la fase Dream, legata allo sviluppo creativo del sistema aziendale in condizioni future viene supportata dal sistema dei valori e di confini. Nella prospettiva degli MCS questi vengono organizzati attraverso le leve del controllo costituite dal sistema dei beliefs e dei boundaries;
- la fase Design delle soluzioni creative viene supportata da processi di dialogo e scambio informativo di tipo interattivo tra i vari livelli organizzativi interni ed esterni all'azienda. La definizione dei contenuti è coerente con le fasi di discovery e dream, a loro volta influenzate dai sistemi diagnostic, beliefs e boundaries;
- la fase Destiny legata alla condivisione e alla sopravvivenza delle idee viene supportata da processi ancora una volta di tipo diagnostico. Il raggiungimento dei risultati finisce con il confermare o ristrutturare il sistema di credenze aziendali spingendo l'abbandono o la sopravvivenza delle idee.

Le considerazioni fatte vengono sintetizzate nella figura 5.10.

Sulla base delle osservazioni fatte occorre inoltre riconoscere come i sistemi di controllo effettuino una duplice azione sulle griglie cognitive del management durante lo sviluppo dei processi creativi. I casi riportati hanno evidenziato come in particolare i sistemi di tipo boundaries e interattivo vengano utilizzati per testare l'efficacia delle idee del management aziendale. Quando tuttavia i risultati non collimano con le attese del management inizia un processo di ridefinizione delle mappe cognitive, supportato soprattutto dall'utilizzo interattivo dei sistemi di controllo. Lo scambio informativo accompagnato alle formalizzazioni delle varie variabili spinge verso elementi di ricollocazione del pensiero aziendale.

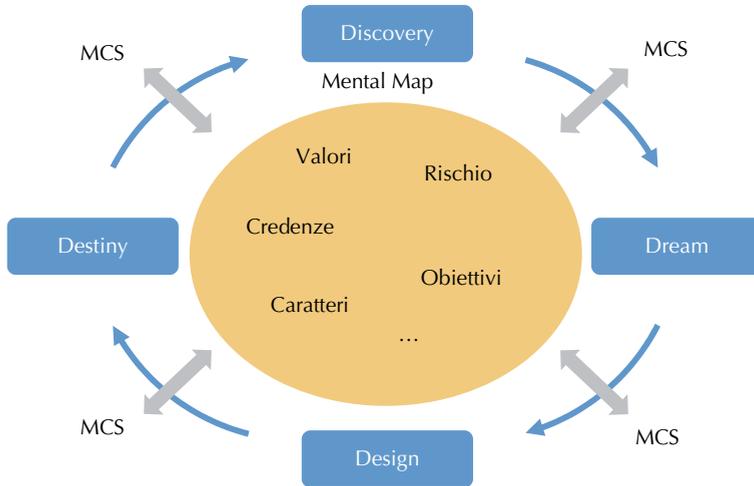
Figura 5.10. – *Relazione tra LOC e fasi del processo creativo*



Occorre precisare in questo senso come la letteratura riconosca che l'apprendimento manageriale può avvenire per (Rumelhart, Norman, 1978):

- accrescimento, cioè per accumulazione di informazioni. Data la struttura verticale e non reticolare di questo processo esso si basa sull'organizzazione di dati già presenti in memoria e non porta alla strutturazione/ri-strutturazione di nuovi schemi. Si tratta più che altro di un "effetto collaterale" del processo di comprensione;
- messa a punto degli schemi, è un tipo di apprendimento più significativo del precedente in quanto a seguito di nuove informazioni si vanno a modificare tanto strutturazioni di relazioni fondamentali quanto le loro costanti o le loro variabili. La modificazione può avvenire per regolarizzazione, generalizzazione o specificazione della costante o della variabile che viene ad incidere sullo schema stesso;
- ristrutturazione, è la forma più alta del processo di apprendimento in quanto si arriva alla creazione di nuovi schemi che può avvenire per analogia con vecchie impostazioni o per contiguità, cioè per regolarità nella configurazione spazio-temporale di schemi precedenti.

Figura 5.11. – MCS, creatività e mappe mentali



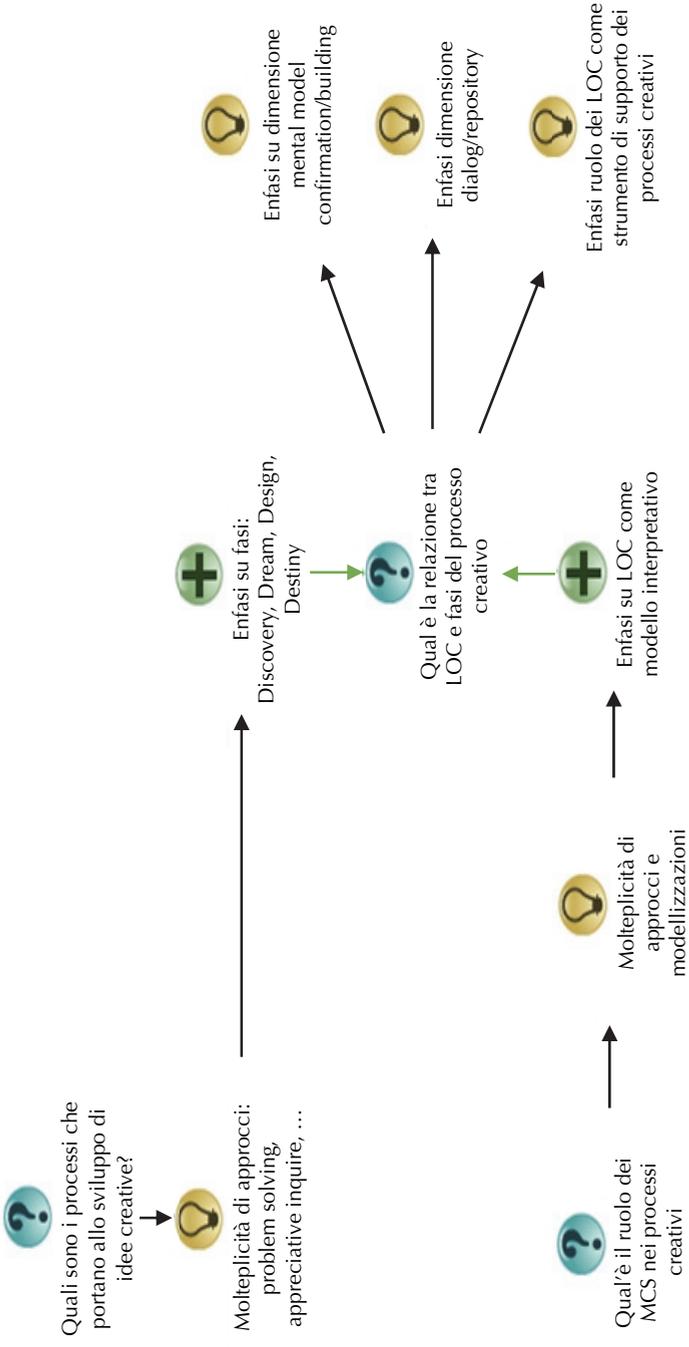
### 5.6. Riepilogo

Quanto affermato nel capitolo viene di seguito sintetizzato.

Figura 5.12. – Riepilogo

| Variabili  | Contenuti  |
|--|--|
| Creatività nella dimensione del processo                   | Riconoscimento di molteplici approcci.<br>Individuazione di un processo articolato in: Discovery, Dream, Design, Destiny.  |
| Creatività e MCS nella dimensione del processo             | Riconoscimento di molteplici approcci.<br>Enfasi della dimensione cognitiva e riconoscimento del ruolo dei Levers of Control.  |
| Creatività e MCS. Il ruolo dei LOC e delle mappe cognitive | MCS tra obiettivi di mental model confirmation and building.<br>MCS come strumenti di iperconoscenza. Ruolo dei LOC.<br>MCS tra approcci Dialog Oriented e Knowledge Repository. |

Figura 5.13. – *Riepilogo*



## 6.

### Creatività e MCS. Il contesto

#### 6.1. Obiettivo

La dimensione del contesto all'interno del quale si svolgono i processi creativi appare elemento centrale nelle indagini sulla creatività. Nel corso degli anni si sono sviluppate molteplici indagini volte ad analizzare come le variabili di contesto, interno o esterno alle imprese possa supportare od ostacolare lo sviluppo della creatività. Lo sviluppo di questi studi è ricco di contributi dottrinali ed evidenze manageriali. Alcune delle aziende maggiormente creative sono infatti state assunte ad esempio riconoscendo gli elementi organizzativi adottati come "best practice" per supportare la creatività. I sistemi di misurazione e controllo si pongono in questa prospettiva come variabile di comprensione delle condizioni di contesto. La capacità di percepire e comprendere i fenomeni dipende dalla complessità degli stessi e dai caratteri dei sistemi di controllo. L'incapacità di rappresentare problemi ed opportunità influenza le capacità creative delle organizzazioni. Partendo da queste premesse il capitolo intende:

- introdurre il tema della creatività nella sua dimensione di contesto, presentando alcuni contributi dottrinali sul tema (*fornire risposte al quesito: Quali sono gli elementi di contesto che portano allo sviluppo della creatività*);
- approfondire il ruolo della complessità come variabile di analisi delle condizioni di contesto (*fornire risposte al quesito: Quale è il ruolo della complessità come variabile di contesto per l'analisi della creatività*);
- proporre un possibile schema di analisi in cui gli MCS vengono letti nella loro dimensione di strumenti di gestione delle informazioni e di supporto ai processi creativi agendo come produttori di senso e significato a supporto della creatività (*fornire risposte al quesito: Come possono gli MCS supportare e migliorare i processi creativi stante determinate condizioni di contesto*).

## 6.2. Creatività. La dimensione del contesto

Gli studi sulla creatività hanno progressivamente posto la loro attenzione sul ruolo assunto dal contesto come mediatore in grado di stimolare od ostacolare i processi creativi. MacKinnon (1978) si riferisce a questa linea di ricerca come alla “creative situation” e la descrive come “*those characteristics of the life circumstances and of the social, cultural and work milieu that facilitate or inhibit the appearance of creative thought and action*” (MacKinnon, 1978, p. 52). Fin dai primi tentativi di applicare la creatività allo studio in Economia Aziendale la letteratura ha indagato il ruolo delle condizioni ambientali e dell’ambiente di lavoro (Puccio, Cabra, 2010). Le variabili prese in considerazione dalla letteratura sono tuttavia molteplici e di seguito si presenta una breve sintesi di alcuni degli approcci più condivisi dalla letteratura.

### National Culture

National culture viene definita come l’insieme delle tradizioni, dei valori, dei simboli e dei rituali che formano il comportamento e coltivano la percezione desiderata del mondo (Adler, 2002). Rudowicz (2003) sostiene che il sistema socioculturale non possa essere separato dalla creatività. Lavorando lungo questo filone di studi Ng (2001) analizza come il sistema valoriale di tipo occidentale differisca significativamente da quello orientale, riconoscendo come questo influenzi significativamente sul comportamento degli individui nelle organizzazioni e determini quindi impatti significativi sulle possibilità creative degli individui. Nello specifico l’autore riconosce come il sistema di valori occidentali sia più centrato sull’autonomia e sull’individualismo, mentre quello orientale appaia più orientato alla conformità alle regole. Secondo questo approccio il sistema valoriale orientale favorirebbe lo sviluppo di qualità come la cautela, l’autocritica, il mantenimento conservativo dei valori, rendendo più difficile lo sviluppo di atteggiamenti creativi. All’interno dello stesso filone di studi Mostafa e El-Masry (2008) evidenziano le differenze culturali tra marketing manager di cultura egiziana ed inglese. Gli autori analizzano 17 variabili considerate barriere alla creatività su un campione di 125 manager. Le variabili analizzate includono: avversione al rischio, paura di sbagliare, time pressure, suggestionabilità, ... Lo studio dimostra una differenza statisticamente significativa su ben 16 delle 17 variabili analizzate. In uno studio condotto su 1.228 manager su imprese in oltre 30 paesi Shane, Venkataraman e MacMillan (1995) riconoscono come i soggetti più avversi al rischio sono più propensi al riconoscere ed accettare stili di leadership che li guidino nella gestione aziendale. I modelli presentati spingono Westwood e Low (2003) a riconoscere tre problemi fondamentali nella gestione della creatività tra orga-

nizzazioni cross-cultural. Un primo ordine di problemi riguarda lo stile manageriale che necessariamente non può assumere dimensione universale e trasversale rispetto a processi, strutture e funzioni. Un secondo ordine di problemi riguarda la tendenza riscontrata dagli autori nel lodare un particolare approccio alla creatività presente in una cultura svalutando approcci preesistenti in altre culture. Un terzo ordine di problemi riguarda la fallacità dei modelli semplicistici volti a schematizzare in modo approssimativo i caratteri culturali. Gli autori sottolineano infatti che: *“culture can and does impact on creative and innovation process, but the relationship should not be considered universalistically, simplistically or unreflexively”* (Westwood, Low, 2003, p. 235).

### **External environment**

Gli studiosi Isaksen, Lauren, Ekvall e Britz (2001), definiscono l'ambiente esterno come *“any condition or situation that is outside the organization itself ... but can exert an influence on the organization's performance”*. La distinzione tra ambiente esterno e sistema culturale viene indicata da Puccio e Cabra (2010, Kindle edition, locations 6501-17) i quali evidenziano come: *“unlike cultural values and traditions, which are developed over long periods of time and are not easily changed, the external environment is more temporal”*. La difficoltà nell'isolare, tuttavia, i confini d'impresa riconoscendo l'ambiente esterno risulta nota negli studi di Economia Aziendale. In questo senso Garzella (2000, p. 25) sottolinea che *“in un approccio sistemico l'individuazione stessa del sistema e la sua separazione dai sovra sistemi di cui è parte costituisca una astrazione dettata da esigenze scientifiche e di analisi”*. Analizzando le condizioni di contesto Florida (2002) approfondisce differenti municipalità negli Stati Uniti e riconosce come organizzazioni inserite in contesti caratterizzati da un ricco contesto sociale, abbondante di infrastrutture per l'interazione sociale e più tolleranti rispetto alla diversità etnica e culturale, siano maggiormente in grado di attirare talenti ad elevato potenziale creativo. Allo stesso modo Inzelt (2003) analizza le condizioni di sviluppo post-socialista dell'Ungheria riconoscendo come le difficoltà del sistema finanziario ungherese abbiano rallentato lo sviluppo delle imprese a maggiore potenziale creativo. Estrin (2009, p. 50) sottolinea che: *“Legislation, SEC regulations, litigation rules, healthcare requirements, and tax incentives all affect the ability of businesses to innovative effectively”*.

### **Organizational culture**

La cultura organizzativa è oggetto di studio da parte di molteplici autori. In questo senso essa viene definita da Puccio e Cabra (2010, Kindle edition, loca-

tions 6535-52) come: “*values, traditions and beliefs. What delineates organizational from National culture is its reach*”. Il sistema dei beliefs può essere rinforzato dalla struttura organizzata (centralizzata, decentralizzata, virtuale, ...). Martins e Terblanche (2003) identificano cinque fattori che possono promuovere la creatività: 1) strategia innovativa che esplicitamente focalizzi sullo sviluppo e l’implementazione di nuovi prodotti e servizi derivati dall’implementazione della vision e dalla mission; 2) struttura organizzativa, che include variabili quali: flessibilità, libertà e lavoro di gruppo; 3) strumenti di supporto organizzativo quali premi e programmi di riconoscimento; 4) comportamenti che incoraggiano l’innovazione consistenti in risposte al fallimento quali spirito all’apprendimento continuo, 5) apprendimento all’assunzione al rischio, supporto al cambiamento e alla gestione dei conflitti manageriali; 6) open communication. Esempi di strutture volte ad incentivare la creatività vengono riportati da Elgin (2005). Tra gli esempi citati l’autore riconosce: a) Google, impresa nella quale gli ingegneri sono incoraggiati a spendere il 20% del loro tempo lavorativo sperimentando le loro idee; b) Amazon, nel quale i dipendenti vengono incoraggiati a trovare nuovi modi per fornire valore ai propri clienti. Andrew *et al.* (2007) in un’intervista condotta su oltre 2.468 senior manager identificano che ben il 38% degli intervistati riconosce come limitazione primaria all’innovazione l’assunzione di approcci organizzativi eccessivamente orientati alla avversione al rischio.

## **Organizational structure**

Holt (1987) analizza la connessione tra la struttura organizzativa e il potenziale creativo delle imprese. L’autore analizza e discute come alcune strutture organizzative quali quella matriciale e le strutture per progetto debole e forte possano facilitare lo scambio informativo e quindi il processo creativo. Lafley, Charan (2008) analizzano allo stesso modo il caso Procter and Gamble (P&G) riconoscendo come l’utilizzo di cambiamenti nella struttura organizzativa abbia spinto lo sviluppo di nuove idee. L’organizzazione ha sviluppato specifici gruppi di analisi a cui viene assegnato il compito di esplorare soluzioni all’esterno dell’azienda. Concorsi a premi vengono organizzati con lo sviluppo di figure di promotori interni. Sotto il profilo delle evidenze empiriche Freeman e Engel (2007) riconoscono l’esistenza di molteplici correlazioni tra i caratteri della struttura organizzativa e il potenziale creativo delle imprese.

## **Leadership and climate**

Uno dei temi di maggiore interesse in tema di creatività è certamente il collegamento tra leadership, clima e potenziale innovativo (Barsh, Capozzi, Da-

vidson, 2008). La letteratura sul tema appare consolidata (e.g. Mumford, 2000). Questi filoni di studi hanno portato alla focalizzazione sui caratteri di leadership che favoriscono i processi creativi e conseguentemente all'innovazione. Tra le molte si segnalano: supportare i membri del team; fornire feedback positivi e costruttivi sul lavoro fatto; mantenere regolari contatti con i subordinati; condividere idee; ... (Puccio, Cabra, 2010). Le modellizzazioni sulla leadership carismatica hanno subito nel tempo differenti contributi. Murphy, Ensher (2008) analizzano un gruppo di 21 direttori di testate televisive negli Stati Uniti riconoscendo i caratteri prevalenti di leadership quali: visioning e carisma per ispirare gli altri. Il link tra creatività e leadership è stato analizzato da Puccio *et al.* (2007) riconoscendo come la creatività spinge all'introduzione di nuove idee originali e utili a condurre il cambiamento, la leadership agisce invece come catalizzatore del cambiamento.

### Una proposta di sintesi

Analizzando i vari approcci presentati si può facilmente comprendere come il contesto, nel quale il processo creativo avviene, diventa fondamentale per supportare i processi creativi e di cambiamento. Le variabili prese in considerazione dalla letteratura riguardano: la cultura nazionale, l'ambiente esterno la cultura organizzativa, la struttura organizzativa, lo stile di leadership e il clima aziendale. L'impatto prodotto da queste variabili sulla creatività viene sintetizzato nella figura 6.1 sotto riportata.

Figura 6.1. – *Approcci alla creatività nella dimensione del processo*

| <i>Approccio</i>       | <i>Descrizione</i>   | <i>Autori</i>  |
|------------------------|--|--|
| National Culture       | Insieme delle tradizioni, dei valori, dei simboli e dei rituali che formano il comportamento e coltivano la percezione desiderata del mondo. | Adler (2002); Ng (2001); Rudowicz (2003); Mostafa, El-Masry (2008); Shane, Venkataraman, MacMillan (1995); Westwood, Low (2003). |
| External environment   | Insieme delle condizioni e delle situazioni esterne all'organizzazione che ne possono influenzare la performance.                            | Isaksen, Lauren, Ekvall, Britz (2001); Puccio, Cabra (2010); Florida (2002); Inzelt (2003).                                      |
| Organizational culture | Insieme dei valori, delle tradizioni e del sistema di credenze disponibili all'interno dell'impresa.   | Puccio, Cabra (2010); Terblanche (2003); Elgin (2005); Andrew <i>et al.</i> (2007).  |

*segue*

|                          |   |  |
|--------------------------|---|--|
| Organizational structure | Forme organizzative assunte dall'impresa. Modelli orientati a strutture meno gerarchiche sembrano supportare meglio i processi creativi.  | Holt (1987); Lafley, Charan (2008); Engel (2007).  |
| Leadership and climate   | Stile nella gestione delle risorse e clima aziendale. Gli studi riconoscono i caratteri personali delle persone a campo delle organizzazioni che favoriscono lo sviluppo delle idee e le modalità di gestione delle stesse. | Barsh, Capozzi, Davidson (2008); Mumford (2000); Puccio, Cabra (2010); Murphy, Ensher (2008); Puccio <i>et al.</i> (2007). |

### 6.3. Creatività e MCS. Il presidio della dimensione del contesto

#### 6.3.1. Considerazioni introduttive

L'analisi del ruolo delle variabili di contesto in Economia Aziendale trova i suoi fondamenti teorici nell'applicazione della teoria dei sistemi aperti (Sisay, 2001). L'approccio vede le organizzazioni come composte da sistemi sociali aperti e interrelati. La ricerca in questa prospettiva vede le organizzazioni come entità uniche alla ricerca di un continuo "fit" con le variabili di contesto. L'identificazione di tale approccio appare di grande rilievo anche negli studi sui Management Control System. La letteratura sul tema viene ricondotta ai primi anni '80 con i pionieristici lavori di Otley (1980) e la focalizzano sul riconoscimento dell'impatto di variabili quali ambiente, tecnologie, struttura e dimensioni dell'impresa sul processo di progettazione dei sistemi di controllo. L'evoluzione degli studi nel tempo ha portato ad arricchire il modello includendo nuove variabili quali ad esempio la strategia (Chennal, 2003). Un inquadramento generale al tema della contingency theory è stato fornito nel capitolo 1. In questa sede si vuole precisare come uno dei temi che più sembra essere di attualità è l'impatto della complessità nei processi di controllo. Definita in molteplici modi: incertezza, caos, complessità, tale variabile sembra comunque riferirsi ad un cambiamento nelle condizioni aziendali sia esterne che interne. In questo senso Olivotto (2000, p. 228) "*tutte le imprese affrontano situazioni incerte e complesse, nella ricerca di occasioni per la creazione di nuovo valore economico. In tali circostanze la legge di Asby richiede che anche gli strumenti di supporto si facciano più articolati e solidi, assicurando l'aumento dell'informazione economica e del suo tasso di utilizzo*".

#### 6.3.2. Approfondimento sulla complessità

La letteratura Economico Aziendale riconosce come la complessità sia un termine che spesso viene evocato per identificare una condizione che provoca

indiscutibili difficoltà di governo, di decisione, di misurazione sia da parte del management aziendale sia da parte dei molti stakeholders che manifestano interessi nei confronti dell'azienda (Comuzzi, 2009). I termini utilizzati dalla letteratura appaiono tuttavia molteplici con significati i cui contorni non sempre risultano ben distinti. Si pensi all'utilizzo delle parole incertezza, caos, indeterminatezza presenti in molti studi. Ai fini di questo scritto intendiamo riferirci al termine complessità inteso innanzitutto come caratteristica del sistema osservato e al tempo stesso anche caratteristica del sistema osservante (Fabbri, 2004).

Come già evidenziato in altre parti di questo testo il termine complessità deriva dal latino, "cum" (insieme) e "plexum" (intreccio) e richiama l'esistenza di più parti componenti collegate in modo tale che sia difficile isolarle. L'ordito così determinato appare tale che una lettura analitica non è sufficiente per una comprensione piena del fenomeno, ma si renda piuttosto necessaria una visione olistica (Bertuglia, Vaio, 2003). La complessità diventa dunque un'espressione dal significato sfuggente (Morin, 1993), che viene tuttavia utilizzata per evidenziare oggetti, fenomeni, situazioni caratterizzati dall'esistenza di numerosità, varietà e variabilità degli elementi componenti e delle relazioni tra gli elementi componenti (Vicari, 1991). Essa viene utilizzata per segnalare "la qualità di un oggetto caratterizzato da varie parti interconnesse che ne rendono difficile la comprensione del funzionamento" (Comuzzi, 2009, p. 47). Sebbene appaia particolarmente difficile se non improbo analizzare il tema della complessità, la ricerca in profondità delle determinanti e delle molteplici forme di manifestazione può assumere rilievo sotto il profilo metodologico e strumentale. In questa prospettiva diventa utile a questo punto esporre una possibile proposta metodologica derivata dal modello proposto da Comuzzi (2005, 2009) che richiama alcuni possibili piani di lettura della complessità. Le variabili definite dall'autore vengono distinte come variabili relative ai caratteri dell'oggetto e ai caratteri della sua evoluzione nel tempo. Nella prospettiva dell'oggetto si possono riconoscere:

- differenziazione delle parti e delle relazioni tra le parti, ossia molteplicità e varietà degli elementi, degli effetti ricollegabili agli elementi e delle relazioni tra gli elementi; essa richiama condizioni in cui si riconoscono numerosità e varietà di elementi e di relazioni;
- vaghezza dei confini e dei contenuti dell'oggetto; essa evidenzia stati in cui appare difficile specificare in modo preciso o netto confini e contenuti di aspetti rilevanti del mondo reale; si tratta di condizioni con contorni spesso sfumati e contenuti sfocati;
- ambiguità delle relazioni tra le parti e portata dell'ambiguità degli effetti; essa richiama condizioni contraddistinte dalla presenza di relazioni uno a

molti tra un oggetto e gli elementi che lo compongono e tra gli elementi stessi. L'ambiguità può assumere significati differenti in relazione alle molteplici chiavi di lettura proponibili. Così si possono riconoscere condizioni di: 1. non specificità dell'evidenza, quando il numero delle alternative possibili appare elevato; la crescita dei risultati possibili e delle variabili esplicative comporta la crescita dell'ambiguità; 2. dissonanza dell'evidenza, nell'ipotesi in cui un elemento appartenga a più insiemi; 3. confusione dell'evidenza, legata alla presenza di un numero elevato di sottoinsiemi, con uguale distribuzione della forza nella stessa evidenza. Quanto più elevato è il numero dei sottoinsiemi e quanto più uniforme la distribuzione tanto più confusa risulta l'evidenza;

- forme e condizioni ologrammatiche; esse richiamano l'esistenza di stati e sistemi complessi nei quali la parte è riflessa nel tutto e il tutto risulta riflesso nella parte.

Nella prospettiva dell'evoluzione nel tempo si possono riconoscere:

- variabilità conosciuta delle parti, delle relazioni tra le parti, degli effetti ricollegabili alle parti e alle relazioni ossia condizioni di cambiamento chiuso che affermano la rilevanza della storia; essa richiama cambiamenti di stati in cui si riconoscono numerosità e varietà di elementi e di relazioni tra elementi che mutano più o meno rapidamente ma con traiettorie già conosciute perché già manifestatesi. Ci si trova di fronte al ripetersi di una situazione già accaduta in passato in modo del tutto simile. La complessità dei fenomeni non è stabile; i caratteri delle parti si modificano e si muovono continuamente per effetto delle forze ambientali in gioco. L'evoluzione dei fenomeni è però tale da riconoscere la rilevanza della storia;
- variabilità sconosciuta delle parti, delle relazioni tra le parti, degli effetti ricollegabili alle parti e alle relazioni ossia condizioni di cambiamento aperto anche se contenuto; essa richiama cambiamenti di stati in cui si riconoscono numerosità e varietà di elementi e di connessioni tra elementi che mutano più o meno rapidamente ma con traiettorie comunque prevedibili. Si ha quando una situazione passata non si rinnova nel tempo. Esistono eventi e azioni ricollegabili al presente o al futuro che non sono un'esatta ripetizione di eventi e azioni del passato. La complessità si ricollega ancora alla variabilità delle parti e delle relazioni tra le parti nel tempo. Tuttavia, a differenza di quanto visto precedentemente, la complessità esprime condizioni tali da rendere il futuro sempre meno leggibile, sempre più impenetrabile. La storia sotto questo profilo rischia di non avere alcun rilievo;
- variabilità sconosciuta delle parti, delle relazioni tra le parti, degli effetti ricollegabili alle parti e alle relazioni ossia forme di cambiamento aperto

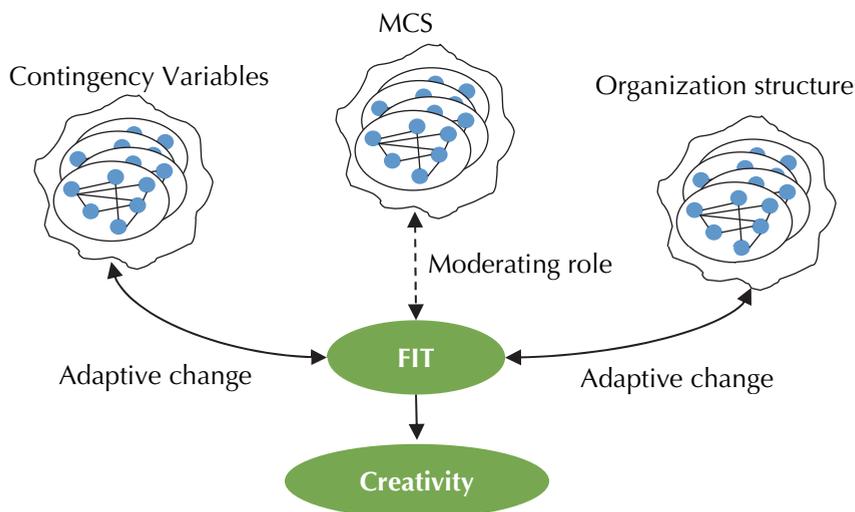
che decretano l'irrelevanza della storia sulla base di fenomeni di unicità, imprevedibilità e contraddittorietà dei fenomeni; essa richiama cambiamenti di stati in cui si riconoscono numerosità e varietà di elementi e di relazioni tra elementi che mutano più o meno rapidamente ma con traiettorie imprevedibili, perché uniche, perché non conosciute, perché non hanno mai avuto luogo prima, perché contraddittorie. La complessità si ricollega ancora alla variabilità delle parti e delle relazioni tra le parti nel tempo. Tuttavia, con i concetti di imprevedibilità, unicità, singolarità e indecifrabilità si intende segnalare l'esistenza di condizioni in cui l'osservazione del passato e del presente sono irrilevanti ai fini della previsione del futuro;

- rapidità dei cambiamenti; essa richiama la compressione del tempo ovvero la velocità crescente con cui si manifestano i fenomeni e i cambiamenti;
- variabilità caotica o condizioni sull'orlo del caos; essa richiama cambiamenti di stati in cui si riconoscono numerosità e varietà di elementi e di relazioni tra elementi che mutano rapidamente e con traiettorie confuse, caotiche; si manifestano in forma singola o combinata condizioni di imprevedibilità o unicità, condizioni non conosciute o che non hanno mai avuto luogo prima, forme contraddittorie o schizofreniche.

### 6.3.3. *Contingency theory, complessità e management control system*

Sulla base di quanto detto appare evidente come la teoria della complessità apra nuove ed interessanti opportunità di ricerca in termini di contingency theory. Secondo il modello tradizionale le imprese si trovano infatti alla costante ricerca di un modello di equilibrio rispetto alle variabili di contesto, rifiutando a priori modelli e approcci predeterminati di tipo "one best way". Donaldson (2001, p. 4), riconosce come "*much of contingency theory research has studied organizational structure, and this tradition is referred to as structural contingency theory ... There are, however, contingency theories of many different organizational characteristics such as leadership, human resource management, strategic decision-making processes*". In questa prospettiva appare centrale il ruolo di mediatore dei sistemi di controllo tanto che Sisaye, (2001, p. 22) sostiene che "*within the contingency framework, corporate strategy and control systems were studied as mediating factor, between the organizations and their environment ... contingency theory greatly expanded the scope of strategic and management control research by emphasizing the fit between external environmental factors and internal resources of the organization*". La complessità agisce come teoria sovraordinata rendendo sia le variabili di contesto, sia le variabili interne di struttura organizzativa, sia gli strumenti di misurazione e controllo strumenti complessi.

Figura 6.2. – Contingency theory, MCS e complessità



In questa prospettiva i MCS, presentano una dimensione complessa ma assumono ruolo centrale nel processo di moderazione e adattamento continuo delle strutture organizzative alle variabili contingenti in una prospettiva di miglioramento continuo per poter supportare lo sviluppo di efficaci percorsi creativi. Gli strumenti e le metodologie adottabili appaiono molteplici in differenti condizioni di contesto: *“conventional financial techniques ... may have been of secondary importance having established that non-financial criteria are most important in investment decision-making”* (Cescon, 2010, p. 13).

Quanto affermato trova sintetica rappresentazione nella figura 6.3 sotto indicata.

Figura 6.3. – MCS e creatività nella prospettiva del contesto. Variabili rilevanti

| Variabili    | Descrizione  |
|--------------|--|
| Obiettivi    | Stimolare il processo di adattamento reciproco tra contesto e struttura organizzativa per supportare i processi creativi in condizioni di complessità. |
| Strumenti    | Strumenti di analisi delle condizioni di contesto e delle condizioni di struttura per valutare “l’organizational fit”.                                 |
| Determinanti | Dimensione: interne/esterna dei processi.<br>Orientamento: complessità distinta come insieme di varietà e variabilità.                                 |

## 6.4. Creatività e MCS. Verso un modello di analisi nella prospettiva del contesto

L'attenzione per il ruolo dei MCS all'interno della contingency theory appare crescente, tanto che Chennal (2003, p. 130) sostiene che *"there is a pressing need for studies into situations in which contemporary MCS may be best suited"*. Appare, infatti, riconosciuto dalla letteratura come *"MCS is comprised of multiple control systems that work together"* (Widener, 2007, p. 757). In questa prospettiva la letteratura ritiene particolarmente rilevante il contributo offerto da Simons (1995) con il riconoscimento di molteplici Leve per il Controllo. Occorre ricordare che il già più volte citato modello prevede quattro sistemi di controllo: Beliefs (e.g. core values, ...); Boundary (e.g. limitazioni comportamentali); Diagnostic (e.g. monitoraggio dei risultati raggiunti) e Interactive (e.g. forward-looking, ...). L'autore sottolinea l'azione congiunta di tali sistemi di controllo riconoscendo come l'uso corretto contribuisce a gestire le condizioni di elevata incertezza supportando processi di apprendimento organizzativo. Lavorando in questa direzione, ma utilizzando il più ampio framework della complessità sopra descritto, intendiamo verificare come l'uso bilanciato delle leve del controllo possa agire come strumento di gestione della complessità.

### 6.4.1. Varietà e Levers of Control

Come già evidenziato la complessità richiama innanzitutto la varietà delle parti e delle relazioni tra le parti con riferimento ad un oggetto, un fenomeno, una condizione. In questo caso vi è complessità in quanto vi è eterogeneità delle parti di un fenomeno, ossia in quanto vi è una numerosità di casi possibili che si presentano distinti in quanto qualitativamente differenti l'uno dall'altro per aspetti significativi. Widener sostiene come in condizioni di incertezza, come quella che potrebbero caratterizzare la presenza di molteplici attori e molteplici relazioni *"Strong boundary and beliefs system are intended to counteract undesirable behavior and minimize the negative behavioral effects"* (Wiedener, 2007, p. 763). Allo stesso modo Merchant (1990) verifica come in condizioni di maggiore incertezza i profit manager evidenziano una maggiore propensione ad intervenire sui sistemi centri di costo, manipolando i dati di costing e avviando in questo senso processi di Moral Hazard. In questa prospettiva la presenza di molteplici attori e di molteplici relazioni potrebbe spingere per esigenze di controllo ad una distribuzione di responsabilità e autonomia rendendo necessario il controllo dell'operato degli attori della filiera (Wiedener, 2007). Coerentemente con quanto affermato Galbraith (1973, p.

15) ricorda che in condizioni di forte varietà di elementi le organizzazioni possono “*reduce the need for information processing*” oppure “*increase the capacity to process the information*”. In questa prospettiva la letteratura riconosce (Simons, 1995, p. 102) che un modo per incrementare la capacità di elaborazione dei dati è quello di creare livelli di dialogo tra livelli superiori e inferiori: “*Top managers signal their preferences for search, important decisions, ... all subordinate managers will engage in the interactive dialogue to extent demanded by their position*”. Lo stesso autore ricorda in una pubblicazione successiva come “*interactive control systems are essential to monitor competitive risks in a culture that could potentially create barriers to impede the free flow of information about emerging threats and opportunities.*” (Simons, 2000, p. 261). Lo stesso Widener sottolinea che (Widener, 2007, p. 764) “*I posit that firms will use diagnostic control to manage risk and uncertainty when more precise measurement is likely to be available*”. Condizioni di complessità per numerosità degli attori e delle relazioni si prestano, pertanto, ad una necessità di controllo che appare facilmente veicolabile utilizzando sistemi di tipo Diagnostic, fornendo un maggior controllo sull’operato degli attori con azioni e strumenti di tipo boundary. Quando le condizioni sfociano in aspetti di ambiguità, vaghezza e condizioni ologrammatiche non appare possibile procedere con questi approcci. Occorre aumentare la capacità di calcolo creando processi feedforward tra tutti i livelli organizzativi, governare l’azione degli attori non tanto con meccanismi boundary, non essendo possibile riconoscere le azioni permesse e quelle non permesse in un contesto difficilmente analizzabile, ma procedere con un allineamento sui valori degli attori. Sulla base di quanto detto si ritiene che:

P1a: *in condizioni di complessità per varietà per differenziazione la necessità di colmare il gap informativo e orientare l’azione degli attori economici rende maggiormente efficienti i sistemi di tipo boundaries e di tipo diagnostic*

P2b: *in condizioni di complessità per varietà per ambiguità, vaghezza, forme ologrammatiche la necessità di colmare il gap informativo e orientare l’azione degli attori economici rende maggiormente efficienti i sistemi di tipo belifes e di tipo interactive*

#### **Riquadro 6.1. Il caso dell’impresa MM. Caso 1.**

MM opera nel campo della produzione e commercializzazione di prodotti farmaceutici. L’azienda si trova ad affrontare un progetto di R&D in cui lo sviluppo del progetto appare piuttosto complicato in quanto stanno sviluppando un progetto per realizzare un generico di un farmaco che non ha prodotti generici ed è sul mercato dal 1963. Il processo appare

molto complesso sia perché il brevetto sembra inattaccabile, sia perché il farmaco costituisce un prodotto ormonale derivato dalle "Pregnant Mehr Urines" (Pipì di cavalla gravida) e si riescono ad ottenere 3 g di prodotto ogni tonnellata di pipì. Occorre quindi trovare una location particolare dotata di adeguati allevamenti per poter industrializzare il processo. Gli elementi da presidiare sono moltissimi, le condizioni non chiare a priori e le difficoltà sono tali che l'azienda decide di non avviare un processo di Project Management stringente. I partner del progetto vengono istruiti sull'importanza del progetto al fine di creare un sistema di valori condiviso. Il coordinamento viene svolto attraverso un sistema di riunioni settimanale, la divisione dei compiti appare formalizzata ma lo stato avanzamento lavori viene discusso durante i meeting. Dalle interviste con il management: *"Il processo è complesso molto più di altri progetti di R&D che abbiamo seguito. Le cose da coordinare erano tante, i gruppi di lavoro che lavoravano erano tanti e i problemi nuovi e frequenti. Per rispondere a queste condizioni di complessità abbiamo indetto un sistema di riunioni sistematico, il Project Leader veniva informato sullo stato avanzamento lavori. Non avevamo neppure fatto un budget di massima di spesa non sapendo nelle prime fasi dove si sarebbe andati a finire. Abbiamo lavorato sul sistema dei valori dando autonomia ai nostri PL e sullo scambio di informazioni".*

#### 6.4.2. Variabilità e Levers of Control

Come illustrato la complessità richiama anche condizioni di variabilità, delle parti e delle relazioni tra le parti nel tempo. In questo caso vi è complessità in quanto vi è mutamento nel tempo delle parti e delle relazioni tra le parti. La complessità dei fenomeni non è stabile, i caratteri delle parti si modificano e si muovono continuamente per effetto delle forze ambientali in gioco (Comuzzi, 2005). La letteratura in tema di MCS ha evidenziato come l'implementazione dei sistemi di controllo abbia effetti benefici sulle capacità di apprendimento delle organizzazioni (Henry, 2006) e sull'efficienza aziendale in termini di maggior controllo dei costi (Widener, 2007) unitamente ad uno statisticamente comprovato incremento delle performance aziendali. La letteratura ha inoltre riconosciuto come l'implementazione dei sistemi di controllo sia statisticamente correlata ai caratteri di incertezza e rischiosità dell'ambiente competitivo (Davila, 2000) e sui caratteri di incertezza e rischio delle strategie adottate dall'impresa (Widener, 2007). Allo stesso tempo Massaro, Bardy, Zanin (2010) riconoscono come l'utilizzo degli MCS dipenda dalle strategie adottate in termini di gestione della conoscenza. Sembrano pertanto esistere significativi contributi dottrinali che correlano l'implementazione e l'uso dei sistemi di controllo ai caratteri di complessità dell'ambiente competitivo.

Utilizzando il modello dei Levers of Control la letteratura riconosce come l'utilizzo delle leve del controllo possa essere complementare, evidenziando come l'utilizzo di specifici sistemi possa amplificare l'effetto degli altri (Milgrom, Roberts, 1995). In questa prospettiva, partendo dal presupposto della

scarsità delle risorse, Widener (2007) riconosce come i manager debbano evidenziare quali leve enfatizzare in una prospettiva di reciproca influenza rispetto alle condizioni di complessità, nella prospettiva di fornire al management strumenti utili a supportare azioni di adaptive fit. Il modello originario sviluppato da Simons (1995) riconosce come l'incertezza e il rischio come variabili essenziali dell'azione manageriale. La correlazione proposta dall'autore viene riassunta da Widener (2007, p. 763) che riconosce come "*Uncertainty implies that there is a gap between the information known and desiderated. Thus, the more uncertainty, the more monitoring is necessary to reduce the information gap*". Allo stesso il rischio viene definito dallo stesso Simons (2000, p. 255) come "*an unexpected event or set of conditions that significantly reduces the ability of manager to implement their intended business strategy*". Anche in questo caso Widener riconosce come "*Similar to strategic uncertainty, strategic risk requires increased information processing to assess the likelihood of risk and the magnitude of any resultant harm*" (Widener, 2007, p. 763). Le variabili di rischiosità indicate in letteratura assumono i caratteri di imprevedibilità (unexpected). L'enfasi sui meccanismi di controllo si sposta quindi dal monitoraggio ad una maggiore attenzione ai segnali deboli (Comuzzi, 2005). Lavorando attraverso lo schema della complessità è tuttavia nostra convinzione che mentre livelli di variabilità caratterizzati da minore estensione possano riconoscere un ruolo significativo dei sistemi di controllo di tipo boundary, in condizioni di variabilità più marcata, rapidità dei cambiamenti l'approccio debba orientarsi verso soluzioni di tipo beliefs. L'approccio sembra confermato da Widener (2007, p. 762) le cui evidenze statistiche segnalano come "*The emphasis the firm places on the boundary system is positively associated with the emphasis the firm places on the diagnostic system*". Il cambiamento rapido delle condizioni di contesto rende inefficaci strumenti di vincolo dell'operato degli attori il cui contesto operativo e strategico cambia sistematicamente rendendo più efficace un allineamento sul sistema di valori e di credo. Sulla base di quanto detto si ritiene che:

P2a: *in condizioni di complessità per variabilità per cambiamento chiuso o aperto la necessità di colmare il gap informativo e orientare l'azione degli attori economici rende maggiormente efficienti i sistemi di tipo boundaries e di tipo diagnostic*

P2b: *in condizioni di complessità per variabilità per variabilità sconosciuta, rapidità dei cambiamenti e variabilità caotica la necessità di colmare il gap informativo e orientare l'azione degli attori economici rende maggiormente efficienti i sistemi di tipo beliefs e di tipo interactive*

### **Riquadro 6.1. Il caso dell'impresa MM. Caso 2.**

MM opera nel campo della produzione e commercializzazione di prodotti farmaceutici. L'azienda si trova ad affrontare un progetto di R&D in cui lo sviluppo del progetto appare piuttosto complicato ma i cui tratti di sviluppo appaiono facilmente determinabili. Si tratta di produrre un farmaco generico, nel team lavora uno dei progettisti che ha lavorato nel gruppo che ha prodotto il farmaco "branded", le fasi da seguire sono state individuate ed il team è abbastanza fiducioso che riuscirà ad ottenere il prodotto. I sistemi adottati prevedono un rigido controllo di Project Management, con l'individuazione di un percorso di sviluppo, temi e costi. Il gruppo di lavoro è stato dotato di un sistema di vincoli da seguire molto stringente. Dalle interviste con il management: *"Il processo è complesso come tutti i progetti di R&D, però sapevamo dove volevamo andare e come andarci. La cosa importante erano i tempi e il rispetto dei budget. Per garantire questo abbiamo utilizzato una procedura stringente di Project Management con sviluppo di uno scheduling di assegnazione obiettivi e tempi"*.

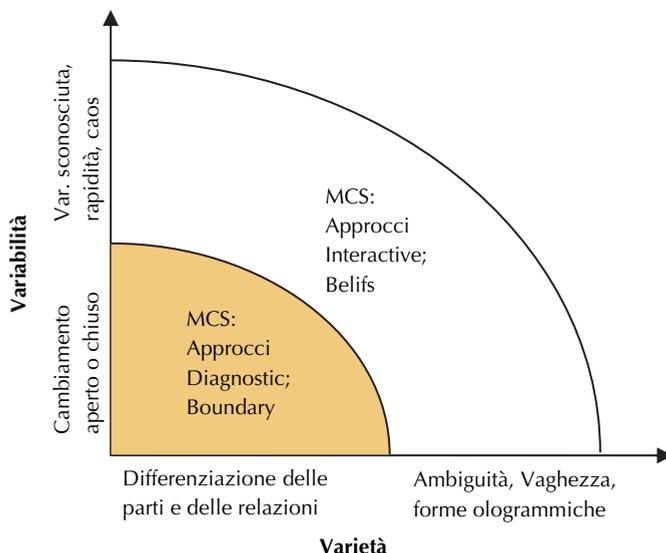
### **6.4.3. Creatività e MCS. Una sintesi**

Sulla base delle proposizioni ricavate nella sezione precedente, abbiamo tentato di sviluppare un modello che analizza il collegamento tra la complessità, utilizzata come lente interpretativa delle condizioni contingenti e i differenti utilizzi delle leve del controllo. Il modello riconosce un utilizzo di una tensione dinamica tra le varie leve del controllo dove tuttavia:

- condizioni di variabilità più contenuta per cambiamento aperto ma contenuto o cambiamento chiuso siano più facilmente governabili con approcci di tipo diagnostic e boundaries, mentre variabilità più marcata per condizioni di rapidità dei cambiamenti, variabilità sconosciuta e caotica siano governabili solo con approcci di tipo beliefs e interactive;
- condizioni di varietà più contenuta per differenziazioni delle parti e delle relazioni siano più facilmente governabili con approcci di tipo diagnostic e boundaries, mentre varietà più marcate per ambiguità, vaghezza e forme ologrammatiche siano governabili sono con approcci di tipo beliefs e interactive.

Quanto detto trova sintetica rappresentazione nella figura 6.4.

Figura 6.4. – *Complessità e Levers of Control*



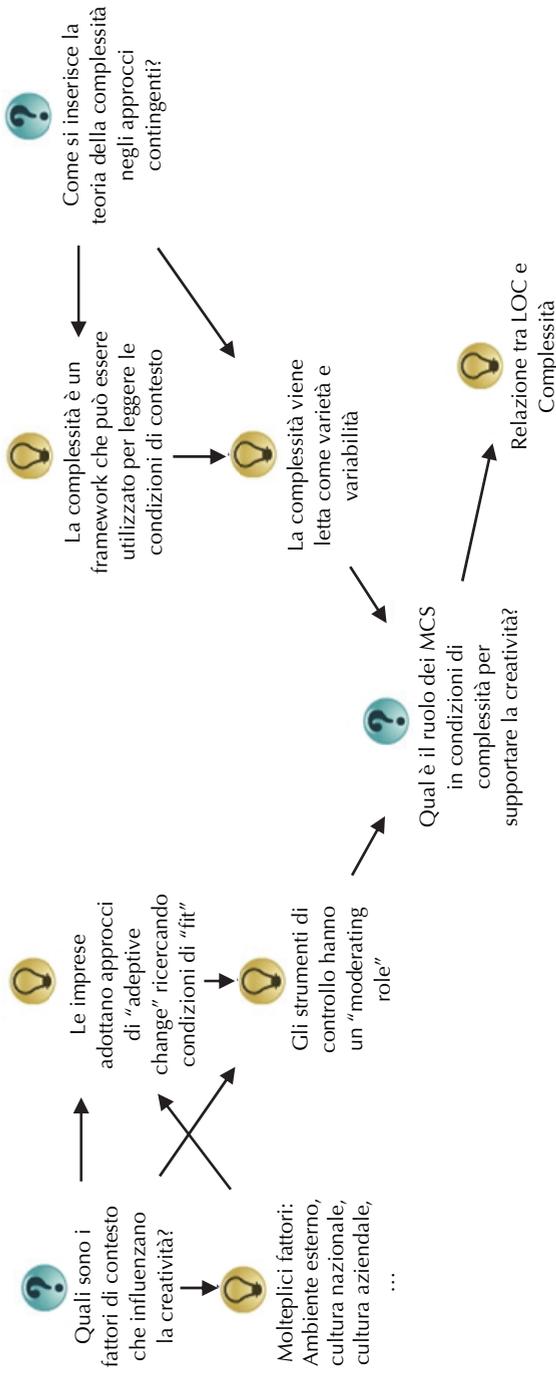
## 6.5. Riepilogo

Quanto affermato viene sintetizzato nelle figure sotto riportate.

Figura 6.5. – *Riepilogo*

| <i>Variabili</i>  | <i>Contenuti</i>  |
|---|---|
| Creatività nella dimensione del contesto  | Riconoscimento di molteplici approcci.<br>Riconoscimento del ruolo assunto da: National culture; Externa environment; Organizational culture; Organizational structure; Leadership and climate. |
| Creatività e MCS nella dimensione del contesto                                  | Riconoscimento di molteplici approcci.<br>Enfasi sulla dimensione della complessità.  |
| Creatività e MCS. Il ruolo dei LOC come strumenti di gestione della complessità | Complessità per varietà e variabilità.<br>Ruolo dei Levers of Control per la gestione della complessità.  |

Figura 6.6. – Riepilogo





# Parte 3

---

## Parte 1: Theoretical background

---

La creatività.  
La creatività in una prospettiva lessicale, la creatività in una prospettiva dottrinale, il posizionamento del lavoro.

Gli MCS.  
Gli MCS in una prospettiva lessicale, gli MCS in una prospettiva dottrinale, il posizionamento del lavoro.

## Parte 2: Framework

---

Creatività e MCS.  
Lo schema generale di analisi.

Creatività e MCS.  
La dimensione degli attori.

Creatività e MCS.  
La dimensione del processo.

Creatività e MCS.  
La dimensione del contesto.

---

## Parte 3: Case of study Il caso Pharmaceutical

---

Il caso Pharmaceutical

---



# 7.

## Case study

### 7.1. Obiettivo

Definiti i termini fondamentali sul piano teorico del rapporto tra creatività e management control system si intende presentare un caso di studio a supporto delle considerazioni effettuate. Il metodo dei casi di studio pone il soggetto ricercatore in una condizione che consente di avviare un'azione progressiva d'indagine volta alla comprensione, all'applicazione e all'analisi delle proprie domande di ricerca. In questo contesto il ricercatore definisce le circostanze storiche ambientali e contestuali dell'osservazione, giungendo quindi a conclusioni che non possono avere pretesa di definitività. In questo contesto lo studio si è articolato con un orizzonte di oltre 1 anno. Un primo round di interviste a proprietà e management è stato organizzato raccogliendo complessivamente 6 interviste della durata di circa 1 ora ciascuna in media. A questo punto il ricercatore è stato coinvolto durante molti meeting interni e ha potuto così osservare lo sviluppo di alcuni processi decisionali interni. Il particolare business in cui opera l'impresa lo rende particolarmente adatto allo studio della creatività e al ruolo che i Management Control System svolgono come strumenti di supporto dei processi creativi. Sulla base di quanto detto il capitolo intende:

- presentare il metodo dei casi (*fornire risposte al quesito: Qual è l'impianto metodologico adottato*);
- riconoscere quali elementi valutare per disegnare una ricerca basata sul metodo dei casi (*fornire risposte al quesito: Quali le variabili da analizzare per la costruzione di un caso*);
- applicare le variabili riconosciute al caso oggetto di indagine (*fornire risposte al quesito: Quali sono i caratteri del caso analizzato*);
- illustrare come l'impresa gestisca i propri processi creativi con riferimento alla gestione degli attori, del processo e delle variabili di contesto (*fornire risposte al quesito: Quali sono i risultati ottenuti*).

## 7.2. Metodologia di analisi

### 7.2.1. Scelta del metodo di analisi

Lo sviluppo di un solido approccio metodologico appare carattere fondamentale per la comprensione dei fenomeni nel campo delle scienze sociali. Come sottolineato da Weathinton, Cunningham, Pittenger “*Without an empirical, scientific approach to the development of a body of knowledge, our understanding of people will be incomplete and rife with error*” (Weathinton, Cunningham, Pittenger, 2010, p. 3). In questa prospettiva si sottolinea che “*after decades of rapid and contentious change, social science research methods are entering a new phase of development conducive to cross-method collaboration and multi-method work*” (George, Bennet, 2005, p. 3). Nonostante questo approccio Yin sostiene come “*many social scientists still deeply believe that case studies are only appropriate for the exploratory phase of an investigation that surveys and histories are appropriate for the descriptive phase, and that experiments are the only way of doing explanatory or causal inquiries*” (Yin, 2008, p. 6). Poco oltre lo stesso autore sottolinea come “*this hierarchical view, however, may be questioned ... Case studies are far from being only an exploratory strategy. Some of the best and most famous case studies have been explanatory case studies*”. Per poter utilizzare in modo efficace approcci quali lo studio dei casi occorre utilizzare un approccio sistematico ricordando che “*case studies, like experiments are generalizable to theoretical propositions and not to populations or universes*” (Yin, 2008, p. 15). Allo stesso tempo tuttavia “*experiments, though establishing the efficacy of a treatment or intervention, are limited in their ability to explain ‘how’ or ‘why’ the treatment necessarily worked, whereas case studies could investigate such issues*” (Yin, 2008, p. 16). È infatti stato sottolineato come “*the essence of a case study, the central tendency among all types of case study, is that it tries to illuminate a decision or set of decisions: why they were taken, how they were implemented, and with what results*” (Schramm, 1971, p. 21). La letteratura ritiene come la solidità metodologica debba essere garantita (George, Bennet, 2005):

- dalla definizione puntuale dell’universo di analisi, rappresentato dalla classe o subclasse di eventi considerati;
- dalla definizione puntuale degli obiettivi della ricerca e dallo sviluppo di una adeguata strategia per raggiungerli;
- dalla analisi dei presupposti teorici che si intende supportare;
- dalla focalizzazione del caso sulle variabili da analizzare.

### *7.2.2. Applicazione del metodo selezionato*

Sulla base delle considerazioni sviluppate e dell'analisi dottrinale condotta in campo di research method si è deciso di sviluppare un approccio basato sulla metodologia del case of study. Il caso in esame è quello del Pharmaceutical Group, impresa operante nel campo della produzione di farmaci generici e nelle lavorazioni per farmaci nel settore veterinario. Il caso è stato definito in quanto ritenuto rilevante per l'osservazione dei processi creativi che rappresentano un tema centrale dell'attività aziendale. Lavorando nel campo del R&D ed in particolare nello sviluppo dei farmaci generici il processo di ricerca di soluzioni innovative che consentano di individuare molecole equivalenti per il trattamento di sintomi specifici appare di primaria rilevanza manageriale.

La ricerca è stata condotta con lo specifico obiettivo di verificare come la creatività viene gestita a livello aziendale in termini di attori, processi e contesto, riconoscendo come i Management Control System interagiscono lungo le varie fasi del processo. Il modello utilizzato per l'analisi dei MCS è quello dei Levers of Control. Al fine di raggiungere gli obiettivi prefissati lo studio si è sviluppato attraverso un processo articolato in due fasi. La prima fase ha visto l'intervista diretta del management aziendale. Sono stati intervistati il Presidente del CdA, l'amministratore delegato, il project manager, il sales & marketing manager, il CFO. Le interviste sono state registrate e successivamente trascritte. L'obiettivo specifico di queste interviste era quello di acquisire informazioni generali sull'azienda, sul suo business e sulle specificità riguardanti gli strumenti e il processo di controllo utilizzato. Durante questa fase è stato raccolto materiale di presentazione dell'azienda, bilanci destinati a pubblicazione e brochure informative. Dall'analisi di queste prime informazioni è emerso come il tema della creatività fosse centrale per l'azienda sia nella ricerca di nuove linee di business (nuovi prodotti), sia nella soluzione di problemi specifici legati ai processi di R&D. Si è quindi deciso di concentrare l'attenzione su questa specifica attività dando vita ad una seconda fase del progetto. Lo sviluppo successivo del progetto ha infatti visto una partecipazione diretta del gruppo di ricerca ai meeting aziendali che riguardavano i progetti di R&D e di valutazione strategica aziendale. Durante questa fase non si è provveduto a registrare gli incontri ma sono stati raccolti: minutes of meeting degli incontri, fogli di calcolo, file di project management, strumenti di controllo vari adottati dall'azienda. I dati sono stati raccolti, catalogati e analizzati utilizzando procedure qualitative. Le espressioni verbali, tratte dalle interviste effettuate o relative alle estrazioni dei minutes of meeting sono state selezionate ed utilizzate per supportare o confutare le tesi sviluppate nei capitoli precedenti di questo lavoro. Quanto detto viene sintetizzato nella figura 7.1.

L'analisi dei presupposti teorici è stata condotta sulla base della letteratura

in tema di MCS e creatività ed è stata presentata nei capitoli precedenti. Il lavoro si è concentrato sul processo di R&D, riconoscendo gli strumenti di controllo e di gestione della creatività utilizzati dall'azienda e verificando come queste due variabili oggetto di osservazioni si influenzassero reciprocamente.

Figura 7.1. – *Il Case Study e le variabili per la sua osservazione*

| Variabile   | Descrizione  |
|---|--|
| <i>Definizione puntuale dell'universo di analisi</i>  | <i>Caso Pharmaceutical. Mappatura delle caratteristiche aziendali.</i>                 |
| Definizione puntuale degli obiettivi della ricerca    | Analisi dell'impatto degli MCS sulla creatività durante i processi di R&D.             |
| Definizione dei presupposti teorici                   | Creatività come insieme di attori, processi e contesto.<br>MCS come Levers of Control. |
| Focalizzazione del caso sulle variabili da analizzare | Ruolo dei LOC come elementi di supporto della creatività durante i processi di R&D.    |

Figura 7.2. – *Le fasi del progetto, i soggetti coinvolti e il materiale raccolto*

| Fase | Tipo di analisi           | Soggetto coinvolto   | Durata    | Materiale raccolto  |
|------|---------------------------|--|-----------|---|
| 1    | Intervista diretta        | Presidente del CdA<br>Amministratore delegato<br>Project Manager<br>Sales & marketing manager<br>CFO         | Circa 1h  | Interviste  |
| 2    | Partecipazione ai meeting | Amministratore delegato<br>Project Manager<br>Project Leader<br>CFO<br>Sales & marketing manager<br>Partners | Variabile | Minutes of meeting<br>Business Plan<br>Report interni<br>Files MS Project<br>Altre informazioni varie |

### 7.3. Caso Pharmaceutical Group. Introduzione

#### Storia

Pharmaceutical è una impresa che nasce nel 1996 e opera nel settore delle lavorazioni ausiliarie delle materie prime per l'industria farmaceutica. L'autorizzazione a operare quale officina farmaceutica è stata concessa per il trat-

tamento di prodotti sia ad uso umano che a quello veterinario. Nel corso del 2005 è cambiata la maggioranza dell'azionariato. La nuova proprietà ha avviato un piano di riorganizzazione industriale attraverso un'analisi dettagliata della situazione corrente, il consolidamento dei rapporti con i clienti storici e una politica finalizzata all'ampliamento delle relazioni commerciali. La nuova proprietà ha deciso inoltre da un lato di potenziare l'attività di ricerca e sviluppo e dall'altro di prestare maggiore attenzione ai processi aziendali e alle risorse umane coinvolte. Segni evidenti di tale processo di riorganizzazione sono il numero di progetti avviati dall'impresa, di cui vengono dati maggiori dettagli nelle parti specifiche del modello. A decorrere dal 2008, Pharmaceutical è inoltre annoverata tra i "laboratori e istituti altamente qualificati riconosciuti a livello nazionale" e dal 2019, l'impresa è quotata in borsa nel settore Euro-next Growth Milan.

### **Assetto proprietario e manageriale**

L'impresa appartiene al gruppo Pharmaceutical con quartier generale in Svizzera e sedi operative e commerciali in Italia e Cina. Il management è affidato ai Sig. Alessandro Rossi e Giovanni Rossi. Al momento della quotazione l'azienda ha raccolto 4,5 milioni di euro con l'IPO. Alla data di redazione del presente scritto vanta una capitalizzazione di borsa di oltre 10 milioni di euro.

### **Strategie, portafoglio di business e mercati di riferimento**

Pharmaceutical è una realtà operante nel campo dei processi ausiliari della materia prima per l'industria farmaceutica. In particolare, l'impresa opera sia offrendo una produzione per conto terzi e in particolare è autorizzata a trattare lavorazioni SOP per prodotti per uso umano e veterinario. La direzione aziendale, tuttavia, intende realizzare progetti di sviluppo autonomo. In particolare, Pharmaceutical intende avviare dei progetti finalizzati alla produzione di enzimi di varia natura in processi industriali chemo-enzimatici, oltre alla produzione di proteine ricombinanti per uso terapeutico, espressi sia in cellule batteriche di E. Coli (Granulocyte Colony Stimulating Factor e Somatropina), sia in cellule di mammifero, quali le BHK cells (Eritropoietina e Interferon). Lo sviluppo dei prodotti in campo generico avviene attraverso accordi realizzati dall'impresa con specifici gruppi di distribuzione presenti a livello mondiale. In particolare, l'azienda vanta tra le proprie collaborazioni, relazioni con i principali distributori e produttori mondiali in campo di prodotti generici. Tra i principali si segnalano: Teva Pharmaceutical, Dr. Reddys, Sanofi Aventis. L'azienda si ritrova in una fase di importante cambiamento. La durata media di un progetto di R&D è circa di 4 anni.

## **Ambiente competitivo operativo**

L'industria chimica generale costituisce uno dei settori trainanti dell'industria europea e, con il 33% della produzione, è il maggiore produttore mondiale, seguita dagli USA (26%) e dal Giappone (15%). Dal punto di vista strutturale, presenta una estrema eterogeneità caratterizzata da una prevalenza di grandi imprese in alcuni comparti, come quello della petrolchimica, e da un dominio delle imprese locali medio-piccole in altri. La leadership europea in termini di produzione è messa in discussione dalla concorrenza, soprattutto statunitense, altamente competitiva. Da un confronto con quest'ultima emerge, infatti, la minore capacità di produrre reddito dell'industria chimica europea riconducibile ad una produttività inferiore, al costo del lavoro più elevato oltre che a costi di logistica superiori. Per quanto riguarda l'Italia, l'industria chimica occupa un posto di grande rilievo nel sistema produttivo nazionale. Il settore chimico in Italia ha registrato una produzione di 51 miliardi di € nel 2020, al terzo posto in Europa dopo Germania e Francia.

## **Sistema dei processi aziendali**

Il sistema dei processi aziendali può essere suddiviso considerando tre tipologie di processi. I processi primari di R&D; i processi primari di produzione per i prodotti già realizzati; i processi di supporto. Di seguito una breve descrizione dei vari major processes aziendali:

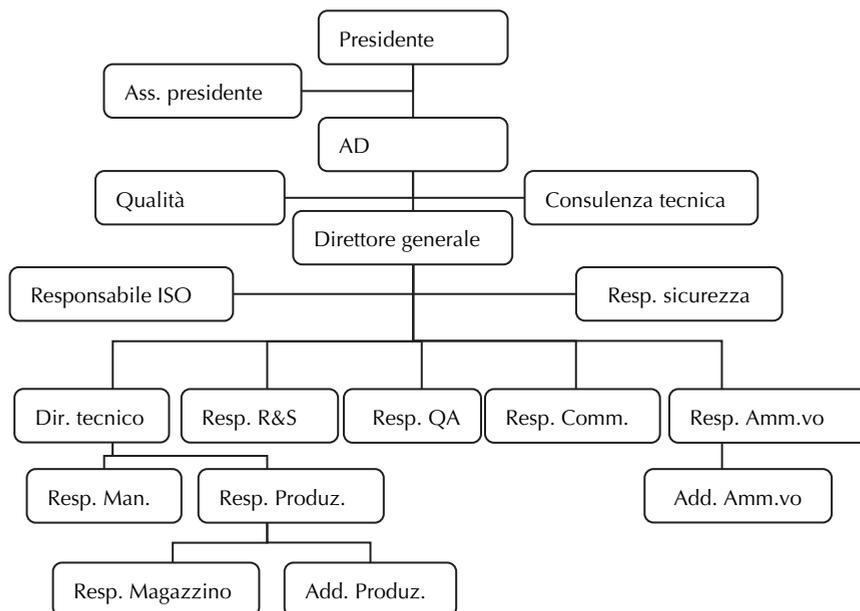
- Processi primari di ricerca e sviluppo nuovi materiali ulteriormente suddivisi in:
  - ricerca e selezione dei prodotti da sviluppare;
  - individuazione di partner e clienti per co-sviluppare o semplicemente distribuire il prodotto realizzato a livello mondiale;
  - attività di ricerca e sviluppo finalizzata alla realizzazione di nuovi prodotti da destinare al mercato farmaceutico;
  - testing e brevettazione dei prodotti realizzati;
  - registrazione presso le autorità locali del prodotto e ottenimento dell'autorizzazione alla commercializzazione;
  - eventuale cessione del brevetto (se l'impresa non intende procedere alla produzione in proprio).
- Processi primari di produzione prodotti R&D ulteriormente suddivisi in:
  - ordine e acquisizione materie prime;
  - controllo analitico delle materie prime in arrivo, stoccaggio;
  - analisi chimica preliminare;
  - analisi durante la lavorazione;

- analisi finale dopo aver lavorato il prodotto e approvazione della lavorazione;
- packaging e spedizione.
- Processi di supporto ulteriormente suddivisi in:
  - gestione contabile, finanza e controllo;
  - gestione delle risorse umane.

### Struttura organizzativa

L'impresa presenta una struttura organizzativa tipicamente funzionale. L'organizzazione occupa al momento 25 persone nella sola unità italiana. La struttura dell'impresa e l'organigramma viene presentato nella figura 7.3.

Figura 7.3. – Estratto organigramma



### Principali risultati economico-finanziari

Di seguito si presentano estratti dal rendiconto economico e dal rendiconto finanziario aziendale.

Figura 7.4. – Estratto rendiconto economico. Consuntivo e Previsionale

| <i>Currency: € 000</i> | <i>FY20A</i> | <i>FY21B</i> | <i>FY22F</i> | <i>FY23F</i> | <i>FY24F</i> | <i>FY25F</i> | <i>FY26F</i> |
|------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| A Veterinay            | xx           |
| B External lavorations | xx           |
| C Generics             | xx           |
| D dossiers             | xx           |
| E Others               | xx           |
| <b>Total revenues</b>  | <b>Σ</b>     |
| Direct costs           | xx           |
| <b>Gross profit</b>    | <b>Σ</b>     |
| Operating cost         | xx           |
| Capitalization         | xx           |
| Other operating costs  | xx           |
| <b>EBITDA</b>          | <b>Σ</b>     |
| Depreciation           | xx           |
| Leasing                | xx           |
| <b>EBIT</b>            | <b>Σ</b>     |

Fonte: Estratto documentazione interna aziendale.

Coerentemente con le richieste aziendali abbiamo proceduto a cancellare i dati aziendali.

Figura 7.5. – Estratto rendiconto finanziario. Consuntivo e Previsionale

| <i>Currency: € 000</i>                   | <i>FY20A</i> | <i>FY21B</i> | <i>FY22F</i> | <i>FY23F</i> | <i>FY24F</i> | <i>FY25F</i> | <i>FY26F</i> |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>EBIT</b>                              | <b>Σ</b>     |
| Total taxes                              | xx           |
| <b>NOPAT</b>                             | <b>Σ</b>     |
| Depreciation                             | xx           |
| Change in net working capital            | xx           |
| Capex                                    | xx           |
| <b>Free cash flow to the firm (FCFF)</b> | <b>Σ</b>     |

Fonte: Estratto documentazione interna aziendale.

Coerentemente con le richieste aziendali abbiamo proceduto a cancellare i dati aziendali.

## 7.4. Caso Pharmaceutical Group. Obiettivi della ricerca

Riconoscendo il ruolo che i processi di R&D svolgono nel processo di generazione del valore aziendale il progetto di ricerca mira a:

- analizzare i processi di R&D e riconoscere gli strumenti utilizzati a livello di MCS;
- analizzare i processi di R&D e riconoscere il ruolo della creatività come elemento centrale del processo di generazione del valore di tali fasi distinguendo: attori, processi e contesto;
- analizzare il ruolo che gli strumenti di management control hanno sul processo creativo supportando i postulati formulati nei primi capitoli del libro.

## 7.5. Caso Pharmaceutical Group. Presupposti teorici

La creatività svolge un ruolo di primo piano nel processo aziendale. In particolare, occorre ricordare come l'azienda operi nel campo dei farmaci generici. Questi prodotti rappresentano una speciale tipologia di medicinale definita come "bio-equivalente" (cioè con un comportamento nell'organismo del tutto simile a quella originale) ad un prodotto del quale ha il medesimo comportamento. La creatività agisce secondo due linee di azione. In primo luogo, come linea guida che porta l'impresa ad individuare i progetti da perseguire e quelli da non perseguire. In secondo luogo, come linea guida durante l'intero processo di sviluppo del progetto, nella soluzione degli infiniti problemi che si pongono lungo il percorso, nel coordinamento delle squadre di ricercatori, commerciali, agenti che intervengono per rendere un'idea un progetto industriale.

I presupposti teorici alle domande poste vanno ricercate nell'intero sviluppo del libro e vedono da un lato la creatività letta nelle sue variabili di attori, processo e contesto nel quale avviene e dall'altro lato gli strumenti di controllo letti attraverso il modello dei Levers of Control.

## 7.6. Caso Pharmaceutical Group. Variabili analizzate e risultati ottenuti

### Il processo di R&D

Pharmaceutical opera sviluppando molecole per il settore dei farmaci generici. Si tratta di farmaci che emulano il principio di prodotti già presenti sul mercato di tipo "branded" prodotti da imprese chiamate "originators". Pharmaceutical dispone al momento di 12 progetti R&D a diverse fasi di sviluppo.

Il processo che porta alla selezione di un farmaco vede lo sviluppo di una molteplicità di attività descritte nella figura sotto riportata.

Figura 7.6. – *Processo di R&D nel caso analizzato*



### I principali MCS adottati

Considerando lo schema proposto da Davila (2000) l'azienda presenta numerosi sistemi utilizzati per controllare i processi di R&D. In particolare:

- **Financial planning:** L'azienda dispone di dettagliati budget operativi utilizzati sia a livello di singolo progetto, sia integrati a livello corporate, con proiezione dei flussi di cassa, valutazione delle quote di mercato che si intende raggiungere.
- **Financial evaluation.** L'azienda dispone di strumenti di valutazione dei progetti basati su logiche DCF, con approcci operativi e stima del costo del capitale. Gli approcci prevedono un utilizzo per scenari con logiche Montecarlo per i progetti particolarmente complessi.
- **Human resource planning.** L'azienda dispone di un core value statement e di un code of conduct distribuito a tutti gli impiegati. I rapporti di partnership vengono spesso formalizzate con contratti molto stringenti in cui si esplicitano obiettivi e obblighi. Essendo certificata per finalità farmaceutiche l'azienda dispone di organigrammi, descrizione scritta delle mansioni di ciascuno e i nuovi assunti vengono sottoposti ad un programma di training obbligatorio dato lo specifico settore in cui opera l'azienda.
- **Human resource evaluation.** L'azienda dispone di sistemi scritti di valutazione delle performance, derivanti dallo sviluppo dei budget e dei project di R&D.
- **Strategic planning.** L'azienda dispone di un processo di definizione strate-

gica in termini di milestones che porta a definire il piano di sviluppo del mercato. Operando con grandi multinazionali specializzate per mercato la strategia porta l'azienda a definire programmi di penetrazione dei mercati con partnership differenti.

- **Product Development Management.** L'azienda dispone di strumenti di definizione delle milestones di progetto, valutazione e selezione dei progetti, controllo dei rischi, degli obiettivi e dei risultati raggiunti. I progetti sono accompagnati da sistemi scritti di valutazione dello stato avanzamento lavori e dei problemi riscontrati durante lo stato avanzamento lavori.
- **Sales/Marketing Management.** L'azienda dispone di strumenti di monitoraggio delle vendite e degli obiettivi realizzati. Il particolare business di riferimento fa sì che l'azienda ottenga contratti pluriannuali per la fornitura di determinati farmaci che vengono monitorati nel rispetto da parte dei partner.
- **Partnership management.** L'azienda non dispone di policy interne per la valutazione dei partner di progetto (che vengono selezionati di volta in volta sulla base delle esigenze di progetto) mentre dispone di policy sul piano commerciale per la distribuzione dei prodotti ottenuti. Lo stato del rapporto viene gestito sulla base dei controlli fatti a livello di Product Development Management.

Figura 7.7. – MCS presenti in azienda

| <i>Group</i>         | <i>Tool</i>                                      | <i>SI/No</i> |
|----------------------|--|--------------|
| Financial Planning   | Operating budget                                 | Si           |
|                      | Cash flow projections                            | Si           |
|                      | Sales projections                                | Si           |
| Financial Evaluation | Capital investment approval procedures           | Si           |
|                      | Operating expenses approval procedures           | Si           |
|                      | Analysis of financial performance against target | Si           |
|                      | Product profitability analysis                   | Si           |
|                      | Customer profitability analysis                  | No           |
|                      | Customer acquisition costs analysis              | No           |
| HR Planning          | Core values                                      | Si           |
|                      | Mission statement                                | Si           |
|                      | Company newsletter                               | Si           |
|                      | Codes of conduct                                 | Si           |
|                      | Organizational chart                             | Si           |
|                      | Written Job description                          | Si           |
|                      | Orientation program from new employees           | Si           |

*segue*

|   |  |    |
|---|--|----|
| HR evaluation                           | Written performance objectives for managers        | Si |
|   | Written performance evaluation reports             | Si |
|   | Linking compensation to performance                | Si |
|   | Individual incentive programs                      | Si |
| Strategic planning                      | Process of definition of strategic milestones      | Si |
|   | Process of definition of customer development plan | Si |
|   | Process of definition of human capital development | No |
|   | Process of definition of Product portfolio plan    | Si |
|   | Investment budget                                  | Si |
| PD Management                           | Process of project milestones definition           | Si |
|   | Product concept testing process                    | Si |
|   | Project selection process                          | Si |
|   | Product portfolio roadmap                          | Si |
|   | Budget for development projects                    | Si |
|   | Reports comparing actual progress to plan          | Si |
|   | Project team composition guidelines                | Si |
| Marketing Management                    | Sales target for sales people                      | No |
|   | Market research projects                           | Si |
|   | Sales force compensation system                    | No |
|   | Sale force hiring and firing policies              | No |
|   | Report on open sales                               | Si |
|   | Customer satisfaction feedback                     | No |
|   | Sales process manual                               | No |
|   | Sales force training program                       | No |
|   | Marketing collaboration policies                   | Si |
| Customer relationship management system | No   |    |
| Partnership Management                  | Partnership development plan                       | Si |
|   | Policy for partnerships                            | Si |
|   | Partnership milestones                             | Si |
|   | Partner monitoring system                          | Si |

*Fonte:* Elaborazione sul modello proposto da Davila (2000).

Di seguito si propone un estratto dei principali strumenti di controllo rilevati in aziendali.

Figura 7.8. – Estratto Financial evaluation. Monte Carlo Evaluation system

**Montecarlo Simulation Analysis**

Simulations in 6/1000

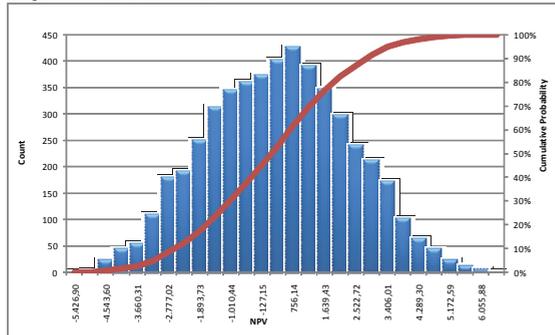
| Basic Statistics |      |           |                     |
|------------------|------|-----------|---------------------|
| Sample size      | 5000 |           |                     |
| MEAN:            | €    | 122,36    |                     |
| STDEV:           | €    | 2.026,39  | Q(.75): € 1.560,05  |
| Max:             | €    | 6.497,53  | Q(.25): -€ 1.344,19 |
| Min:             | €    | 5.426,90  |                     |
| Range:           | €    | 11.924,42 | Q Range: € 2.904,24 |

| Probability analysis   |       |
|------------------------|-------|
| Pr( y > 0 ):           | 53%   |
| Pr( y < -300 ) =       | 41,6% |
| Pr( y > 300 ) =        | 47,3% |
| Pr( -300 < y < 300 ) = | 11,1% |

Table of scenario probability

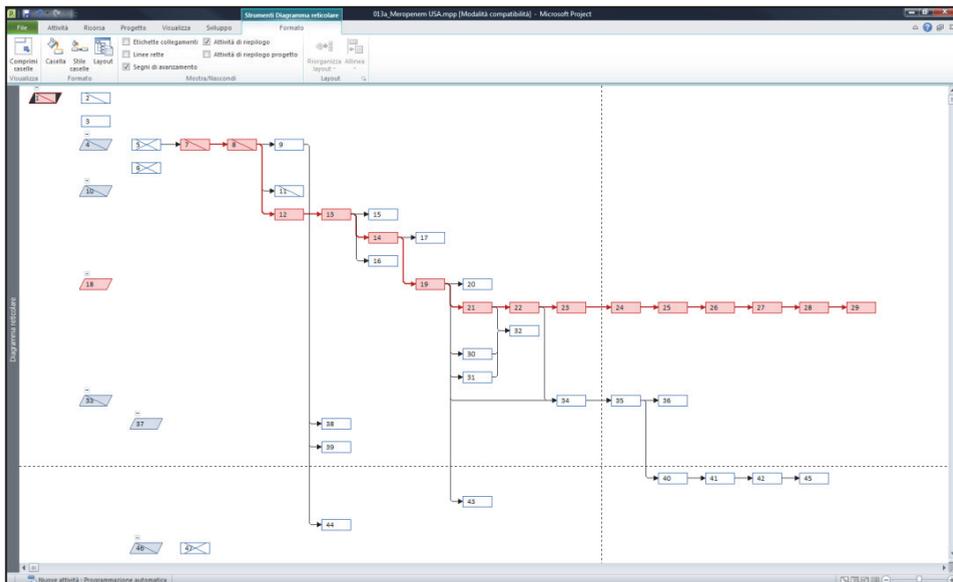
| Value class | Cumulated frequency | Absolute fr | Relative frequency |
|-------------|---------------------|-------------|--------------------|
| -           | 5.426,90            | 1,00        | 0%                 |
| -           | 4.985,25            | 5,00        | 0%                 |
| -           | 4.543,60            | 29,00       | 0%                 |
| -           | 4.101,95            | 74,00       | 1%                 |
| -           | 3.660,31            | 129,00      | 1%                 |
| -           | 3.218,67            | 238,00      | 2%                 |
| -           | 2.777,02            | 418,00      | 4%                 |
| -           | 2.335,38            | 609,00      | 4%                 |
| -           | 1.893,73            | 899,00      | 5%                 |
| -           | 1.452,09            | 1.173,00    | 6%                 |
| -           | 1.010,44            | 1.520,00    | 7%                 |
| -           | 568,80              | 1.881,00    | 7%                 |
| -           | 127,15              | 2.254,00    | 7%                 |
| -           | 314,49              | 2.657,00    | 8%                 |
| -           | 756,14              | 3.084,00    | 9%                 |
| -           | 1.197,78            | 3.475,00    | 8%                 |
| -           | 1.639,43            | 3.823,00    | 7%                 |
| -           | 2.081,08            | 4.121,00    | 6%                 |
| -           | 2.522,72            | 4.361,00    | 5%                 |
| -           | 2.964,37            | 4.573,00    | 4%                 |
| -           | 3.406,01            | 4.746,00    | 3%                 |
| -           | 3.847,66            | 4.848,00    | 2%                 |
| -           | 4.289,30            | 4.912,00    | 1%                 |
| -           | 4.730,95            | 4.956,00    | 1%                 |
| -           | 5.172,59            | 4.979,00    | 0%                 |
| -           | 5.614,24            | 4.993,00    | 0%                 |
| -           | 6.055,88            | 4.999,00    | 0%                 |
| -           | 6.497,53            | 5.000,00    | 0%                 |

Histogram of Monte Carlo Simulation Results



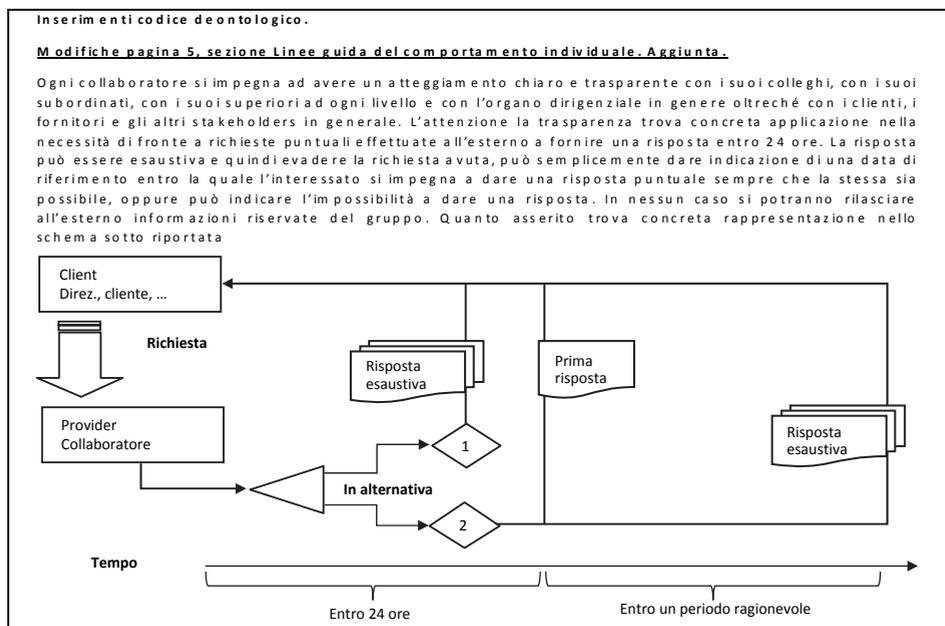
Fonte: Estratto documentazione interna aziendale.

Figura 7.9. – Estratto project milestones



Fonte: Estratto documentazione interna aziendale.

Figura 7.10. – Estratto code of conduct



Fonte: Estratto documentazione interna aziendale.

## MCS e creatività. La dimensione degli attori

Analizzando la dimensione degli attori l'azienda opera in qualità di general contractor rispetto a specifici progetti di ricerca. In particolare, si occupa di effettuare l'attività di selezione dei progetti da perseguire, di individuare i mercati e i partner di riferimento per la distribuzione del cliente. L'attività di ricerca può comprendere le professionalità più ampie ed eterogenee. Per questo motivo l'azienda si occupa di sviluppare accordi con soggetti terzi, che partecipano al progetto. Il coordinamento e la gestione delle relazioni vengono lasciati in capo a Pharmaceutical. Il numero di attori e la quantità di fasi da gestire può essere anche relativamente elevato. Alcuni progetti hanno visto decine di partner coinvolti, ciascuno chiamato a gestire e risolvere in team problemi specifici. Appare evidente come la creatività in questo caso diventi dimensione assolutamente rilevante per la gestione dei progetti.

Intesa nella sua dimensione di costrutto multidimensionale, relativa e relazionale, si può facilmente comprendere come applicata al caso specifico possa essere intesa sia come risoluzione di problemi chiusi, sufficientemente strutturati (quali quelli della specifica risoluzione di problematiche in laboratorio), sia

nella sua dimensione di creazione dal nulla come risposta a problemi aperti e destrutturati (come quella dell'analisi strategica, dell'individuazione dei percorsi per procedere con lo sviluppo delle bioequivalenze). Intesa nella focalizzazione degli attori si può facilmente comprendere il ruolo del team nel processo di R&D. Come evidenziato il gruppo rappresenta un naturale amplificatore e acceleratore del processo creativo. Sempre più la creatività diventa meno collegata all'azione del singolo, scintilla di una mente brillante quanto relativa e relazionale all'azione di un team. Il lavoro di gruppo e la sua efficace gestione appare, tuttavia, fortemente dipendente dall'abilità di coordinare sforzi, energie ed idee. In questa prospettiva, come evidenziato, gli MCS assumono un ruolo centrale insieme ai sistemi informali quali la fiducia. Strumenti formali e informali debbono bilanciarsi e integrarsi. Occorre infatti controllare l'azione degli attori, evitando tuttavia di essere troppo stringenti e soffocando quindi la creatività e la capacità di risoluzione dei problemi. In questa prospettiva le ipotesi sviluppate nel corso del testo evidenziano un bilanciamento tra strumenti formali (Levers of Control) e informali (Trust Factors). Durante le analisi condotte gli approcci utilizzati per la gestione degli attori sono risultati variegati. In particolare, mentre con certi attori si utilizzavano strumenti più formali, in altri contesti la fiducia sembrava divenire l'elemento di controllo dominante. Le analisi condotte sembrano confermare le tesi proposte. Di seguito si riportano le ipotesi analizzate e discusse nel capitolo e gli elementi a supporto delle tesi sviluppate. Essendo i partner di nazionalità diversa le riunioni venivano svolte prevalentemente in inglese e le quotazioni risultano conseguentemente coerenti con i commenti ottenuti. La figura 7.11 riporta parti delle registrazioni, degli statement presi dai minutes of meeting a supporto delle tesi illustrate.

## **MCS e creatività. La dimensione del processo**

Analizzata nella sua dimensione organizzativa, la creatività rappresenta una delle sfide principali per imprese il cui successo è esclusivamente determinato dalla capacità di innovare la propria value purpose. Il processo creativo all'interno dell'azienda coinvolge differenti stadi del processo di sviluppo delle attività di R&D. In questa prospettiva lo studio si è concentrato soprattutto sulle parti preliminari del processo di sviluppo di nuovi prodotti coinvolgendo le fasi iniziali fino allo studio di fattibilità. Durante queste analisi si è riscontrato una sostanziale applicabilità del modello teorico discusso nei capitoli precedenti, che vede il processo creativo articolato tra le fasi di discovery, dream, design e destiny. In questa prospettiva si è potuto registrare un ruolo centrale assunto dai sistemi di controllo. L'azienda, infatti, utilizza molti approcci per scandagliare il

mercato alla ricerca delle opportunità raccogliibili, utilizza solidi strumenti di controllo per verificarne la sostenibilità e guidare le fasi di valutazione di sostenibilità economica. Partendo quindi dai presupposti teorici definiti lo sviluppo del caso sembra confermare le ipotesi formulate. Una sintesi delle elaborazioni effettuate e degli statements utilizzati per confortare le teorie sviluppate viene offerto dalla figura 7.12. Gli statement riportati sono trascrizioni originali che, come tali, vengono riportati nella lingua dei meeting di riferimento.

### MCS e creatività. La dimensione del contesto

Operando in un settore altamente competitivo quale quello farmaceutico è facile immaginare come il contesto si presenti particolarmente complesso. La molteplicità di attori, di prodotti, l'evoluzione dei contesti normativi e tecnologici sono condizioni con cui tutte le imprese si trovano ad operare. Lo sviluppo effettuato riconosce un contributo significativo assegnato ai MCS in termini di gestione della complessità per favorire lo sviluppo della creatività. In questa prospettiva l'analisi si è concentrata in particolare su due progetti differenti. La figura 7.13 riporta le ipotesi formulate e le verifiche empiriche ottenute. Gli statement riportati sono trascrizioni originali, che come tali, vengono riportati nella lingua dei meeting di riferimento.

Figura 7.11. – *Levers of Control, Trust Factors e Statements*

| <i>Relazioni tra LOC e Trust Factors</i> |     |                          | <i>Statements</i>   |
|--|-----|--------------------------|---|
| P1<br>Belief                             | -←+ | Integrity                | <p>“XY and KK share my very same ethical and moral principles: we do not need any piece of paper on which to write our values! Knowledge exchange comes naturally”.</p> <p>“We built up the network of four firms where everyone has previously established relationships and knows others very well. By sharing values, we are aware that we reduce the risk of misunderstandings”.</p>  |
| P2a,b<br>Boundary                        | -←+ | Integrity<br>Benevolence | <p>(“[...] in our partnership values are shared and you know that a handshake is more important than a long detailed contract”.</p> <p>“This is the first time that we worked together. We do not know their ethics and moral principles. Thus, we’ve decided to create a specific code of conduct that we put in our partnership agreement”.</p> <p>“Why should he cheat me? Why should I cheat him? There is no reason!”.</p> |

*segue*

|   |     |                                     |  |
|---|-----|-------------------------------------|--|
| P3<br>Diagnostic                                      | -←+ | Ability                             | “We didn’t formalize a budget [...] People involved into the project were very good, when someone said he or she needed more time, or an external consultancy no one asked “why?” or “are you sure?””.   |
| P4a,b<br>Interactive                                  | +←+ | Benevolence<br>Integrity            | (“[...] we share our knowledge. We are also friends with the partners of the NPD project, because we started our businesses more or less together many years ago.<br>“We were frustrated by the difficulties of sharing information with unreliable partners who tend to pursue their personal agenda. So, we reduced information sharing to the minimum and started to monitor the progress only on facts and figures”. |
| P5<br>Belief<br>Boundary<br>Diagnostic<br>Interactive | +←+ | Integrity<br>Benevolence<br>Ability | “By using our control system, we are able to check the progress in the network. This allowed us to increase reciprocal knowledge, reciprocal trust as well as increase our commitment to the project”.   |

Figura 7.12. – *Levers of Control, Creativity Process e Statements*

| <i>Relazioni tra<br/>LOC e Creativity Process</i> |     |           | <i>Statements</i>   |
|---|-----|-----------|---|
| P1a<br>Diagnostic                                 | +←+ | Discovery | “Abbiamo dovuto avviare un processo sistematico di controllo dei nostri progetti. Prima gestivamo i progetti di R&D sulla base di modellizzazioni semplici. Ora usiamo schematizzazioni puntuali, analisi montecarlo per verificare i settori dove si possono riconoscere degli spazi”.<br>“Analizziamo il trend dei prezzi dei farmaci degli originator e valutiamo il numero di generics presenti”.         |
| P2a<br>Beliefs<br>Boundaries                      | +←+ | Dream     | “Diamo ai nostri tecnici schematizzazioni puntuali sul sistema dei valori aziendali per orientare i loro sforzi”<br>“Dobbiamo anche dare dei limiti ai nostri tecnici ... altrimenti chissà dove ci porterebbero”.<br>“Soprattutto nelle partnership con gli enti di ricerca (Università in primo luogo) definire dei paletti è indispensabile... altrimenti finiremmo col costruire cattedrali nel deserto”. |
| P3a<br>Interactive                                | +←+ | Desing    | “Il dialogo tra tutti i nostri operatori è la chiave per il disegno di progetti efficaci”.<br>“Per dialogare dobbiamo condividere strumenti e metodi. Pensi che in passato avevamo valutare di cambiare alcuni strumenti di supporto alle fasi di Project Design, ma non abbiamo potuto in quanto siamo inseriti in logiche di filiera e ci dobbiamo adeguare”.   |

*segue*

|                   |     |        |   |
|-------------------|-----|--------|---|
| P4a<br>Diagnostic | +←+ | Desiny | “Quando andiamo dai partner soprattutto quelli commerciali dobbiamo sapere se ci guadagnamo oppure no”.<br>“Abbiamo costi molto alti della materia prima e monitorare la convenienza economica dei progetti è elemento essenziale per selezionare solo le idee remunerative”. |
|-------------------|-----|--------|---|

Figura 7.13. – *Levers of Control, Complexity e Statements*

| <i>Relazioni tra<br/>LOC e Complessità</i>                           |     | <i>Statements</i>        |   |
|--|-----|--------------------------|---|
| 1a<br>Varietà:<br>Differenziazione                                   | +←+ | Boundaries<br>Diagnostic | “I nostri progetti hanno tutti elevata complessità. Ogni tanto però lavoriamo come sub-fornitori per alcuni nostri partner che vogliono utilizzare i nostri laboratori. In quei casi per noi diventa fondamentale gestire l’azione degli operatori e il rispetto di tempi e costi”.   |
| 1b<br>Varietà:<br>Ambiguità<br>Vaghezza<br>Form. Ologram.            | +←+ | Beliefs<br>Interactive   | “Il processo è complesso molto più di altri progetti di R&D che abbiamo seguito. Le cose da coordinare erano tante, i gruppi di lavoro che lavoravano erano tanti e i problemi nuovi e frequenti. Per rispondere a queste condizioni di complessità abbiamo indetto un sistema di riunioni sistematico, il Project Leader veniva informato sullo stato avanzamento lavori. Non avevamo neppure fatto un budget di massima di spesa non sapendo nelle prime fasi dove si sarebbe andati a finire. Abbiamo lavorato sul sistema dei valori dando autonomia ai nostri PL e sullo scambio di informazioni”. |
| 2a<br>Variabilità:<br>Cambiamento<br>chiuso o aperto ma<br>contenuto | +←+ | Boundaries<br>Diagnostic | “I progetti di R&D sono tutti molto complessi. Tuttavia, una volta definito il progetto e ottenuto alcune prime importanti analisi chimiche la strada si delinea puntualmente. A quel punto occorre rispettare tempi e costi. Noi agiamo con un controllo stringente dei Project dando regole, sanzioni e incentivi agli operatori che raggiungono o sfiorano i parametri”.   |
| 2b<br>Variabilità:<br>Cambiamento<br>sconosciuto,<br>rapidità, caos  | +←+ | Beliefs<br>Interactive   | “Ci sta capitando con un progetto particolare dove la complessità sta esplodendo. Abbiamo investito moltissimo in un progetto per un farmaco generico ma ad un certo punto abbiamo perso uno dei partner di sviluppo industriale. Stiamo lavorando allargando al massimo il dialogo tra i membri dell’organizzazione, lavorando in tandem con gli altri. Dobbiamo solo confidare nella capacità dei nostri tecnici e partner e nel loro commitment verso la risoluzione dei problemi”.  |

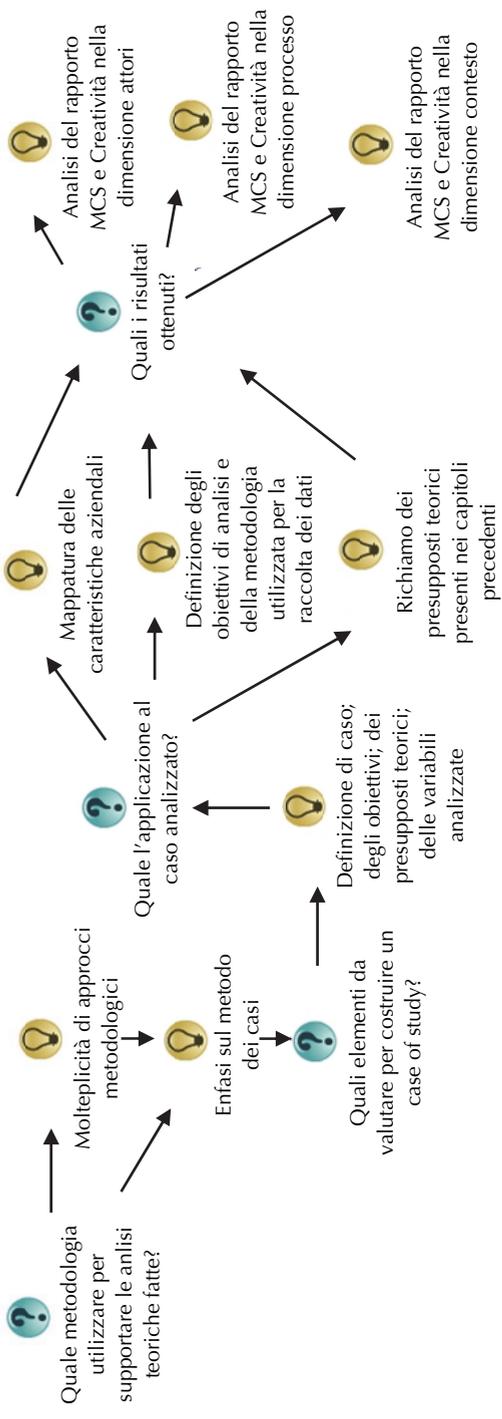
## 7.7. Riepilogo

La sintesi del capitolo viene di seguito riportata.

Figura 7.14. – *Riepilogo*

| <i>Variabili</i>                                 | <i>Contenuti</i>  |
|--|---|
| Problema e selezione dell'approccio metodologico | Esistenza di molteplici approcci.<br>Introduzione al metodo dei casi.   |
| Metodo dei casi                                  | Variabili per la progettazione di un case of study.<br>Definizione dell'universo di analisi.<br>Definizione degli obiettivi di ricerca.<br>Presupposti teorici.<br>Variabili analizzate.  |
| Caso Pharmaceutical                              | Mappatura delle caratteristiche aziendali.<br>Presentazione obiettivi della ricerca.<br>Rimando dei presupposti teorici alle altre parti del testo.<br>Analisi della relazione tra MCS e creatività nelle dimensioni di:<br>– Attori.<br>– Processo.<br>– Contesto. |

Figura 7.15. – *Riepilogo*



## 8.

### Conclusione

Nel concludere questo lavoro si ritiene importante partire dal ricordare le motivazioni che ne hanno ispirato la redazione. Il tema della creatività e del controllo, tradizionalmente discusso come un trade-off dove maggiore controllo spinge minore creatività, ha avuto con lo sviluppo delle tech companies un primo grande filone di studi. Negli Stati Uniti, le grandi multinazionali dell'high tech limitavano le forme di controllo formale ai propri dipendenti per stimolarne la creatività, concedendo loro tempo per esplorare nuove idee. Il tema della creatività e del controllo ha nuovamente suscitato l'interesse di manager e studiosi con lo sviluppo delle tensioni derivanti dalla pandemia da COVID-19. Lo sviluppo di nuove forme organizzative e di lavoro (smart working, working from home, ecc.) hanno dato nuova linfa al tema. La letteratura ha iniziato ad affrontare il tema chiedendosi come controllare i lavoratori non fisicamente presenti in azienda e se forme di lavoro più flessibili siano state accompagnate da una maggiore creatività.

Partendo da questa premessa lo studio ha voluto in primo luogo definire i contorni del concetto di creatività e management control systems. L'analisi evidenzia come entrambi i costrutti possano essere intesi come variabili poliedriche (caratterizzate da molteplicità di significati e attributi), relative (in quanto vanno compresi all'interno di specifici contesti di osservazione) e relazionali in quanto dipendono dal nesso causale che lega il sistema aziendale ai suoi sovra e sottosistemi. Partendo da queste osservazioni, il lavoro propone di approfondire tre dimensioni rilevanti: attori, processo e contesto.

La dimensione degli attori riconosce come i sistemi di controllo abbiano da sempre un ruolo centrale nel coordinare e orientare l'azione degli individui. Usando lo schema dei Levers of Control (LOC) di Simon, il testo riconosce come tuttavia la letteratura abbia progressivamente aggiunto sistemi di controllo informali, basati sulla fiducia e sulla moral suasion accanto ai sistemi

più tradizionali. In particolare questi strumenti si collegano a tre domini essenziali della creatività: competenze hard (o specifiche), soft e motivazionali. La dimensione dei LOC viene utilizzata per verificare come in modo particolare i sistemi di belief e interactive possono spingere soprattutto i domini motivazionali della creatività. Allo stesso tempo strumenti più formali orientati alle boundaries e al diagnostic possono consentire mappature puntuali dei punti di criticità aziendali allargando la rete relazionale per acquisire i domini di creatività mancanti.

La dimensione del processo enfatizza il ruolo di sense maker dato ai sistemi di controllo. In particolar modo, il capitolo enfatizza le fasi del processo creativo (destiny, design, dream, discovery) ed enfatizza come il modello dei LOC di Simons possa portare specifici benefici all'intero processo. In questo senso, il capitolo vuole scavalcare l'adagio secondo cui maggiore controllo equivale a minore creatività. Anzi, il testo riconosce come l'utilizzo di approcci di belief possa stimolare processi creativi. Allo stesso tempo, l'utilizzo di approcci interactive possa supportare i processi di design e discovery. Il capitolo vuole quindi offrire una complessa panoramica delle possibili interazioni tra creatività e controllo.

La dimensione del contesto propone un approccio tipicamente da contingency theory e riconosce la necessità di adattare la relazione creatività e sistemi di controllo al contesto specifico indagato. Nello specifico il capitolo riconosce come contesti a complessità crescente necessitino di un utilizzo maggiore di strumenti basati su believe e interaction.

Il caso aziendale presentato rappresenta un "polar case" (Yin, 2008) data la natura specifica del contesto in cui l'azienda si trova ad operare. Trattandosi di una azienda fortemente orientata alla ricerca e sviluppo in un contesto in cui il time to market risulta essenziale. Il caso ha consentito di riconoscere quali strumenti l'azienda abbia attivato distinguendo tra strumenti formali e informali e riconoscendo come attraverso il modello dei LOC essi siano stati utilizzati per supportare i processi creativi aziendali.

Il lavoro, come probabilmente ogni scritto scientifico, non è tuttavia privo di limitazioni. In primo luogo le analisi sono state effettuate dallo scrivente e come tali possono essere soggette alle limitazioni di bias dell'autore. In secondo luogo, trattandosi di un single case study, è possibile che vi siano variabili case specific che non siano emerse nell'analisi e che possano limitare l'applicabilità dei risultati ad altri contesti.

Tali limitazioni possono tuttavia essere spunto per ulteriori sviluppi futuri. In primo luogo estendendo le considerazioni a contesti differenti caratterizzati da livelli di minore pressione in termini di R&D. L'estensione a con-

testi diversi in termini anche culturali (es. casi provenienti da paesi emergenti, ecc.) potrebbe ulteriormente arricchire la letteratura esistente. L'applicazione a forme aggregative diverse (es. contratti di rete, gruppi impropri, ecc.) potrebbe essere un ulteriore spunto per allargare i risultati di questo scritto.



## Bibliografia

- AA.VV. (1993), *Merriam-Webster's Collegiate Dictionary*, Merriam-Webster, New York, USA.
- AA.VV. (2003), *Il vocabolario Treccani*, Istituto della Enciclopedia Italiana, Roma, Italy.
- Abertnethy, M.A., Guthrie, C.H. (1994), "An empirical assessment of the fit between strategy and management information system design", *Accounting and Finance*, Vol. 33, N. 2, pp. 49-66.
- Adler, N.J. (2002), *International dimensions of organizational behavior*, Southwestern, Cincinnati, USA.
- Ahrens, T., Chapman, C.S., 2004, "Accounting for flexibility & efficiency: A field study of management control systems in a restaurant chain", *Contemporary Accounting Research*, 21, pp. 271-301.
- Ahrens, T., Mollona, M. (2007), "Organizational control as cultural practice – a shopfloor ethnography of a Sheffield steel mill", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 32, N. 4-5, pp. 305-331.
- Al-Tuwaijiri, S.A., Christensen, T.E., Hughes, K.E. (2004), "The relations among environmental disclosure, environmental performance, and economic performance", *Accounting Organization and Society*, Vol. 29, N. 5-6, pp. 447-471.
- Amabile, T.M. (1983), "The Social Psychology of Creativity: A Componential Conceptualization", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 45, N. 2, pp. 357-377.
- Amabile, T.M. (1987), "The motivation to be creative", in S.G. Isaksen (a cura di), *Frontiers of creativity research*, Bearly, New York, USA.
- Amabile, T.M. (1999), *Consensual assessment*, in M.A. Runco, S. Pritzker, *Encyclopedia of creativity*, Academic Press, San Diego, USA.
- Amaduzzi, A. (1957), *L azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, Unione Tip.-Ed. Torinese, Torino, Italia.
- Amey, L.R. (1979), *Budget Planning and control systems*, Pitman, New York, USA.
- Anderson, S.W., Young, M.S. (1999), "The impact of contextual and process factors on the evaluation of activity based costing systems", *Accounting, Organization and Society*, Vol. 27, N. 7, pp. 525-559.
- Andrew, J.P., Sirkin, H.L., Haanaes, K., Michael, D.C. (2007), *Innovation 2007: A BCG senior management survey*, Boston Consulting Group, Boston, USA.

- Anthony, R.N., Hawkins, D.F., Macri, D.M., Merchant, K.A. (2005), *Sistemi di Controllo*, McGraw-Hill, Milano, Italia.
- Antonelli, V., D'Alessio, R. (2004), *Casi di controllo di gestione*, Ipsoa, Milano, Italia.
- Arcari, A.M. (2010), *Programmazione e controllo*, McGraw-Hill, Milano, Italia.
- Argote, L., Miron-Spektor, E. (2011), "Organizational learning: From experience to knowledge", *Organization Science*, Vol. 22, N. 5, pp. 1123-1137.
- Argyris C. (1992), *On Organisational Learning*, 2<sup>nd</sup> Edition, Blackwell Publisher, Oxford, UK.
- Ashby, W.R. (1960), *Design for a brain, the origin of adaptive behavior*, Wiley, New York, USA.
- Barbot, B., Cerda, K., Teo, T. (2020), "Negative ideation in creative problem-solving is task-specific too: Evidences from a sample of incarcerated juveniles", *Thinking Skills and Creativity*, Vol. 38.
- Barney, J.B. (1990), "The Debate Between Traditional Management Theory & Organisational Economics: Substantive Differences or Intergroup Conflict?", *Academy of Management Review*, 15, pp. 382-393.
- Barney, J.B., Hansen, M.H. (1994), "Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage", *Strategic Management Journal*, 15, pp. 175-190.
- Barsh, J., Capozzi, M., Davidson, J. (2008), "Leadership and innovation", *The McKinsey Quarterly*, January 27, pp. 1-20.
- Bejou, D.C., Ennew, T., Palmer, A. (1998), "Trust, Ethics & Relationship Satisfaction", *International Journal of Bank Marketing*, 16, pp. 170-175.
- Berry, A.J., Broadbent, J., Otley, D. (2005), *Management Control*, Palgrave MacMillan, Basingstoke, USA.
- Berry, A.J., Coad, A.F., Harries, E.P., Otley, D.T., Stringer, T. (2009), "Emerging Themes in Management Control: a Review of the Literature", *British Accounting Review*, 41(1) pp. 2-20.
- Bertuglia, C.S., Vaio, F. (2003), *Non linearità, caos, complessità*, Bollati Boringhieri, Torino.
- Besta, F. (2007), *La ragioneria. Vol. 1. (riedizione del '900)*, Rirea, Milano, Italia.
- Besta, F. (2007), *La ragioneria. Vol. 2. (riedizione del '900)*, Rirea, Milano, Italia.
- Besta, F. (2007), *La ragioneria. Vol. 3. (riedizione del '900)*, Rirea, Milano, Italia.
- Birdi, K.S. (2004), "No Idea? Evaluating the effectiveness of creativity training", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 29, pp. 102-111.
- Bisbe, J., Malagueño, R. (2009), "The Choice of Interactive Control Systems under Different Innovation Management Modes", *European Accounting Review*, Vol. 18, N. 2, pp. 371-405.
- Bisbe, J., Otley, D. (2004), "The effects of the interactive use of management control systems on product innovation", *Accounting, Organizations and Society*, 29, pp. 709-737.
- Bisbe, J., Sivabalan, P. (2017), "Management control and trust in virtual settings: A

- case study of a virtual new product development team”, *Management Accounting Research*, Vol. 37, pp. 12-29.
- Bloom, B.S. (1985), *Developing talent in young people*, Ballantine, New York, USA.
- Boncinelli, E. (2008), *Come nascono le idee*, Laterza, Roma.
- Borwell, P. (1987), “The role of accounting information”, *Accounting and Finance*, Vol. 27, pp. 1-16.
- Bozzolan, S. (2001), *Bilancio e valore*, McGraw-Hill, Milano, Italia.
- Brench, E.F.L. (1948), *Management its nature and significance*, Pitman, London, UK.
- Brench, E.F.L. (1965), *Organisation. The framework of management*, Longmans-Green, London, UK.
- Bromiley, P., Harris J. (2006), “Trust, Transaction Cost Economics, & Mechanisms”, in R. Bachman, A. Zaheer (Eds.), *The Handbook of Trust Research*, Edgar Elgar, Cheltenham, UK.
- Burchel, S., Clubb, C., Hopwood, A.G. (1985), Accounting in its social context, *Accounting Organizations and Society*, Vol. 10, pp. 381-413.
- Burns, T., Stalker, G. (1961), *The management of innovation*, Tavistock, London, UK.
- Bushe, G.R., Kassam, A.F. (2005), “When is appreciative inquiry transformational?”, *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 41, pp. 161-181.
- Cabra-Vidales, J.F. (2004), “Complementary application of appreciative inquiry and organizational creative problem solving”, *Journal of Business School of Administration*, Vol. 53, pp. 96-100.
- Campbell, D.T. (1960), “Blind generation and selective retention in creative thought as in other thought process”, *Psychological Review*, Vol. 67, pp. 55-81.
- Cardinal, L.B., Sitkin, S.B., Long, C.P. (2004), “Balancing & Rebalancing in the Creation & Evolution of Organizational Control”, *Organization Science*, 15, pp. 411-431.
- Cassar, A., Crowley, L., Wydick, B. (2007), “The Effect of Social Capital on Group Loan Repayment: Evidence from Field Experiments”, *Economic Journal*, 117, pp. 85-106.
- Cescon, F. (2010), “Investment in New Manufacturing Systems: An Italian-Based empirical analysis”, *Economia Aziendale Online*, Vol. 1, pp. 13-26.
- Cescon, F. (2010), “The influence of AMT Firms Characteristics on Innovative Costing Techniques: A contingency-base study”, in G. Airoidi, G. Brunetti, G. Corbetta, V. Coda (a cura di), *Economia Aziendale & Management, Scritti in onore di V. Coda*, Egea, Milano, Italia.
- Chang, A., Holsapple, C., Winston, A. (1993), “Model Management Issue and Directions”, *Decision Support Systems*, Vol. 9, N. 1, pp. 19-37.
- Chapman, C.S. (1997), “Reflections on a contingent view of accounting”, *Accounting Organization and Society*, Vol. 22, pp. 189-205.

- Chenhall, R.H. (2003), "Management Control System Design Within its Organizational Context: Findings from Contingency-Based Research & Directions for the Future", *Accounting, Organization & Society*, 23, pp. 737-766.
- Chennal, R.H. (2003), "Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 28, pp. 127-167.
- Chenhall, R.H. (2007), "Theorizing contingencies in management control systems research", in C.S. Chapman, A.G. Hopwood, M.D. Shields, *Handbook of management accounting research*, Vol. 1, Elsevier, New York, USA, pp. 163-205.
- Chenhall, R.H., Euske, K.J. (2007), "The role of management control systems in planned organisational change: An analysis of two organisations", *Accounting, Organizations & Society*, 32, pp. 601-637.
- Chenhall, R.H., Morris, D. (1995), "Organic decision and communication process and management accounting systems in entrepreneurial and conservative business organization", *Omega, International Journal of Management Science*, Vol. 23, N. 5, pp. 485-497.
- Chuang, L. (2007), "The social psychology of creativity and innovation", *Social Behavior and Personality*, Vol. 35, pp. 875-888.
- Church, A.H. (1912), *The science and practice of management*, Engennering Magazine Co., New York, USA.
- Ciambotti, M. (2001), *L'influenza dei fattori culturali sul controllo manageriale*, Lint, Trieste, Italia.
- Colombo, G. (1991), "La complessità nelle aziende e nelle discipline manageriali", in Colombo e altri, *Complessità & Managerialità. Cambiamenti di scenario e nuovi assetti d'impresa*, Egea, Milano.
- Comboni, G. (1991), "Semplicità e complessità nelle aziende e nelle discipline manageriali", in G. Colombo, *Complessità e managerialità*, Egea, Milano.
- Comuzzi, E. (2001), *Bilancio e misurazione della performance*, Giappichelli, Torino.
- Comuzzi, E. (2005), *Valore, Complessità e imprese*, Giappichelli, Torino, Italia.
- Comuzzi, E. (2009), "Complessità, asset intangibili e imprese", in E. Comuzzi, S. Marasca, L. Olivotto, *Intangibles*, Franco Angeli, Milano, Italia.
- Cooper, R., Kaplan, R. (1988), "How Cost Accounting Distorts Product Costs", *Management Accounting*, Vol. 69, April, pp. 20-27.
- Cooperrider, D.L., Srivastva, S. (1987), "Appreciative inquiry in organizational life", *Research in Organizational Change and Development*, Vol. 1, pp. 129-169.
- Cooperrider, D.L., Whitney, D. (2005), *Appreciative Inquiry*, Berret-Koehler Publishers, San Francisco, USA.
- Cooperrider, D.L., Whitney, D., Stavros, J. (2005), *Appreciative Inquiry Handbook*, Crown Custom Publishing, Euclid, USA.
- Copley, F.B. (1923), *Fredric W. Taylor. Father of scientific management*, Harper, New York, USA.
- Cornel, W.B. (1930), *Business Organization*, Alexander Hamilton Institute, New York, USA.

- Costabile, M., Cariola, A. (2004), *La misurazione dell'impresa che innova*, Sinergie, Vol. 64, pp. 1-21.
- Cravera, A. (2008), *Competere nella complessità*, Etas, Milano.
- Csikszentmihalyi, M. (1988), "Motivation and creativity", *New Ideas in Psychology*, Vol. 6, pp. 159-176.
- Das, T.K., Teng, B.S. (1998), "Between trust & control: developing confidence in partner cooperation in alliances", *Academy of Management Review*, 23, pp. 491-512.
- Das, T.K., Teng, B.S. (1998), "Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances", *Academy of Management Review*, Vol. 23, N. 2, pp. 491-512.
- Daugherty, P.J., Richey, R.G., Roath, A.S., Min, S., Chen, H., Arndt, A.D., Genchev, S.E. (2006), "Is collaboration paying off for firms?", *Business Horizons*, 49, pp. 61-70.
- Davila, A. (2000), "An empirical study on the drivers of management control systems' design in new product development", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 25 N. 4/5, pp. 383-409.
- Davila, A., Ditillo, A. (2017), "Management control systems for creative teams: Managing stylistic creativity in fashion companies", *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 29, N. 3, pp. 27-47.
- Davila, A., Foster, G. (2005) "Management accounting systems adoption decisions: evidence and performance implications from early-stage/startup companies", *The Accounting Review*, Vol. 80, N. 4, pp. 1039-1068.
- Davila, A., Foster, G. (2007), "Management Control Systems in Early-Stage Startup Companies", *The Accounting Review*, Vol. 82, pp. 907-937.
- Davila, A., Foster, G., Li, M. (2009), "Reasons for Management Control Systems Adoption: Insights from Product Development Systems Choice by Early-Stage Entrepreneurial Companies", *Accounting, Organization & Society*, Vol. 34, pp. 322-347.
- Davila, A., Foster, G., Oyon, D. (2009), "Accounting and Control, Entrepreneurship and Innovation: Venturing into New Research Opportunities", *European Accounting Review*, Vol. 18, N. 2, pp. 281-311.
- Davila, T. (2000), "An Empirical Study on the Drivers of Management Control Systems' Design in New Product Development", *Accounting, Organization and Society*, Vol. 25, N. 4-5, pp. 383-409.
- Davila, T., Foster, G., Oyon, D. (2009), "Accounting and Control, Entrepreneurship and Innovation: Venturing into New Research Opportunities", *European Accounting Review*, Vol. 18, N. 2, pp. 281-311.
- Davis, G. (1999), "Barriers to creativity and creative attitudes", in M.A. Runco, S. Pritzker (a cura di), *Encyclopedia of creativity*, Academic Press, San Diego, USA.
- Davis, R.C. (1928), *The principles of factory organization and management*, Haper, New York, USA.

- Davis, R.C. (1940), *Industrial organization and management*, Haper, New York, USA.
- De Bono, E. (1977), *Lateral Thinking*, Penguin Books, Harmondsworth, UK.
- De Bono, E. (1999), *Six thinking hats*, Little Brown, Boston, USA.
- Deming, R.H. (1968), *Characteristics of an effective management control system in an industrial organization*, Harvard University, Boston, USA.
- Dent, A.G.H. (1935), *Management planning and control*, Gee, London, UK.
- Dent, J.F. (1990), "Strategy, organization and control", *Accounting organization and society*, Vol. 15, pp. 3-25.
- Dewett, T. (2007), "Linking intrinsic motivation, risk taking and employee creativity in an R&D Environment", *R&D Management*, Vol. 37, pp. 197-208.
- Diemer, H. (1924), *Industrial organization and management*, La Salle Extension Univeristy, Chicago, USA.
- Dimer, H. (1924), "The principles underlying god management", *Industrial Management*, Vol. 67, N. 5, pp. 280-283.
- Dimes, R. and de Villiers, C. (2020), "How management control systems enable and constrain integrated thinking", *Meditari Accountancy Research*, Vol. Article in.
- Dimock M.E. (1945), *The executive in action*, Haper, New York, USA.
- Ditillo, A. (2004), "Dealing with uncertainty in knowledge-intensive firms: the role of management control systems as knowledge integration mechanisms", *Accounting, Organization and Society*, Vol. 29, pp. 401-421.
- Donaldson, L. (2001), *The contingency theory of organizations*, Sage, Thousand Oaks, USA.
- Donaldson, T., Dunfee, T.W. (1994), "Toward a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory", *Academy of Management Review*, 19, pp. 252-284.
- Doney, P.M., Cannon, J.P. (1997), An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships, *Journal of Marketing*, 61, pp. 35-61.
- Donnelly, J.H., Gibson, J.L., Ivancevich, J.M. (1971), *Fundamentals of Management*, Texas Business Pubblcation, Austin, USA.
- Dougherty, D., Hardy, C. (1996), "Sustained Product Innovation in Large, Mature Organizations: Overcoming Innovation-to-Organization Problems", *The Academy of Management Journal*, 39, pp. 1120-1153.
- Doz, Y.L. (1996), "The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions or Learning Process?", *Strategic Management Journal*, 17, pp. 55-83.
- Drazin, R., Glynn, M.A., Kazanjian, R.K. (1999), "Multilevel Theorizing about Creativity in Organizations: A Sensemaking Perspective", *The Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 2, pp. 286-307.
- Dunk, A.S. (1992), "Reliance on budgetary control, manufacturing process automation and production subunit performance", *Accounting Organization and Society*, Vol. 17, N. 4, pp. 185-239.
- Dutton, H.P. (1924), *Factory management*, McMillan, New York, USA.
- Dutton, H.P. (1931), *Principles of organization as applied to business*, McGraw-Hill, New York, USA.

- Ekvall, G. (2000), "Management and organizational philosophies and practices as stimulants of block to creative behavior", *Creativity and Innovation Management*, Vol. 9, pp. 94-99.
- Elgin, J. (2005), "Managing Google's idea factory", *BusinessWeek*, October 3, pp. 88-90.
- Emerson, H. (1912), *The Twelve Principles of Efficiency*, Engineering Magazine, New York, USA.
- Estrin, J. (2009), *Closing the innovation gap*, McGraw-Hill, New York.
- Ewert R., Wagenhofer A. (2007), "Management accounting theory and practice in german-speaking countries", in C.S. Chapman, A.G. Hopwood, M.D. Shields, *Handbook of management accounting research*, Vol. 2, Elsevier, New York, USA, pp. 1035-1069.
- Fabbri, M.D. (2004), *La memoria della regina. Pensiero, complessità, formazione*, Guerini e associati, Milano, Italia.
- Fayol, H. (1916), *General and industrial management*, Pitman, Boston, USA.
- Ferreira, A., Otley, D. (2009), "The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis", *Management Accounting Research*, Vol. 20, N. 4, pp. 263-282.
- Fiocca, R., Montagnini, F. (2007), *Complessità e risorse d'impresa*, in R. Fiocca (a cura di), *Rileggere l'impresa*, Etas, Milano.
- Fisman, R., Khanna, T. (1999), "Is Trust a Historical Residue? Information Flows & Trust Levels", *Journal of Economic Behaviour & Organisation*, 38, pp. 79-92.
- Flamholtz, E.G., Bullen, M.L., Hua, W. (2002), "Human resource accounting: a historical perspective and future implications", *Management Decision*, Vol. 40, N. 10, pp. 947-954.
- Florida, R. (2002), *The rise of creative class*, Basic, New York, USA.
- Franklin, B.A. (1922), "Records as a basis for management", *Management Engineering*, Vol. 3, N. 9, pp. 133-137.
- Frederickson J.W. (1986), "The strategic decision process & organizational structure", *Academy of Management Journal*, 11, pp. 280-97.
- Freeman, J., Engel, J.S. (2007), "Models of innovation: Startups and mature corporations", *California Management Review*, Vol. 50, pp. 94-119.
- Fromm, E. (1978), *Anatomia della distruttività umana*, Mondadori, Milano.
- Fulton Suri, J. (2005), *Thoughtless acts?*, Chronicle books, San Francisco, USA.
- Galbraith, J. (1973), *Designing complex organizations*, Addison-Wesley Publishing Company, Reading, USA.
- Garzella S. (2000), *I confini dell'azienda*, Giuffrè, Torino, Italia.
- George, A.L., Bennet, A. (2005), *Case studies and theory development in the social sciences*, MIT Press, Cambridge, USA.
- Getzels, J.W., Csikszentmihalyi, M. (1976), *The creative vision*, Wily, New York, USA.
- Gigliani, G.B., Bedeian, A.G. (1974), "A conspectus of management control theory", *The Academy of Management Journal*, Vol. 17, pp. 292-305.

- Giusepponi, K. (2000), *I modelli statistici nell'analisi per le decisioni aziendali*, Giuffrè, Milano, Italia.
- Glover, J.G., Coleman, L.M., *Managerial Control*, Roland, New York, USA.
- Gordon, L.A., Smith, K.J. (1992), "Postauditing capital expenditures and firm performance", *Accounting, Organization and Society*, Vol. 17, N. 8, pp. 741-757.
- Gordon, W.J.J. (1960), *Synerctics*, Harper & Row, New York, USA.
- Grabner, I., Posch, A., Wabnegg, M. (2018), "Materializing innovation capability: A management control perspective", *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 30, N. 2, pp. 163-185.
- Grandi, G., Holton, J. (2010), "Mobilizing change in a business school using appreciative inquiry", *The Learning Organization*, Vol. 17, N. 2, pp. 178-194.
- Gray, R. (1996), *Corporate Social Reporting*, Pearson, London, UK.
- Gruber, H.E. (1981), "On the relation between 'a ha' experiences and the construction of ideas", *History of Science*, Vol. 19, pp. 41-59.
- Guilford, J.P. (1968), *Creativity, intelligence and their educational implications*, Knapp, San Diego, USA.
- Guilford, J.P. (1970), "Traits of creativity", in P.E. Vernon, *Creativity*, Penguin, Middlesex, U.K.
- Gulati, R., Singh, H. (1998), "The Architecture of Cooperation: Managing Coordination Costs & Appropriation Concerns in Strategic Alliances", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 43, pp. 660-679.
- Hall, M. (2011), "Do comprehensive performance measurement systems help or hinder managers' mental model development?", *Management Accounting Research*, Vol. 22, pp. 68-83.
- Hansen, M.T., Nohria, N., Tierney, T. (1999), "What's your strategy for managing knowledge", *Harvard Business Review*, Vol. 23, N. 3-4, pp. 106-116.
- Hantony, R.N., Hawkins, D.F., Macri, D.M., Merchant, K.A. (2005), *Sistemi di controllo. Analisi economiche per le decisioni aziendali (seconda edizione)*, McGraw-Hill, Milano, Italia.
- Harhoff, D., Körting, T. (1998), "Lending Relationships in Germany – Empirical Evidence from Survey Data", *Journal of Banking & Finance*, 22, pp. 1317-1353.
- Harrison, R.T., Dibben, M.R., Mason, C.M. (1997), "The Role of Trust in the Informal Investor's Investment Decision: An Exploratory Analysis", *Entrepreneurship Theory & Practice*, 21, pp. 63-81.
- Hartmann, F. (2000), "The appropriateness of RAPM", *Accounting Organization and Society*, Vol. 25, N. 4, pp. 451-482.
- Hayes, J.R. (1989), "Cognitive process in creativity", in J.A. Glover, R.R. Roning, C.R. Reynolds (a cura di), *Handbook of Creativity*, Plenum, New York, USA.
- Henry, J.F. (2006), "Management control systems and strategy: A resource-based perspective. Accounting", *Organizations and Society*, Vol. 31, N. 6, pp. 529-558.
- Herbert, C.H. (1921), *Waste in Industry, in Report of committee on elimination of waste in industry of the federated American engineering*, McGraw-Hill, New York, USA.

- Holden, P.E., Fish, L.S., Smith, H.L. (1941), *Top Management and organization control*, Stanford University Press, Stanford, USA.
- Holt, K. (1987), *Innovation*, Elsevier, Oxford, UK.
- Hopwood, A.G. (1987), "The archeology of accounting systems", *Accounting, Organizations & Society*, 12, pp. 207-234.
- Hoque, Z. (2014), "Drivers of management control systems change: Additional evidence from Australia", *Advances in Management Accounting*, Vol. 23, pp. 65-92.
- Howorth, C., Moro, A. (2010), "Trustworthiness & the Cost of Credit: An Empirical Study of SMEs & Small Banks in Italy", *Small Business Economics* DOI: 10.1007/s11187-010-9285-4.
- Invernizzi, G., Molteni, M. (1991), *I bilanci preventivi nella formazione delle strategie*, Etas, Milano, Italia.
- Inzelt, A. (2003), "Innovation process in Hungary", in L.V. Shavinina (a cura di), *International Handbook of Innovation*, Pergamon, Oxford.
- Isaksen, S.G., Lauer, K.J., Ekvall, G., Britz, A. (2001), "Perceptions of the best and worst climates for creativity", *Creativity Research Journal*, Vol. 13, pp. 171-184.
- Jacobs, K., Kemp, J. (2002), "Exploring accounting presence and absence: case studies from Bangladesh", *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol. 15, pp. 143-161.
- James, K., Lahti, K. (2011), "Organizational vision and system influences on employee inspiration and organizational performance", *Creativity and innovation management*, Vol. 20, N. 2, pp. 108-120.
- Jerome, W.T. (1961), *Executive control*, Wiley, New York, USA.
- Jorgensen, F., Ulhoi, J.P. (2010), "Enhancing innovation capacity in SMEs through early network relationships", *Creativity and innovation management*, Vol. 19, N. 4, pp. 397-404.
- Kandwalla, P. (1972), "The effect of different types of competition on the use of management controls", *Journal of accounting Research*, Vol. 20, N. 2, pp. 275-285.
- Kanter, R.M. (1983), *The Change Masters: Innovations for Productivity in the American Corporation*, Simon & Schuster, New York, USA.
- Kaplan, R.S., Norton, D. (2000), *The Balanced Scorecard*, Isedi, Torino, Italia.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2001), *The strategy focused organization: how balanced scorecard thrive in the new business environment*, Harvard Business School, Cambridge, USA.
- Klein, A., Speckbacher, G. (2020), "Does using accounting data in performance evaluations spoil team creativity? The role of leadership behavior", *Accounting Review*, Vol. 95, N. 4, pp. 313-330.
- Knights, D., Nobel, F., Vurdubakis, T., Willmott, H., "Chasing Shadows: Control, Virtuality and the Production of Trust", *Organization Studies*, Vol. 22, pp. 311-366.

- Knootz, H.D. (1958), "Management Control. A preliminary statement of principles of planning and control", *Journal of academy of management*, Vol. 1, N. 4, pp. 45-60.
- Knootz, H.D. (1970), "Management Control a suggested formulation of principles", *California management review*, Vol. 1, Winter, pp. 47-55.
- Knootz, H.D., O'Donnell C.J. (1968), *Principles of management an analysis of managerial function*, McGraw-Hill, New York, USA.
- Kober, R., Ng, J., Paul, B. (2003), "Change in Strategy & MCS: a Match Over Time?", *Advances in Accounting*, 20, pp. 199-232.
- Kok, R.A.W., Creemers, P.A. (2008), "Alliance governance and product innovation project decision making", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 11, pp. 472-487.
- Kolzbelt, A., Beghetto, R.A., Runco, M.A. (2010), "Theories of creativity", in J.C. Kaufman, R.J. Stenberg (a cura di), *Cambridge Handbook of creativity*, Cambridge University Press, New York, USA.
- Kozbelt, A., Drmysheva, Y. (2007), "Understanding creativity Judgments of invented alien creatures", *Journal of Creative Behavior*, Vol. 41, pp. 223-248.
- Kwon, I.-W.G., Suh, T. (2004), "Factors affecting the level of trust & commitment in supply chain relationships", *Journal of Supply Chain Management*, 40, pp. 4-14.
- Lafley, A.G., Charan, R. (2008), *Game Changer. How you can drive revenue and profit growth with innovation*, Crown, New York, USA.
- Langfield-Smith, K. (2008), "The Relations Between Transactional Characteristics, Trust & Risk in the Start-Up Phase of a Collaborative Alliance", *Management Accounting Reserach*, 19, pp. 344-364.
- Larcker, D.F. (1983), "The association between performance plan adoption and corporate capital investment", *Journal of Accounting And Economics*, Vol. 5, pp. 3-30.
- Levitt, B., March, J.G. (1988), "Organizational Learning", *Annual Review of Sociology*, 14, pp. 319-338.
- Lewicki, R.J., Bunker, B.B. (1996), "Developing & Maintaining Trust in Working Relationships", in R.M. Kramer, T.R. Tyler (Eds.), *Trust in Organisation*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, pp. 114-139.
- Lewis, J.D., Weigert, A. (1985), "Trust as a Social Reality", *Social Forces*, 63, pp. 967-985.
- Lichtener, W.O. (1924), *Planned control in manufacturing*, Ronald, New York, USA.
- Lueg, R., Knapik, M. (2016), "Risk management with management control systems: A pragmatic constructivist perspective", *Corporate Ownership and Control*, Vol. 13, N. 3, pp. 72-81.
- Luhmann, N. (2000), "Familiarity, Confidence, Trust: Problems & Alternative", in D. Gambetta (Ed.), *Trust: Making & Breaking Cooperative Relations*, electronic edition, Department of Sociology, University of Oxford, Chapter 6, pp. 94-107.

- Lui, S.S., Wong, Y., Lu, W. (2009), "Asset Specificity Roles in Interfirm Cooperation: Reducing Opportunistic Behaviour or Increasing Cooperative Behaviour?", *Journal of Business research*, 62, pp. 1214-1219.
- Lunawat, R. (2013), "The Role of Information in Building Reputation in an Investment/Trust Game", *European Accounting Review*, Vol. 22, N. 3, pp. 513-532.
- Macaulay, S. (1963), "Non-contractual Relations in Business: a Preliminary Study", *American Sociological Review*, 28, pp. 55-67.
- MacKinnon, D.W. (1962), "The nature and nurture of creative talent", *The American psychologist*, Vol. 17, pp. 484-495.
- MacKinnon, D.W. (1978), *In search of human effectiveness*, Creative Education Foundation, Buffalo, USA.
- Malagueño, R., Bisbe, J. (2010), "The Role of Management Accounting and Control Systems as Antecedents of Organizational Creativity and Innovation Capabilities", *Working paper series*, Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1720989>.
- Marginson, D.W. (2002), "Management control systems and their effects on strategy formation at middlemanagement levels: evidence from a UK organization", *Strategic Management Journal*, Vol. 23, pp. 1019-1031.
- Martins, E.C., Terblanche, F. (2003), "Building organizational culture that stimulates creativity and innovation", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 6, N. 10, pp. 64-74.
- Martyn, P., Sweeney, B., Curtis, E. (2016), "Strategy and control: 25 years of empirical use of Simons' Levers of Control framework", *Journal of Accounting and Organizational Change*, Vol. 12, N. 3, pp. 281-324.
- Massaro, M., Bardy, R., Zanin, F. (2010), "Innovation Strategy and Management Control. The Link Between Knowledge Management and Management Control Systems", in G. Turner, C. Minonne (a cura di), *Proceedings of 3<sup>th</sup> European Conference on Intellectual Capital*, Academic Publishing International, Reading, UK.
- Massaro, M., Moro, A., Lucas, M. (2011), "Trustworthiness factors and levers of control", in fase di pubblicazione.
- Matolcsy, Z.P., Wyatt, A. (2008), "The association between technological conditions and the market value of equity", *The Accounting Review*, Vol. 83, N. 2, pp. 479-518.
- Mayer, R.C., Davies, J.H., Schoorman, F.D. (1995), "An Integrative Model of Organisational Trust", *Academy of Management Review*, Vol. 20, N. 3, pp. 709-734.
- Mednick, S.A. (1962), "The associative basis of creative process", *Psychological Review*, Vol. 69, pp. 220-232.
- Merchant, K., Van der Stede, W. (2007), *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*, 2<sup>nd</sup> ed., Prentice-Hall, Harlow.
- Merchant, K.A. (1981), "The design of the corporate budgeting system", *Accounting Organization and Society*, Vol. 30, N. 5, pp. 435-456.
- Merchant, K.A. (1984), "Influences on departmental budgeting", *Accounting Organization and Society*, Vol. 9, N. 4, pp. 291-307.

- Merchant, K.A. (1990), "The effects of financial controls on data manipulation and management myopia", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 15, pp. 297-313.
- Merchant, K.A., Otley, D.T. (2006), "A review of the literature on control & accountability", in C. Chapman, A. Hopwood, M. Shield (Eds.), *The handbook of management accounting research*, Elsevier Press, Oxford, UK.
- Milgrom, P., Roberts, J. (1995), "Complementarities and fit strategy, structure and organizational change in manufacturing", *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 19, pp. 179-208.
- Mintzberg, H., McHugh, A. (1985), "Strategy formation in an adhocracy", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 30, pp. 160-197.
- Moore, K., Yuen, S. (2001), "Management Accounting Systems & Organizational Configuration. A Life-Cycle Perspective", *Accounting, Organization & Society*, Vol. 26, pp. 351-389.
- Morin, E. (1993), *Introduzione al pensiero complesso*, Sperling & Kupfer, Milano, Italia.
- Mostafa, M.M., E-Masry, A. (2008), "Perceived barriers to organizational creativity", *Cross Cultural Management*, Vol. 15, N. 1, pp. 81-93.
- Mouritszen, J., Thrane, S. (2006), "Accounting, network complementarities & the development of inter-organisational relations", *Accounting Organisation & Society*, 31, pp. 241-275.
- Mumford, M.D. (2000), "Managing creative people", *Human Resources Management Review*, Vol. 10, pp. 313-351.
- Mumford, M.D., Baughman, W.A., Threlfall, K.V., Supinski, E.P., Costanza, D.P. (1996), "Process based measures of creative problem solving skills", *Creativity Research Journal*, Vol. 9, pp. 93-76.
- Mumford, M.D., Supinski, E.P., Baugman, W.A., Costanza, D.P., Threlfall, K.V. (1997), "Process based measures of creative problem solving skill", *Creative Research Journal*, Vol. 10, pp. 73-83.
- Mundy, J. (2010), "Creating dynamic tensions through a balanced use of management control systems", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 35, N. 5, pp. 499-523.
- Murphy, S.E., Ensher, E.A. (2008), "A qualitative analysis of charismatic leadership in creative teams", *The Leadership Quarterly*, Vol. 19, pp. 335-352.
- Murray Lindsay, R. (2018), "Construct Clarity in Management Accounting (With a Specific Application to Interactive Control Systems)", *Accounting Perspectives*, Vol. 17, N. 4, pp. 555-587.
- Nambisan, S., Sawhney, M. (2008), *The Global Brain*, Pearson Education, Pennsylvania, USA.
- Newell, A., Simon, H.A. (1972), *Human problem solving*, Prentice Hall, New York, USA.
- Newman, W.H. (1975), *Constructive control*, Prentice Hall, New York, USA.
- Ng, A.K. (2001), *Why Asians are less creative than Westerners*, Prentice-Hall, Singapore.

- Nooteboom, B. (2002), *Trust*, Edgar Elgar, Cheltenham, UK.
- Nooteboom, B., Berger, H., Noorderhaven, N.G. (1997), "Effects of Trust and Governance on Relational Risk", *Academy of Management Journal*, Vol. 40, N. 2, pp. 308-338.
- Olivotto, L. (2000), *Valore e sistemi di controllo*, McGraw-Hill, Milano, Italia.
- Olivotto, L. (2003), "Il governo della conoscenza competitiva nelle piccole e medie imprese", in AA.VV., *Atti del 26° Convegno Aidea, 14-15 Novembre 2003*, Ed. Arti Grafiche Friulane, Udine, Italia.
- Osborn, A.F. (1953), *Applied imagination: principles and procedures of creative problem solving*, Scribner, New York, USA.
- Otley, D.T. (1980), "The contingency theory of management accounting: achievement and prognosis", *Accounting Organizations and Society*, Vol. 4, pp. 413-428.
- Otley, D.T. (1994), "Management control in contemporary organizations: toward a wider framework", *Management Accounting Research*, Vol. 5, N. 3-4, pp. 289-299.
- Otley, D.T. (1999), "Performance Management: a Framework for Management Control Systems Research", *Management Accounting Research*, 10, pp. 363-382.
- Otley, D.T. (2016), "The contingency theory of management accounting and control: 1980-2014", *Management Accounting Research*, Vol. 31, pp. 45-62.
- Ouchi, W. (1979), "A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms", *Management Science*, pp. 833-848.
- Paik, C.M. (1965), "Management controls in branch banks", in J.S. Hekimian, *Management Control in Life insurance branch office*, Harvard University, Boston, USA, pp. 169-183.
- Pandolfi A., Vannini W. (1995), *Che cos'è un ipertesto*, Castelvechchi, Roma, Italia.
- Patten, D.M. (2002), "The relationship between environmental performance and environmental disclosure", *Accounting, Organization and Society*, Vol. 27, N. 8, pp. 763-773.
- Perkins, D.N. (1981), *The mind's best work*, Harvard University Press, Cambridge, USA.
- Perrow, M. (1970), *Organizational analysis*, Wadsworth publishing, Belmont, USA.
- Puccio, G.J., Cabra, J.F. (2009), "Creative problem solving: Past, present and future", in T. Rickards, M.A. Runco, S. Morger (a cura di), *The Routledge companion to creativity*, Routledge, London, UK.
- Puccio, G.J., Cabra, J.F. (2010), "Organizational creativity", in J.C. Kaufman, R.J. Stenberg (a cura di), *Cambridge Handbook of Creativity*, Cambridge University Press, New York, USA.
- Puccio, G.J., Murdock, M.C., Mance M. (2007), *Creative leadership*, Sage, Thousand Oaks, USA.
- Rathnasekara, K., Gooneratne, T. (2020), "Levers of control, complementarity, tensions and budget use: a case study", *Measuring Business Excellence*, Vol. 24, N. 3, pp. 401-416.

- Rhodes, M. (1961), "An Analysis of Creativity", in S.G. Isaksen (a cura di), *Frontiers of Creativity Research: Beyond the Basics*, Bearly, New York, USA.
- Ring, P.S., Van De Ven, A.H. (1992), "Structuring Cooperative Relationships Between Organisations", *Strategic Management Journal*, 13, pp. 483-498.
- Roberts, E.B. (2007), "Managing Invention and Innovation, Research", *Technology Management*, Vol. 50, N. 1, pp. 35-54.
- Robinson, W.R. (1925), *Fundamentals of business organization*, McGraw-Hill, New York, USA.
- Rogers, C. (1978), *Potere personale*, Astrolabio Ubaldini, Roma.
- Rudowick, E. (2003), "Creativity and Culture", *Scandinavian Journal of Educational Research*, Vol. 7, pp. 273-290.
- Rullani, E. (2004), *La fabbrica dell'immateriale*, Carocci, Roma.
- Rumelhart, D., Norman, D. (1978), "Accretion, tuning, and restructuring: Three Modes of learning", in J.W. Cotton, R.L. Klatsky (a cura di), *Semantic Factors in Cognition*. Hillsdale, Lawrence Erlbaum Associates, New York, USA.
- Runco, M.A. (2004), "Creativity", *Annual Review of Psychology*, Vol. 55, pp. 657-687.
- Saparito, P., Gopalakrishnan, S. (2009), "The Influence of Communication Richness, Self-Interest, & Relational Trust on Banks' Knowledge About Firms Within the Small-Cap Debt Finance Markets", *IEEE Transactions on Engineering Management*, 56, pp. 436-447.
- Schramm, W. (1971), *Notes on Case Studies*, COSMOS Corporation, Washington DC, USA.
- Schreiber, N.B. (1942), *Philosophy of organization*, Kroch, Chicago, USA.
- Scott, G., Leritz, L.E., Mumford, M. (2004), "The effectiveness of creativity training", *Creativity research Journal*, Vol. 16, N. 4, pp. 361-388.
- Şengün, A.E., Wasti, S.N. (2009), "Revisiting Trust and Control: Effects on Perceived Relationship Performance", *International Small Business Journal*, Vol. 27, N. 1, pp. 39-69.
- Shane, S., Venkataraman, S., MacMillan, I. (1995), "Cultural differences in innovation championing strategies", *Journal of Management*, Vol. 21, N. 5, pp. 931-952.
- Shields, M.D. (1997), Research in management accounting by North Americans in the 1990s, *Journal of Management Accounting Research*, 9, pp. 3-62.
- Shin, S.J., Kim, T.-Y., Lee, J.-Y., Bian, L. (2012), "Cognitive team diversity and individual team member creativity: A cross-level interaction", *Academy of Management Journal*, Vol. 55, N. 1, pp. 197-212.
- Shortell, S., Zajac, E. (1990), "Perceptual and archival measures of Miles and Snow's strategy types: a comprehensive assessment of reliability and validity", *Academy of Management Journal*, Vol. 33, N. 4, pp. 817-832.
- Simon, H.A. (1981), *The science of the artificial*, MIT Press, Cambridge, USA.
- Simons, R. (1995), *Levers of control*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Simons, R. (2000), *Performance measurement and control systems for implementing strategy*, Upper Saddle River, Prentice Hall, New York, USA.

- Simonton, D.K. (1984), *Creativity in science*, Cambridge University Press, New York, USA.
- Sisaye, S. (2001), *Organizational change and development in management control systems*, Elsevier, Oxford, UK.
- Sitkin, S.B., Roth, N.L. (1993), "Explaining the Limited Effectiveness of Legalistic "Remedies" for Trust/Distrust", *Organisation Science*, 4, pp. 367-392.
- Speckbacher, G. (2017), "Creativity research in management accounting: A commentary", *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 29, N. 3, pp. 49-54.
- Spoon, R., Rubenstein, L.D., Terwillegar, S.R. (2021), "Team effectiveness in creative problem solving: Examining the role of students' motivational beliefs and task analyses in team performance", *Thinking Skills and Creativity*, Vol. 40.
- Stone, D.N., Nikitkov, A.N., Miller, T.C. (2014), "Strategy, IT and control @ eBay, 1995-2005: The management control system (MCS) as consumer product", *Qualitative Research in Accounting and Management*, Vol. 11, N. 4, pp. 357-379.
- Taylor, F.W. (1906), *On the art of cutting metals*, American Society of Mechanical Engineers, New York, USA.
- Terry, G.R. (1956), *Principles of Management*, Irwin, London, UK.
- Tomkins, C. (2001), "Interdependencies, Trust and Information in Relationships, Alliances and Networks", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 26, N. 2, pp. 161-191.
- Tucker, B., Halkett, I., James, A. (2021), "Necessity: The mother of invention? the tension between management control and creativity: Lessons from apollo 13", *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 33, N. 3, pp. 163-188.
- Urwick, L.F. (1928), "Principles of direction and control", in J. Lee, *Dictionary of industrial administration*, Pitman, London, UK.
- Urwick, L.F. (1943), *The elements of administration*, Harper, New York, USA.
- Velez, L.M., Sanchez J.M., Alvarez-Dardet, C. (2008), "Management control systems as inter-organizational trust builders in evolving relationships: Evidence from a longitudinal case study", *Accounting, Organization and Society*, Vol. 33, N. 7-8, pp. 968-994.
- Vicari, S. (1991), *Introduzione*, in Colombo e altri, *Complessità & Managerialità. Cambia-menti di scenario e nuovi assetti d'impresa*, Egea, Milano, Italia.
- Vicari, S. (1998), *La creatività dell'impresa*, Etas, Milano.
- Villers, R. (1964), *Research and development: Planning and Control*, Financial executives institute, New York, USA.
- Wallas, G., *The Art of Thought*, New York, Harcourt, Brace (1926), in S. Arieti, *Creatività. La sintesi magica*, Il Pensiero Scientifico Editore, Roma, 1979.
- Ward, T.B., Smith, S.M., Finke, R.A. (1999), "Creative cognition", in R.J. Sternberg (a cura di), *Handbook of creativity*, Cambridge University Press, New York, USA.
- Weathington, B.L., Cunningham, C.J.L., Pittenger, D.J. (2010), *Research methods for the Behavioral and Social Science*, John Wiley & Sons, New York, USA.

- Westwood, R., Low, D.R. (2003), "The multicultural muse. Culture, creativity and innovation", *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol. 3, N. 2, pp. 235-259.
- Widener, S.K. (2007), "An empirical analysis of the levers of control framework", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 32, N. 7-8, pp. 529-588.
- Wiener, N. (1948), *Cybernetics, or control and communication in the animal and the machine*, Wiley, New York, USA.
- Williamson, O.E. (1993), "Calculativeness, Trust, & Economic Organisation", *Journal of Law & Economics*, 36, pp. 453-486.
- Wood, R.E. (1986), "Task complexity: definition of the construct", *Organizational Behavior and Human Decision Process*, Vol. 37, N. 1, pp. 60-82.
- Woodman, R.W., Sawyer, J.E., Griffin, R.W. (1993), "Toward a Theory of Organizational Creativity", *Academy of Management Review*, Vol. 18, N. 2, pp. 293-321.
- Yang, M.M., Young, S., Li, S.-J. and Huang, Y.-Y. (2017), "Using System Dynamics to Investigate How Belief Systems Influence the Process of Organizational Change", *Systems Research and Behavioral Science*, Vol. 34, N. 1, pp. 94-108.
- Yin, R.K. (2008), *Case study research*, Sage Publications, Thousand Oaks, USA.
- Zahra, S.A., Covin, J.G. (1993), "Business Strategy, Technology policy & Firm Performance", *Strategic Management Journal*, 14, pp. 451-478.
- Zand, D.E. (1972), "Trust & Managerial Problem Solving", *Administrative Science Quarterly*, 17, pp. 229-239.
- Zappa, G. (1939), *Il reddito d'impresa (II edizione)*, Giuffrè, Milano, Italia.
- Zappa, G. (1957), *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Giuffrè, Milano, Italia.
- Zawawi, N.H.M. (2018), "Actor-network theory and inter-organizational management control", *International Journal of Business and Society*, Vol. 19, N. S2, pp. 219-234.





Finito di stampare nel mese di maggio 2022  
nella LegoDigit s.r.l. – Via Galileo Galilei, 15/1  
38015 Lavis (TN)



***Volumi pubblicati***

1. E. GIACOSA-A. MAZZOLENI, *I modelli di previsione dell'insolvenza aziendale. Efficacia predittiva, limiti e prospettive di utilizzo*, pp. X-174, 2018.
2. D. BUSO, *L'introduzione del fair value per la valutazione dei derivati. Analisi teorica ed empirica degli effetti sul modello di bilancio italiano*, pp. XII-204, 2019.
3. E. TRUANT, *The Business Model of organic companies. Sustainability approaches through districts*, pp. XIV-162, 2019.
4. S. FIANDRINO, *Disclosure of Non-Financial Information: Evolutionary Paths and Harmonisation to Mandatory Requirements*, pp. XII-164, 2019.
5. L. CORVO-L. PASTORE, *Perspectives of Value Co-Creation: Impact-Based Models*, pp. XII-148, 2019.
6. S. SECINARO, *Blockchain e accounting*, pp. XIV-114, 2020.
7. M. MAZZOLENI, *L'indebitamento finanziario nelle piccole e medie imprese. Vincolo o acceleratore nel processo di crescita?*, pp. XIV-274, 2020.
8. M. CISI, *Le reti di imprese. Una analisi economico-aziendale*, pp. XVI-144, 2020.
9. R. FRONDIZI, *La Terza Missione delle Università*, pp. XII-212, 2020.
10. V. BRESCIA, *Smart city e citizen participation: strumenti, governance e performance*, pp. X-262, 2020.
11. A. SARDI-P. GARENGO-E. SORANO, *La misurazione e la gestione delle prestazioni: il ruolo chiave della gestione delle risorse umane*, pp. VI-122, 2020.
12. P. ESPOSITO, *Concessioni e accordi per servizi in concessione. Profili teorici, modelli di business, trattamento contabile*, pp. XIV-146, 2020.
13. F. RIZZATO, *Il trattamento contabile dei leasing tra IFRS e US GAAP. Tendenze evolutive, literature review e contesto italiano*, pp. VIII-184, 2020.
14. P. CATALFO, *Il carattere evolutivo del bilancio e il valore delle informazioni non finanziarie*, pp. XIV-130, 2020.

15. L. CORAZZA, *Sustainability education for future managers. An autoethnographic research experience on transformational learning*, pp. X-118, 2020.
16. G. GIOVANDO, *L'operazione di securitization. Analisi dei processi di rilevazione e di gestione*, pp. VIII-184, 2021.
17. F. BAVA, *L'Audit del "Going Concern" nel bilancio*, pp. X-166, 2021.
18. A. MIGLIAVACCA-L. PUDDU-C. RAINERO-V. TRADORI, *Ragioneria*, pp. XVI-256, 2021.
19. M. MASSARO, *Creatività e management control system. Attori, processo e contesto*, pp. VIII-184.



