

**Manuela S. Macinati**

**BEHAVIORAL  
MANAGEMENT  
ACCOUNTING**

**La dimensione cognitiva  
e motivazionale  
dei sistemi di controllo  
direzionale**

**FrancoAngeli**



I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

**Manuela S. Macinati**

**BEHAVIORAL  
MANAGEMENT  
ACCOUNTING**

**La dimensione cognitiva  
e motivazionale  
dei sistemi di controllo  
direzionale**

**FrancoAngeli**

Copyright © 2012 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

*A Matteo*



# Indice

<b>Prefazione, di Eugenio Anessi Pessina</b>	Pag. 9
<b>Introduzione</b>	» 13
<b>1. Il governo aziendale e il controllo direzionale</b>	
1. Introduzione	» 17
2. Il governo economico dell'azienda	» 19
3. La gestione strategica	» 22
4. La gestione direzionale	» 30
5. La gestione operativa	» 39
<b>2. I sistemi di controllo direzionale: la dimensione tecnica e organizzativa</b>	
1. Introduzione	» 41
2. La dimensione tecnica dei sistemi di controllo direzionale	» 42
2.1. I sistemi di controllo direzionale: requisiti qualificanti	» 43
2.2. I sistemi di controllo direzionale: caratteristiche qualitative	» 45
3. La dimensione organizzativa dei sistemi di controllo direzionale	» 47
<b>3. I sistemi di controllo direzionale: la dimensione decisionale</b>	
1. Introduzione	» 54
2. Il sistema decisionale e il ruolo dei sistemi di controllo direzionale	» 55
3. La decisione e il processo decisionale	» 56
4. Le diverse tipologie di decisioni	» 60
4.1. La tassonomia di Anthony	» 61
4.2. La tassonomia di Simon	» 62
4.3. La tassonomia di Gorry e Scott-Morton	» 63
4.4. Altre tassonomie per la classificazione delle decisioni	» 64
5. I modelli decisionali	» 65
5.1. Il modello della razionalità assoluta	» 65
5.2. Il modello della razionalità limitata	» 68
5.3. Il modello della coalizione dominante	» 71



5.4. Il modello politico	» 73
5.5. Il modello del <i>Garbage can</i>	» 75
6. Gli stili decisionali	» 76
6.1. Gli stili decisionali individuali	» 77
6.2. Gli stili decisionali partecipati	» 79
<b>4. I sistemi di controllo direzionale: la dimensione cognitiva e comportamentale</b>	
1. Introduzione	» 82
2. Il contributo dell'economia aziendale alla comprensione della dimensione umana dei sistemi di controllo direzionale	» 84
3. Sistemi di controllo direzionale e teoria psicologica	» 85
4. Gli effetti motivazionali dei sistemi di controllo direzionale	» 88
5. Le teorie motivazionali del contenuto	» 90
5.1. La teoria della gerarchia dei bisogni umani	» 90
5.2. La teoria ERC	» 92
5.3. La teoria dei fattori duali	» 93
5.4. La teoria <i>achievement-power-affiliation</i>	» 95
6. Le teorie motivazionali del processo	» 96
6.1. La teoria aspettativa-valore	» 96
6.2. La teoria dei livelli di aspirazione	» 99
6.3. La teoria del <i>goal setting</i>	» 101
6.4. La teoria dell'equità e della giustizia organizzativa	» 106
6.5. La teoria della dissonanza cognitiva	» 109
6.6. La teoria dell'attribuzione	» 110
7. Le teorie motivazionali di matrice psicologico-sociale	» 111
7.1. La teoria dei ruoli	» 112
7.2. La teoria del confronto sociale	» 114
7.3. La teoria dell'identità sociale	» 115
8. Gli effetti informativi dei sistemi di controllo direzionale	» 116
8.1. Le informazioni e i processi cognitivi	» 119
8.2. Le euristiche	» 123
8.3. La teoria del prospetto	» 125
<b>5. La ricerca in tema di <i>behavioral management accounting</i></b>	
1. Introduzione	» 128
2. <i>Behavioral management accounting</i> e ricerca sui comportamenti individuali	» 130
3. <i>Behavioral management accounting</i> e ricerca sui comportamenti di gruppo: cenni	» 139
4. Possibili futuri sviluppi della ricerca in tema di <i>behavioral management accounting</i>	» 141
<b>Bibliografia</b>	» 145

# *Prefazione*

di *Eugenio Anessi Pessina*

Nel corso del tempo, il tema del controllo direzionale ha attirato l'attenzione di numerosi studiosi, ponendosi quale punto di intersezione tra diversi filoni di ricerca, di matrice economico-aziendale e non solo. Ciò ha favorito il sorgere di diverse prospettive di analisi, tra cui quella strutturalistica e quella comportamentistica. Mentre la prima si focalizza sugli aspetti tecnico-contabili del controllo direzionale (strumenti, sistema informativo, meccanismi di funzionamento), la seconda si sofferma sugli aspetti organizzativi e sull'influenza esercitata dai sistemi di controllo direzionale sulle persone che operano all'interno dell'azienda. Quest'ultima prospettiva, indubbiamente riconosciuta dalla dottrina e dalla letteratura economico-aziendale, è di fatto meno sviluppata rispetto a quella strutturale benché, come sottolineava Masini (1979, p. 11), «il discendere l'istituto dalle istituzioni della umanità, presenta la sua fondamentale proprietà sociale, che del resto appare anche dall'essere elemento e fattore le persone umane con le loro energie e con le altre caratteristiche della loro personalità».

Come è noto, l'introduzione in azienda dei sistemi di controllo, per quanto potenzialmente in grado di favorire il perseguimento dell'economicità, non è di per sé sufficiente a garantire un effettivo contributo al governo aziendale. Affinché possano conseguire le finalità per le quali sono concepiti e introdotti in azienda, infatti, i sistemi di controllo direzionale devono integrarsi con le altre condizioni d'azienda e d'ambiente. Tra le condizioni d'azienda che maggiormente influenzano l'efficacia dei sistemi di controllo direzionale, un ruolo di preminente rilievo spetta alle determinanti dei comportamenti umani e alle ipotesi sugli stessi.

Il lavoro di Manuela S. Macinati adotta un approccio comportamentistico allo studio dei sistemi di controllo direzionale e intende offrire un contributo all'analisi della «dimensione umana» di tali sistemi. Se uno dei cardini della nostra disciplina è l'attenzione alla persona, alle sue attitudini e ai suoi comportamenti, il filo conduttore dell'intero lavoro è che, per com-

prendere il disegno e il funzionamento dei sistemi di controllo direzionale, è necessario analizzarli nel contesto in cui operano. In quest'ottica, il lavoro enfatizza gli aspetti informativi e motivazionali generati dai sistemi di controllo direzionale. In particolare, adottando la prospettiva multidisciplinare che discende necessariamente dalla centralità riconosciuta alla persona, l'autrice si sofferma sugli aspetti *soft* dei sistemi di controllo direzionale e analizza le variabili di carattere individuale che influenzano la rappresentazione mentale delle informazioni ricevute e le motivazioni che inducono gli individui a operare.

Come sostenuto dall'autrice, poiché le decisioni, i giudizi e i comportamenti umani poggiano su variabili di carattere psicologico, la progettazione e l'operatività dei sistemi di controllo direzionale richiedono una preliminare conoscenza di questi elementi. Per questo, il lavoro si sofferma sulle teorie alla base della motivazione umana e delle costruzioni mentali che si formano per effetto dell'acquisizione delle informazioni offerte dai sistemi di contabilità direzionale. Questi aspetti, ampiamente analizzati negli studi di *behavioural management accounting*, possono costituire la base per un rinnovato interesse verso il rapporto reciproco tra il controllo direzionale, inteso come strumento di guida e motivazione, e le persone che operano nell'azienda e ne costituiscono il principale «valore».

Il lavoro si articola in cinque capitoli. Dopo aver inquadrato il ruolo dei sistemi di controllo direzionale nell'ambito del governo aziendale (cap. 1), l'autrice propone una visione multidimensionale degli stessi, analizzandone gli aspetti tecnici, organizzativi, decisionali, cognitivi e motivazionali. In particolare, il secondo capitolo analizza la dimensione tecnico-organizzativa dei sistemi di controllo direzionale, mentre il terzo si sofferma sulla dimensione decisionale. Il cuore del lavoro è rappresentato dal quarto capitolo che, partendo dall'individuazione degli effetti che i sistemi di controllo direzionale esercitano sulle persone, propone un'analisi delle teorie di matrice psicologica e psico-sociale dimostratesi indispensabili per comprendere la capacità dei sistemi di controllo direzionale di influenzare i comportamenti umani. L'ultimo capitolo, infine, si sofferma sullo stato dell'arte della ricerca in tema di *behavioural management accounting*, individuando alcuni *gap* significativi nella letteratura esistente e proponendo quindi alcuni spunti di ricerca per contribuire al dibattito sul rapporto tra controllo direzionale e persone che operano all'interno dell'azienda.

Complessivamente, il merito principale del lavoro di Manuela S. Macinati è l'aver focalizzato l'attenzione su un tema di frontiera, da cui potrebbero scaturire importanti implicazioni di ricerca e operative. Considerare simultaneamente i comportamenti umani e la dimensione tecnico-organizzativa e comprendere come le relazioni tra tali elementi vengano mediate

dalle variabili individuali e sociali rappresenta la principale sfida che l'autrice suggerisce di affrontare in un contesto nel quale i sistemi contabili si evolvono nel tempo, adottano nuove forme, metodi e ruoli. Riprendendo le parole di Hopwood (2007, p. 1367): «The very role of accounting research is in part to make both accounting and our knowledge of it different—to move forward our understandings of accounting and, at times, the practice of accounting itself [...]. There were then, there have been in the intervening period, and there are now people who think that they know what accounting [...] is. How wrong these people are. They are the ones who list the attributes of the status quo, seemingly wanting to confine the new to being within the boundaries of the old».



## *Introduzione*

L'economia aziendale attribuisce alla persona un valore di preminente rilievo nella rappresentazione e nell'interpretazione dei fenomeni aziendali. Come osservato da Zappa (1962, p. 10), «I nostri problemi non potranno mai essere composti in un sistema di fatti puramente economici noti per le loro passate manifestazioni; ma dovranno invece essere impostati e risolti in un mobile sistema di fatti sempre nuovi, ricercati sia nell'economia, sia nelle attività umane ad essa indissolubilmente avvinte».

La necessità di considerare l'essere umano con le sue caratteristiche e la sua personalità nello studio dei fenomeni aziendali appare ancor più evidente se l'oggetto di indagine è la variabile del sistema aziendale rappresentata dai sistemi di controllo direzionale.

Come è noto, i sistemi di controllo direzionale, nella loro duplice natura di sistemi informativi e di meccanismi operativi, svolgono un importante ruolo di supporto al governo aziendale. Da un lato forniscono informazioni passate e prospettiche atte a supportare il processo decisionale; dall'altro guidano il comportamento delle persone verso il conseguimento degli obiettivi aziendali.

I sistemi di controllo direzionale esercitano dunque importanti effetti informativi e motivazionali che influenzano gli aspetti cognitivi e comportamentali delle persone che operano nell'azienda e, a loro volta, sono influenzati dalle persone. Accanto alla dimensione tecnica e organizzativa, i sistemi di controllo direzionale presentano pertanto una rilevante dimensione "umana" legata agli aspetti decisionali e comportamentali delle persone che operano all'interno dell'azienda. Le diverse dimensioni sono tra loro interrelate e complementari in quanto si influenzano vicendevolmente. Tuttavia, mentre la dimensione tecnica e organizzativa sono state ampiamente analizzate negli studi di matrice economico-aziendale, la dimensione umana dei sistemi di controllo direzionale, benché diffusamente riconosciuta, è rimasta in ombra. Nonostante lo studio degli aspetti tecnici dei sistemi di controllo direzionale continui indubbiamente a esercitare il loro fascino,

va riconosciuto che essi agiscono all'interno di contesti sociali definiti dai comportamenti e dalle azioni di coloro che producono l'informazione e ne usufruiscono.

Analizzare la dimensione umana dei sistemi di controllo direzionale rende la ricerca intorno ai fenomeni economico-aziendali necessariamente multidisciplinare (Masini, 1979). Invero, l'intimo legame che si sviluppa tra l'azienda e le persone che in essa operano implica il richiamo ad alcune teorie di matrice psicologica utili per comprendere i processi cognitivi e motivazionali che sottostanno ai fenomeni aziendali.

Infatti, sebbene i comportamenti umani siano determinati da una pluralità di fattori, gli elementi cruciali che influenzano l'agire delle persone all'interno delle aziende sono strettamente legati alla rappresentazione mentale delle informazioni ricevute e alle motivazioni che inducono gli individui a operare. Le reazioni delle persone rispetto all'informazione disponibile, le attitudini e le percezioni individuali, i risultati desiderati dall'impiego dell'informazione rappresentano elementi indispensabili per comprendere il successo e l'efficacia dei sistemi di controllo direzionale adottati nella specifica azienda.

Queste variabili e il loro legame con i sistemi di controllo direzionale sono studiate dal filone di studi che, sviluppatosi negli Stati Uniti soprattutto a partire dalla fine degli anni '80, è noto come *behavioral management accounting*. Il significativo aumento degli studi di *behavioral management accounting* registrato in questi ultimi anni in ambito internazionale dimostra come la ricerca si stia progressivamente ampliando verso l'analisi dell'operatività dei sistemi contabili e delle conseguenze della loro presenza all'interno del sistema aziendale, piuttosto che sugli aspetti tecnici e organizzativi.

Pur nel rispetto della tradizione economico-aziendale italiana e delle sue caratterizzazioni rispetto al contesto internazionale, non possiamo dunque sottrarci dall'importante compito di offrire un contributo allo studio dell'influenza reciproca tra sistemi di controllo direzionale e comportamento umano.

Muovendo da questo presupposto e dall'idea dei padri dell'economia aziendale secondo i quali lo studio dell'azienda ruota intorno alle persone "con le loro energie e con le altre caratteristiche della loro personalità" (Masini, 1979, p. 10), questo lavoro adotta un approccio multidimensionale ai sistemi di controllo direzionale per giungere, in ottica interdisciplinare, a focalizzarsi sugli aspetti cognitivi e comportamentali legati agli stessi.

Questo lavoro si articola in tre capitoli.

Il Capitolo 1 si concentra sul governo economico dell'impresa quale presupposto per inquadrare il ruolo del controllo direzionale nel contesto

nel quale opera. Seguendo un approccio largamente diffuso, i sistemi di controllo direzionale sono interpretati come strumenti a disposizione del soggetto economico per il governo dell'impresa insieme alla pianificazione strategica e al controllo operativo.

Il Capitolo 2 si concentra sulla dimensione tecnica e organizzativa dei sistemi di controllo direzionale. La dimensione tecnica è interpretata come il fondamento dell'architettura di qualsiasi sistema di controllo direzionale in quanto permette allo stesso di svolgere le funzioni per le quali è progettato e implementato. L'analisi della dimensione organizzativa dei sistemi di controllo direzionale si concentra sugli elementi della struttura organizzativa aziendale che influenzano e modellano le tecniche, gli approcci e il ruolo degli stessi all'interno della specifica azienda.

Il Capitolo 3 affronta la dimensione decisionale dei sistemi di controllo direzionale mettendo in luce alcune variabili di carattere cognitivo e comportamentale legate al processo decisionale in azienda.

Il Capitolo 4 presenta le teorie di matrice psicologica che sono state impiegate nella ricerca in tema di *behavioral management accounting* a partire dai lavori pionieristici di Argyris (1952, 1953) per spiegare gli effetti motivazionali e informativi esercitati dai sistemi di controllo direzionale sugli individui.

Infine, il Capitolo 5 propone una revisione della letteratura sull'influenza dei sistemi di controllo direzionale sul comportamento delle persone in modo da comprenderne lo stato dell'arte e valutare le possibili prospettive di sviluppo futuro.





# *1. Il governo aziendale e il controllo direzionale*

## **1. Introduzione**

L'azienda<sup>1</sup>, ordine economico dell'istituto<sup>2</sup>, si svolge per il perseguimento del fine generale del soddisfacimento dei bisogni umani e a tale scopo svolge attività economica. Per il perseguimento dei propri fini immediati<sup>3</sup>, le aziende sono chiamate ad adottare un insieme di decisioni<sup>4</sup> che si

<sup>1</sup> La dottrina ha elaborato diverse definizioni di azienda che tuttavia possono essere ricondotte a unità individuando i caratteri essenziali che ne costituiscono l'essenza. Zappa (1957, p. 62), ad esempio, definisce l'azienda quale «economia ordinata a unità, unità economica, ossia che, nel suo divenire, si svolge in autonomia e procede continuamente, secondo non effimeri ordinamenti, per fini di carattere non transitorio. Ecco l'azienda propriamente considerata come una economia per sé stante, o come individualità economica». Il riferimento all'unità quale carattere imprescindibile dell'azienda è evidente anche nel lavoro di Onida (1971, p. 4) il quale sottolinea che «l'azienda, contemplata sia nella gestione che nell'organizzazione, si presenta come mobile complesso o come sistema dinamico nel quale si realizzano in sintesi vitale l'unità nella molteplicità, la permanenza nella mutabilità». Altro elemento essenziale dell'azienda è la sua durabilità. Lo stesso Zappa (1957, p. 65) osserva che l'azienda è «istituto economico atto a perdurare che, per il soddisfacimento dei bisogni umani, compone e svolge in continua coordinazione, la produzione o l'acquisizione e il consumo della ricchezza».

<sup>2</sup> Per istituto si intende una società umana con regole e strutture stabili che persegue il benessere dei propri membri. Il concetto di istituto è di fondamentale importanza nella teoria economico-aziendale italiana ed europea. Esso, indirettamente considerato già nella seconda metà dell'ottocento, assume una sua identità teorica con il lavoro di Gino Zappa (1927; 1957) che definisce l'istituto come un'entità durevole che svolge una serie di attività coordinate allo scopo di acquisire, produrre o consumare beni allo scopo di soddisfare i bisogni umani. L'attività economica, cioè l'attività di produzione e consumo, è svolta da istituti variamente specializzati: le famiglie, le imprese e gli istituti della pubblica amministrazione. L'azienda è l'ordine strettamente economico dell'istituto, ossia, l'insieme degli accadimenti economici disposti secondo proprie leggi (Airoldi e altri, 2005). Come sottolineano Airoldi e altri (1994, p. 40), «Ipotesi-guida fondamentale per una teoria economica si assume nel riconoscere che l'attività economica è tipicamente svolta per mezzo di aziende di istituti».

<sup>3</sup> Secondo Masini (1979, p. 69), «Si distinguono vasti gruppi di aziende che sono corre-

compongono in processi talora particolarmente complessi (Airoldi e altri, 2005) allo scopo di far fronte alle esigenze indotte dal dinamismo interno ed esterno e dal loro vario intersecarsi.

L'interpretazione dell'azienda come sistema decisionale<sup>5</sup> consente di mettere in luce i processi legati alla ricerca e al perseguimento delle condizioni esistenziali necessarie per soddisfare il delicato sistema di attese che si formano attorno all'azienda. L'integrazione dinamica del sistema d'attese che convergono nell'azienda implica il perseguimento dell'equilibrio istituzionale<sup>6</sup> dell'economicità<sup>7</sup>. In questo modo, le aziende contribuiscono alla creazione del valore per l'intera collettività (economicità super-aziendale, O-

late a tre grandi classi di fini economici di istituto: 1) il fine immediato di appagamento dei bisogni privati delle persone nella famiglia e nella promozione sociale delle persone medesime [...]. 2) il fine immediato [...] del procacciamento di remunerazioni monetarie anche complesse [...]. 3) il fine immediato della produzione di "beni pubblici" e di collegate remunerazioni monetarie ai prestatori di lavoro ed eventualmente ai conferenti di mezzi monetari.» Sui fini istituzionali dell'azienda si vedano, tra gli altri, Giannessi E. (1979), *Appunti di Economia Aziendale*. Pacini, Pisa. Ferraris Franceschi R. (2000), *L'azienda: caratteri discriminanti, criteri di gestione, strutture e problemi di governo economico*. In Cavalieri E., Ferraris Franceschi F. (2000), *Economia aziendale*. Vol. 1, Giuffrè, Milano. Per un'analisi sulla specificità dei caratteri delle amministrazioni e delle aziende pubbliche si legga diffusamente Borgonovi E. (2002), *Principi e sistemi aziendali per le amministrazioni pubbliche*. Egea, Milano. Per una sintesi si rinvia a Farneti G. (1999), *Verso una nuova definizione di azienda, con quali conseguenze sull'economia aziendale: prime riflessioni*. *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, 7-8.).

<sup>4</sup> Come osservato da Miolo Vitali (1993, p. 65), «la decisione ha carattere complesso i cui confini sono difficili da tracciare in quanto non sono perfettamente delineate le situazioni alle quali si riferisce, tale complessità implica che l'identificazione dei singoli elementi del sistema, delle interrelazioni esistenti fra di essi, del complesso causale da cui possono essere generali, degli effetti molteplici che ne possono derivare in termini di equilibrio economico durevole, avviene all'interno di un contesto ipotetico privo di segni e significati ben definiti, in cui diventa determinante il ruolo dell'osservatore, del soggetto interagente con i differenti percorsi individuali all'interno dell'universo osservato».

<sup>5</sup> L'interpretazione dell'azienda come sistema decisionale è presente in numerose discipline. Questa visione consente di indagare «quali decisioni vengono prese, da chi, in quali tempi e sequenze, secondo quali logiche e procedure» (Airoldi e altri 2005, p. 296).

<sup>6</sup> L'equilibrio istituzionale attiene alla capacità dell'istituto di offrire ai suoi membri ricompense o benefici coerenti con i contributi concessi e alla condivisione da parte dei membri di istituto dei valori di cui l'istituto è portatore, delle sue strutture e modalità di governo.

<sup>7</sup> Per economicità si intende una regola di condotta aziendale, valida in assoluto e indipendente dalla finalità immediata dell'istituto, che permette all'azienda di perdurare autonomamente nel tempo. Essa «trova proprio nel perseguimento dei fini economici o nel rispetto delle condizioni di funzionamento la sua concreta traduzione» (Airoldi e altri, 2005, p. 165). Per un'analisi approfondita del concetto di economicità declinato nelle diverse classi di istituti si rinvia, tra gli altri, a Sostero U. (2003), *L'economicità delle aziende. Rappresentazione e valutazione della performance e dell'equilibrio nelle imprese, nelle aziende nonprofit e nelle aziende pubbliche*, Giuffrè, Milano.

nida, 1965, Masini, 1979).

Il perseguimento dei fini immediati dell'azienda nel rispetto delle condizioni di economicità richiede la disponibilità di informazioni relative alle grandezze economico-finanziarie e non legate allo svolgimento dell'attività economica nonché informazioni sull'ambiente interno ed esterno rispetto all'azienda. Tali informazioni sono offerte da tre sistemi che supportano rispettivamente l'attività di pianificazione strategica, l'attività di controllo direzionale e l'attività operativa.

Questo Capitolo, adottando approccio strutturalistico al controllo direzionale<sup>8</sup>, si propone di inquadrare ed analizzare il ruolo dei sistemi di controllo direzionale nel contesto di più ampio respiro del governo economico aziendale analizzando le relazioni intercorrenti fra controllo direzionale e variabili strategiche e tra controllo direzionale e controllo operativo.

## **2. Il governo economico dell'azienda**

Il governo dell'azienda si sostanzia in un insieme interrelato e unitario di processi volti al soddisfacimento dei molteplici interessi che convergono nell'azienda.

Riprendendo le parole di Bertini, (2012, p. 215) il governo, i cui elementi costitutivi sono l'imprenditorialità e la managerialità<sup>9</sup>, è «il 'motore' dell'azienda; esso si realizza mediante un complesso ed esclusivo sistema di idee/decisioni/operazioni che si susseguono in sequenza logica e senza soluzioni di continuità [...] e, con la sua azione, riempie di contenuti tecnici, finanziari, patrimoniali ed economici la vita dell'azienda, offrendo alle diverse problematiche gestionali tutte le possibili soluzioni».

Poiché il governo dell'azienda è finalizzato al soddisfacimento delle attese dei portatori di interessi, ragionare intorno a esso richiede una preliminare riflessione circa le attese che convergono nell'azienda, ovvero le sue

<sup>8</sup> Cfr. Ansari S.L. (1978), Un approccio integrato alla progettazione dei sistemi di controllo interno. Problemi di gestione, 7-8; Terzani S. (1999), Lineamenti di pianificazione e controllo. Cedam, Padova.

<sup>9</sup> Per imprenditorialità si intende «la principale forza d'attivazione e sviluppo del sistema d'azienda e ha la sua matrice nel capitale di rischio: è lungimiranza e preveggenza, sfida e innovazione, estro e fantasia. La managerialità è la forza che garantisce l'operatività del sistema d'azienda ed ha la sua matrice nella conoscenza tecnica delle operazioni aziendali: è competenza ed esperienza, coordinamento e direzione, razionalità e disciplina. L'imprenditorialità e la managerialità si alimentano a vicenda, nel divenire della gestione aziendale, e costituiscono solidalmente 'l'anima del governo: i loro valori sono incorporati nei programmi di governo e nelle azioni poste in essere per la loro realizzazione» (Bertini, 2012, p. 211-212).