

La prospettiva della performatività e gli strumenti di misurazione e gestione della performance

*Lino Cinquini**, *Silvana Revellino***, *Maria Serena Chiucchi****

Abstract

The contents of this issue of Management Control allow us to reflect on the performative nature of the calculation, quantification and qualification tools that govern the measurement and management of performance within organizations and society. Performance measurement and management tools, also called "devices", are made up of a set of signs, or symbols, consisting not only of numbers, calculations and algorithms but also from graphic representations, images and narratives. Attributing a "performative" nature to this set of signs means recognizing that these signs, rather than representing reality, provoke and create it (Muniesa, 2014). Such signs can be ascribed to the category of objects, but objects are never inanimate entities, but rather "actants" (Akrich, 1990; Akrich and Latour, 1992; Latour, 1987; Callon, 1999), i.e. able to suggest and inspire entire courses of action, promote the opening up of new scenarios and stimulating the imagination of new horizons. The collection of articles in this issue certainly offers an opportunity to encourage dialogue and integration between the different approaches and areas of research on performance measurement and management. For example, qualitative and quantitative works could support each other; experimental works could integrate with surveys, intra-organizational research could inform inter-organizational research, and vice versa.

Keywords: Performance management, Measurement management, Performative calculation, Evaluation infrastructures, Performance devices

* Sant'Anna School of Advanced Studies, Institute of Management. Corresponding author: l.cinquini@santannapisa.it

**University of Salerno, Department of Management & Innovation Systems, srevellino@unisa.it

***Polytechnic Marche University, Department of Management, m.s.chiucchi@univpm.it

1. Introduzione

In “*Reassembling the social. An introduction to Actor-Network-Theory*”, il sociologo francese Bruno Latour (2005, pp. 59-60) utilizza l’immagine del teatrino dei pupi per speculare sulla natura degli oggetti e sulle loro “capacità agentiche”¹. Egli si domanda: “Chi sta manovrando i fili dei burattini?” La risposta che dà è tutt’altro che scontata. Anche se le marionette sembrerebbero offrire l’immagine più estrema di diretta causalità, perché risponderebbero al semplice movimento delle stringhe alle quali sono legate, Latour osserva che i burattinai raramente si comportano come se avessero il totale controllo sulle loro marionette. Essi stessi sostengono che “le loro marionette suggeriscono loro di fare cose che non avrebbero mai pensato possibili da soli” (p. 59, nostra traduzione). L’acutezza di questa immagine dà un’idea della performatività degli oggetti: in tal senso essi non sono entità inanimate mosse da fili, ma “attanti” (*actant*). La potenza di questa metafora invita anche a “moltiplicare i fili” e aprirsi ad accettare sorprese rispetto alle possibili azioni e “manipolazioni” che questi oggetti innescano. È questo, insomma, un invito a considerare una rosa di incertezze sulle agenzie che determinano le azioni nelle organizzazioni e nella società. Tali agenzie nascono nell’interazione, non nelle singolarità. Le azioni sono quindi sempre diffuse, mai concentrate nella mente di un attore. Nell’interazione con gli oggetti (attanti) l’azione umana viene in un certo senso ibridizzata.

In merito all’agenzia di quei particolari oggetti che sono gli strumenti di misurazione e gestione della performance, si è espressa quella parte della letteratura di *accounting* che ha indagato, in organizzazioni complesse, gli aspetti compromissori di tali metriche, che mediano tra logiche confliggenti e valori diversi (Annisette e Richardson, 2011; Annisette, Vesty e Amslem, 2017; Chennal, Hall e Smith, 2013; Ezzamel, Robson e Stapleton, 2012). Seguendo tale filone, più recentemente, Casarin (2023), in uno studio di un caso di incubatore tecnologico, ha evidenziato come le metriche di performance utilizzate, mediando tra valutazioni contrastanti che promanano da diversi stakeholder, consentano di evidenziare valori multipli dell’innovazione.

La letteratura di *accounting* ha fornito alcune intuizioni sull’interazione tra oggetti di calcolo e coinvolgimento degli attori rispetto alle caratteristiche, all’ar-

¹ Le capacità agentiche «rappresentano i processi di base da cui dipende la possibilità umana di agire intenzionalmente su se stessi e sul proprio ambiente: in questo senso, quindi, esse consentono di sviluppare e porre in atto le proprie potenzialità realizzative.» (Cenciotti e Borgogni, 2018).

ticolazione e alla stratificazione dei segni che compongono un sistema di misurazione e gestione della performance. Quattrone (2009) e Busco e Quattrone (2015) hanno evidenziato come le “assenze” visive incoraggino gli utenti a interagire con le Balanced Scorecard. Cooper, Ezzamel e Qu (2017) hanno discusso del coinvolgimento come persistenza nell'uso da parte di una rete di attori (utenti, designer e altri) impegnati a promuovere le Balanced Scorecard. Townley, Cooper e Oakes (2003) si sono interessati alle modalità di interazione dei manager con le performance contenute nei report. Martinez e Cooper (2019) hanno evidenziato come istruzioni e percorsi visivi siano importanti per favorire il coinvolgimento degli attori e come questi elementi aggiuntivi aggiungano funzionalità di calcolo al sistema di misurazione della performance.

L'interesse crescente nello studio di queste pratiche di calcolo e dei loro effetti all'interno delle organizzazioni, delle istituzioni e della società si sta estendendo dai dibattiti tradizionali su come queste pratiche perseguano obiettivi di razionalità, trasparenza, rappresentazione e controllo (Porter, 1996), verso più ampi e sfuggenti effetti, quali la capacità delle tecnologie di calcolo di suscitare giudizi estetici, seduzione, giocosità e immaginazione (ad esempio, Chapman, Chua, e Fiedler, 2021; Quattrone et al., 2021; Saifer e Dacin, 2022).

Altri studi hanno evidenziato che la forza degli strumenti di misurazione e gestione della performance deriva dalla possibilità che questi dispositivi hanno di collegare fenomeni apparentemente non correlati dischiudendo nuovi orizzonti, creando stupore e meraviglia attraverso queste connessioni. Diverse ricerche hanno messo in evidenza che la forza delle quantificazioni che caratterizza gli strumenti di misurazione e gestione della performance, piuttosto che provenire da strutture perfette e complete, risiederebbe nella imperfezione e incompletezza di tali strumenti (Busco e Quattrone, 2015; Jordan e Messner, 2012; Quattrone, 2016; Yu e Mouritsen, 2020), nelle mancanze che preludono a scoperte e innovazione (Kostera, 2000) e nelle assenze generative (Giovannoni e Quattrone, 2018).

Tali strumenti si sono evoluti nel tempo in relazione ai numerosi cambiamenti afferenti alla struttura e ai processi aziendali, in risposta alle sempre più incerte e volatili condizioni ambientali, sono diventati sempre più attenti alla dimensione strategica dell'organizzazione aziendale e hanno valicato i confini delle organizzazioni permeando ogni aspetto della vita sociale. Basti pensare alla diffusione dei ranking e dei rating, alle infrastrutture valutative, alle grandi sfide sociali e ambientali.

La ricerca su queste tematiche (Simons 1990; 1991; 1995; Chapman 1998, 2005; Ahrens e Chapman 2002, 2004) ha ormai da tempo riconosciuto che i dispositivi di misurazione e gestione della performance non sono solo strumenti di tracciamento, conservazione e memoria, ma anche strumenti di innovazione e di sperimentazione. Un numero crescente di studi si sono orientati negli ultimi due decenni ad indagare il ruolo di tali dispositivi nell'innescare processi innovativi (Busco e Quattrone, 2018a; Chen et al., 2023; Davila 2000; Davila, Foster e Oyon, 2009; Davila, Foster e Li, 2009; Revellino e Mouritsen, 2009, 2015, 2017, 2023; Henry e Wouters, 2020; Mouritsen, Hansen e Hansen, 2009; Jorgensen e Messner, 2010) e creativi (Busco e Quattrone, 2018b; Friis e Hansen, 2015; Jeacle e Carter, 2012; Grabner, 2014; Mikes e Morhart, 2017).

Riteniamo che la metafora in precedenza ricordata, usata da Latour (2005) per significare la forza degli oggetti, sia altresì utile per suggerire agli studiosi di economia aziendale la pervasività di tali strumenti, i quali permeano ormai ogni aspetto della nostra vita, andando ben oltre i confini delle organizzazioni.

Questo editoriale vuole introdurre una serie di articoli che cercano di fornire approfondimenti sulla rilevanza dei sistemi di misurazione e gestione della performance rispetto ad una molteplicità di questioni e problemi strettamente connessi con la dimensione strategica della gestione aziendale. Gli argomenti trattati sono variegati e comprendono l'uso dei pacchetti di controllo nell'innovazione di prodotto e nei team virtuali; i sistemi di misurazione della performance per la sostenibilità e l'economia circolare; gli investimenti in risorse intangibili e la creazione di valore nelle start up con alto potenziale di crescita; la performance finanziaria e la governance nelle aziende di servizi di proprietà pubblica.

Per preparare il terreno alla presentazione dei lavori inclusi nel presente numero, proponiamo un breve excursus delle più recenti tendenze della letteratura di *accounting* sul tema della misurazione e gestione della performance. Chiuderemo l'editoriale suggerendo alcune sfide e opportunità che si presentano a chi si accinge ad intraprendere un percorso di ricerca in questa disciplina.

2. Oltre i confini: sistemi di misurazione e gestione della performance “ai margini” e alcune recenti evoluzioni della letteratura

In “*The margins of Accounting*” Peter Miller (1998) osservava come l'*accounting* diventi più interessante “ai margini”, ossia con riferimento ad oggetti, concetti e approcci che si posizionano ai confini della disciplina in determinati tempi e luoghi, perché è ai margini che è possibile scorgere nuove

pratiche di calcolo che progressivamente si aggiungono al repertorio delle pratiche esistenti e convergono verso il “centro” della disciplina. Porre l’accento sui margini significa anche enfatizzare la natura fluida e mobile delle pratiche di calcolo. Con il crescere della complessità ambientale, i margini della disciplina si sono notevolmente allargati fino a comprendere ambiti della sfera sociale impensabili solo pochi decenni addietro. In effetti, lo studio delle pratiche di calcolo legate ai sistemi di misurazione e gestione della performance e dei loro effetti all’interno delle organizzazioni, delle istituzioni e della società è sempre più centrale e si evolve verso orizzonti in continuo mutamento (Mazmanian e Beckman, 2018; Arjaliès e Bansal, 2018). Di seguito, a titolo esemplificativo, viene dato risalto ad alcuni di questi ambiti che hanno catturato, in epoca relativamente recente, l’attenzione dei ricercatori.

Sfide digitali: infrastrutture valutative, ranking, rating

Il ruolo degli strumenti di misurazione e gestione della performance assume connotazioni particolari nel fenomeno dirompente del capitalismo contemporaneo rappresentato da quelle organizzazioni basate su piattaforme abilitate digitalmente, come Uber, eBay e Airbnb (Kornberger, Pflueger e Mouritsen, 2017; Ratner e Plotnikof, 2022; Stark e Pais, 2020). Queste nuove forme organizzative sono plasmate da “infrastrutture valutative”. Queste ultime si definiscono “*valutative perché impiegano una moltitudine di dispositivi interagenti, tra cui ranking, rating, recensioni e audit, per stabilire ordini di valore. Sono [invece] infrastrutture perché forniscono i meccanismi invisibili ma essenziali per il flusso di attività e scambi economici sulle piattaforme*”. (Kornberger, Pflueger e Mouritsen, 2017, p. 79, nostra traduzione)

Questo processo di valorizzazione si basa su calcoli, ranking e rating (Espeland e Stevens, 1998; 2008; Espeland e Sauder, 2007; Esposito e Stark, 2020), che sono dispositivi di giudizio (Karpik, 2010) i quali sfuggono alle chiare proprietà rappresentative ma sono quantificazioni basate su ideali professionali, estetici ed etici o semplicemente basate su sentimenti e intuizioni, e talvolta anche su rappresentazioni erronee (Jeacle e Carter, 2011; Orlikowski e Scott, 2019). La quantificazione può distribuire responsabilità; può rendere gli utilizzatori degli “auditor” estemporanei. La quantificazione può anche essere falsa o ingannevole, diffusa da parti avverse, o può essere semplicemente un gioco. Come basi per il giudizio, le valorizzazioni che ne conseguono sono ambigue. Esposito e Stark (2020, p. 123, nostra traduzione)

suggeriscono che tali valorizzazioni “*sono sufficientemente valide non perché riflettono come stanno le cose, ma perché offrono un punto di riferimento altamente visibile a cui gli altri sono attenti e forniscono quindi un orientamento per navigare nell’incertezza*”.

Attraverso l’ausilio di tecnologie digitali interattive e dispositivi di ranking (Begkos e Antonopoulou, 2020; Bandola-Gill, Grek e Ronzani, 2021), categorie algoritmiche diffuse (Alaimo e Kallinikos, 2021) e interfacce multimodali (Ronzani e Gatzweiler, 2022), queste infrastrutture valutative stanno creando nuove “immagini” dell’organizzazione, nelle quali la sfida di allontanarsi da una *prospettiva gerarchica* è affrontata attraverso una *prospettiva eterarchica* che vede il controllo fortemente distribuito, mentre il potere rimane accentrato.

I rating e i ranking svolgono funzioni diverse: forniscono informazioni attraverso una rappresentazione semplificata dei valori (funzione tecnica), producono ordinamenti comparativi di reputazione e status (funzione sociale) ed esercitano controllo e distribuiscono potere (funzione politica) (Rindova et al., 2018). Rating e ranking permeano praticamente ogni area della vita sociale (Espeland e Sauder, 2007; Hazelkorn, 2015; Mennicken, 2016; Mennicken e Espeland, 2019; Schultz, Mouritsen, e Gabrielsen, 2001) e producono effetti sociali (Espeland e Sauder, 2007; Kornberger e Carter, 2010; Sauder e Espeland, 2009). I ranking sono performativi (Pollock e D’Adderio, 2012), non solo perché plasmano la cognizione delle persone attraverso la commisurazione, “creando e oscurando relazioni tra entità” (Espeland e Sauder, 2007, p. 16, nostra traduzione), ma anche perché le entità classificate reagiscono ad esse internalizzando le categorie di classifica (Sauder e Espeland, 2009). Tuttavia, la performatività dei ranking non sembra essere legata alla loro accuratezza (Esposito, 2013; Esposito e Stark; 2020) poiché le classifiche semplificano, non sono trasparenti, falliscono come previsioni e non sono oggettive (Esposito e Stark, 2020).

Gli studiosi si sono chiesti perché rating e ranking proliferino nonostante le loro scarse qualità rappresentative (Mennicken e Espeland, 2019). Esposito (2013) e Esposito e Stark (2019) hanno sottolineato che la funzione di rating e ranking è principalmente quella di offrire un punto di riferimento comune ai loro utenti, aiutando i partecipanti al mercato ad anticipare le decisioni degli altri partecipanti. Le valutazioni e le classifiche sono quindi “osservazioni di secondo ordine”: osservazioni su come gli altri osservano gli

oggetti nel mondo (Esposito, 2013). Valutazioni e classifiche, anche se errate, funzionano abbastanza bene “non perché ci informano su come stanno le cose ma perché forniscono un'osservazione su ciò che gli altri osservano” (Esposito e Stark, 2020, p. 124, nostra traduzione).

L'innovazione del linguaggio digitale pone quindi problemi rilevanti sul piano dell'uso e dell'impatto “performativo” delle misure di performance, del loro “significato” rispetto agli attori nei contesti in cui vengono costruite e delle modalità con cui vengono utilizzate. Questa prospettiva costituisce un ulteriore ambito di ricerca per fornire un supporto ad approcci pragmatici che siano consapevoli delle implicazioni dei sistemi di misurazione della performance, in modo da superare una loro applicazione meccanicistica o illusoria (Cinquini e Nørreklit, 2015; Nørreklit, 2017; Mauro et al., 2022).

Sfide globali

Gli strumenti di misurazione e gestione della performance e le connesse pratiche di calcolo sono coinvolte a vario titolo nelle sfide globali del nostro tempo, ossia in quei problemi sociali il cui impatto è significativo e si estende su larga scala. Si pensi ai problemi legati alla sostenibilità ambientale e al cambiamento climatico (Arjaliès e Gibassier, 2023; Vola e Gelmini, 2022), alle pandemie (Ascani, Gatti, Chiucchi 2021; Yu, 2021), alla povertà (Alawattage, Graham, e Wickramasinghe, 2019; Walker, 2008), alle catastrofi (Baker, 2014; Sargiacomo, 2015), alle crisi umanitarie (Crvelin e Löhlein, 2022), solo per citarne alcuni.

Un corpus importante di lavori (Arjaliès e Gibassier, 2023; Baker, 2014; Bebbington e Larrinaga, 2014; Castellano e Felden, 2021; Chiucchi, 2013; Cho, Laine, Roberts e Rodrigue, 2015; D'Onza, 2022; Gray, 1992, 2010; Hristov, Chirico, Ranalli, 2022) ha indagato il ruolo che gli strumenti di misurazione e gestione della performance hanno non solo nel definire e rendere visibili tali sfide globali (ad esempio, sotto forma di indicatori specifici e valori target), ma anche nel rendere operative queste sfide e coordinare gli sforzi per affrontarle.

Allo stesso tempo, gli strumenti di misurazione e gestione della performance possono anche costituire un ostacolo agli avanzamenti rispetto alle sfide globali, nel momento in cui rispondono più a logiche di isomorfismo istituzionale (Di Maggio e Powell, 1983), perseguite per acquisire visibilità

e legittimità nell'ambiente, piuttosto che a logiche di cambiamento sostanziale.

Nel servire gli interessi privati delle imprese, gli indicatori di performance ospitati nei report di sostenibilità diventano una sorta di dispositivi retorici utili solo a sostenere ed alimentare la cosiddetta “*impression management*” (Alawattage e al. 2023; Boiral 2013; Beelitz and Merkl-Davies 2012; Borgstedt et al. 2019, Revellino, 2020).

Una parte della ricerca di impronta critico-dialogica ha avanzato la necessità di nuove forme di strumenti di misurazione e gestione della performance di sostenibilità che supportino forme più democratiche di responsabilità (Bansal, Grewatsch e Sharma, 2021; Brown, 2009; Brown e Dillard, 2013; Brown, Dillard e Hopper, 2015; Brown e Tregidga, 2017). Questo perché la ricca letteratura che analizza le implicazioni di performance della Corporate Social Responsibility (CSR) (Carroll e Shabana, 2010; de Bakker, Rasche e Ponte, 2019; Orlitzky, Schmidt e Rynes, 2003; Vishwanathan et al., 2019) fornisce molte informazioni sull'impatto che queste hanno sulle imprese che pongono in essere politiche e attività di CSR. Tuttavia, si dice poco in merito a se e come le attività di CSR creino risultati che favoriscano beneficiari diversi dagli azionisti, come lavoratori, l'ambiente naturale e la società in generale (de Bakker et al., 2020).

Sebbene i primi lavori sulla performance sociale d'impresa (Wood, 1991) abbiano sottolineato la necessità di studiare l'impatto legato alla CSR, il focus è stato tipicamente posto sugli output (ad esempio, impegni presi in CSR; la produzione di report CSR; dati raccolti su indicatori CSR; le modalità in cui le politiche di CSR possono influenzare la performance finanziaria e non finanziaria delle imprese vedi, ad esempio, Hahn e Kühnen, 2013). Tuttavia, gli output non dicono necessariamente molto sugli esiti per i vari beneficiari, ad esempio se condizioni sociali o ecologiche specifiche siano effettivamente migliorate, né parlano dell'impatto più ampio della CSR sulla società.

In realtà, è possibile che le imprese producano eccellenti output di CSR senza produrre risultati significativi e che, facendolo, mascherino il loro vero impatto sulla società (Wickert, Scherer e Spence, 2016; Wickert e Risi, 2019). Inoltre, gli esiti sono spesso a lungo termine, non lineari, cioè tracciare una linea retta dagli output agli esiti è impegnativo e spesso non può essere quantificato (Molecke e Pinkse, 2017), rendendo difficile per la ricerca e la pratica concentrarsi sugli esiti.

L'efficacia complessiva delle pratiche di CSR organizzative, non in relazione alla creazione di una performance finanziaria aziendale superiore, bensì riguardo alla società in generale e al miglioramento delle condizioni sociali ed ambientali è spesso messa in dubbio (Halme e al., 2020). La ricerca si è forse concentrata eccessivamente sull'esaminare come le imprese dovrebbero progettare le loro attività di CSR per beneficiare principalmente loro stesse, trascurando l'importante domanda se questi output conducano effettivamente a risultati sostanziali che siano vantaggiosi per coloro che sono destinatari delle varie attività di CSR. Un interessante tema è come gli strumenti di misurazione e gestione della performance possano concorrere a produrre risultati che abbiano impatti positivi per la società e l'ambiente naturale, e non siano limitati agli output che influenzano principalmente la performance finanziaria degli azionisti.

Questa è la direzione intrapresa da un filone di ricerca improntata al pragmatismo (Baker, Gray e Schaltegger, 2023). L'approccio pragmatico (Ferreira, Moulang e Hendro, 2010; Gunarathne e Lee, 2019; Burritt et al., 2019) non affronta il problema della sostenibilità in toto. Presta, invece, attenzione a problemi delimitati che investono piccoli ecosistemi per i quali realizzare specifiche pratiche di misurazione e calcolo.

3. Una panoramica degli articoli inclusi nel presente numero

In questo numero, sono raccolti una serie di articoli che mettono in evidenza vari aspetti performativi degli strumenti di misurazione e gestione della performance. Molti di essi riguardano la relazione tra misurazione e strategia; come tale relazione, nelle sue diverse declinazioni (es.: sostenibilità, innovazione) viene implementata nelle organizzazioni; le implicazioni comportamentali dell'uso di misure di performance e il loro utilizzo in situazioni specifiche come l'assunzione di decisioni.

L'articolo di Mariastella Messina e Antonio Leotta, "*Management control package in the portfolio project selection process. Empirical evidence from semiconductor industry*", si basa sul framework teorico di Malmi e Brown (2008) per esaminare l'uso dei sistemi di controllo di gestione nello sviluppo di nuovi prodotti in diversi contesti strategici: uno caratterizzato da una strategia di mercato di massa e l'altro ispirato ad una strategia collaborativa. Nel primo caso, i controlli amministrativi giocano un ruolo cruciale nella selezione dei progetti di

sviluppo di nuovi prodotti e sono funzionali non solo ad allineare i progetti innovativi con la strategia ma anche con la performance finanziaria attesa. Nel secondo caso, è la rilevanza strategica del cliente a giocare un ruolo guida nel processo di selezione dei progetti. In questo contesto, la capacità di allineare i progetti di sviluppo di nuovi prodotti alla strategia di business è affidata ad una dimensione culturale del controllo. L'articolo conclude sottolineando la complessità dei sistemi di controllo che una gestione efficace di un portafoglio di progetti di sviluppo prodotti richiede. Tale complessità può essere solo affidata a un pacchetto di controllo perché nessun singolo strumento o metodo può essere esaustivo.

Il framework teorico di Malmi e Brown (2008) sui pacchetti di controllo è utilizzato anche da Guido Noto, Carmelo Marisca e Gustavo Barresi *"I "pacchetti" di controllo manageriale nei team virtuali"* al fine di comprendere come è esercitato il controllo manageriale nei team virtuali. Lo studio si basa su interviste semistrutturate condotte su 27 manager di diverse aziende che evidenziano la necessità di rafforzare determinati meccanismi per compensare la ridotta possibilità di far leva sui controlli culturali.

Nel contesto della Gestione basata sul Valore (Value-based Management, VBM), L'articolo di Filippo Zanin, Giulio Corazza, Eugenio Comuzzi *"Value-based Management System e performance. Il ruolo di moderazione della strategia ibrida e della turbolenza ambientale"* si focalizza sull'interessante domanda: "L'adozione di strategie ibride e/o la turbolenza ambientale possono influenzare la relazione principale tra VBMS e performance?".

I risultati rivelano una connessione significativa tra l'adozione di VBMS e la performance aziendale, specialmente nelle imprese che perseguono flessibilità strategica attraverso l'implementazione di strategie ibride e che operano in contesti competitivi caratterizzati da un'alta incertezza.

L'articolo di Fabio De Matteis, Alessandra Tafuro, Fabrizio Striani e Daniela Preite *"Totally Publicly-Owned (TPO) Utilities and Financial Performance: What is the role of some aspects of governance?"* indaga su 116 aziende di servizi totalmente di proprietà pubblica, appartenenti ai capoluoghi di provincia italiani, nel periodo 2008-2017. L'obiettivo della ricerca è comprendere gli elementi che influenzano la performance finanziaria di queste aziende, con uno sguardo attento alla governance. I risultati dell'analisi, condotta attraverso il metodo Generalized Least Square (GLS), rivelano alcune interessanti considerazioni. La presenza femminile e l'orientamento politico del Consiglio di Amministrazione sembrano non avere impatti significativi sulla performance, mentre variabili legate alle dimensioni delle aziende giocano un ruolo diversificato.

Attraverso uno studio esplorativo su un'azienda italiana quotata in borsa, Lorenzo Leto e Diletta Vito, nell'articolo "*Il contributo dei sistemi di RM e PM alla sostenibilità integrata: il caso B&C Speakers*" si concentrano su come le aziende stiano modellando i loro sistemi di gestione del rischio e di misurazione della performance per supportare la sostenibilità.

I risultati mettono in evidenza il ruolo cruciale di forze esterne, come la pressione da parte degli investitori istituzionali, nel guidare questa transizione, mentre la cultura organizzativa emerge come facilitatore essenziale.

L'articolo di Francesco Avallone, Costanza Di Fabio, Shekerta Aliu ed Elisa Roncagliolo "*Shedding light on the preconditions for circular economy: Evidence from SMEs in the agri-food sector*" evidenzia i risultati di una ricerca condotta su un campione di piccole e medie aziende agroalimentari italiane per valutare l'implementazione dell'economia circolare.

In questo contesto, la mancanza di conoscenze contabili e di misurazione della performance emerge come una barriera significativa per un'efficace implementazione dell'economia circolare. La misurazione della performance legate a questa pratica non è ancora una consuetudine nelle aziende.

Lo studio sottolinea l'importanza cruciale di superare questa lacuna conoscitiva. Affinché l'economia circolare possa davvero radicarsi nelle pratiche aziendali, è essenziale dotarsi degli strumenti e delle competenze necessari. Questo include non solo la comprensione delle nuove metriche di performance, ma anche la capacità di implementare sistemi di controllo gestionale in grado di supportare la transizione verso modelli più sostenibili.

Simona Alfiero, Laura Broccardo e Massimo Cane (*Sustainable Business Model and the Firm Age Variable Impact: Evidence from wine industry*) indagano le molteplici dimensioni dei modelli di business sostenibili all'interno di un campione di piccole e medie imprese operanti nel settore vitivinicolo, ponendo particolare attenzione al ruolo dell'età come variabile. La ricerca evidenzia come le imprese giovani e mature differiscano nell'adozione e nell'implementazione delle pratiche di business sostenibile. I risultati dello studio aprono nuove prospettive sulla rilevanza della longevità nel plasmare il valore aziendale.

Infine, la ricerca di Domenico Nicolò, Giovanna Mariani, Giulia Cattafi, Francesco Pistolesi "*Cheating in the evaluation. An expedient to estimate the impact of intangibles on the enterprise value of the high-growth start-ups*" mira a indagare la relazione tra gli investimenti in attività immateriali e capitale umano e il Valore d'Impresa (EV) delle startup ad alto potenziale di crescita (HGSs). Tale

relazione viene esplorata attraverso un'analisi di regressione multipla OLS su un dataset di 782 HGSs utilizzando il flusso di cassa scontato (DCF) per stimare l'EV. Nell'analisi vengono utilizzati i flussi di cassa effettivamente realizzati dalle HGSs piuttosto che i flussi di cassa stimati.

4. Sfide e opportunità

La raccolta degli articoli in questo numero offre sicuramente un'occasione per favorire ed accrescere il dialogo e l'integrazione tra i diversi approcci ed ambiti di ricerca sulla misurazione e gestione della performance. Apparentemente ognuno sembra esaminare un ambito che è in qualche modo isolato dagli altri. Crediamo, invece, che un approccio orientato alla diversità e al dialogo, anche rispetto ai metodi di indagine utilizzati, possa offrire una promettente via per la ricerca in economia aziendale. Ad esempio, lavori qualitativi e quantitativi potrebbero supportarsi a vicenda; lavori sperimentali potrebbero integrarsi con survey, la ricerca intra-organizzativa potrebbe informare la ricerca inter-organizzativa e viceversa.

La diversità di aree, di argomenti, metodologie, metodi di ricerca e teorie sembra aver creato diverse "sub-discipline" all'interno dei sistemi di misurazione e gestione della performance. Poiché queste "sub-discipline" tendono a creare propri domini separati, che rischiano di generare silos separati, una sfida per il futuro potrebbe essere quella di costruire una conoscenza più completa, integrata e coerente dei sistemi di misurazione e gestione della performance attraverso proficue "conversazioni" tra queste sub-discipline. Questo dialogo può trovare una base comune ed una possibile prospettiva di approfondimento nella crescente "performatività" degli strumenti e delle loro applicazioni, che va al di là della pura razionalizzazione strumentale e richiede attenzione verso attori, attanti e contesti. Allo stesso modo, l'orientamento alla scoperta di ciò che accade "ai margini" della misurazione e gestione della performance costituisce un'opportunità ed ha un valore importante per l'evoluzione dei nostri studi. Riteniamo che quanto appena evidenziato possa suggerire linee di ricerca future in grado di attivare proficue "conversazioni" nella comunità scientifica che ruota intorno a questa Rivista e offrire interessanti prospettive di sviluppo per i nostri studi.

Bibliografia

- Ahrens, T., Chapman, C. S. (2002), The Structuration of Legitimate Performance Measures and Management: Day-to-Day Contests of Accountability in a U.K. Restaurant Chain, *Management Accounting Research*, 13(2), pp. 1–21.

- Ahrens, T. and Chapman, C. S. (2004), Accounting for Flexibility and Efficiency: A Field Study of Management Control Systems in a Restaurant Chain, *Contemporary Accounting Research*, 21(2), pp. 271–301.
- Akrich, M. (1990), De la sociologie des techniques à une sociologie des usages, *Techniques et Culture*, 16, pp. 83–110.
- Akrich M., Latour, B., (1992), A Summary of a Convenient Vocabulary for the Semiotics of Human and Nonhuman Assemblies in W.E. Bijker, J. Law, eds, *Shaping Technology/Building Society*, Cambridge, Mass., the MIT Press, pp. 259-264.
- Alaimo, C., Kallinikos, J. (2021), Managing by Data: Algorithmic Categories and Organizing.” *Organization Studies*, 42 (9), pp. 1385–1407.
- Alawattage, C., Graham, C., e Wickramasinghe, D. (2019), Microaccountability and biopolitics in a Sri Lankan village. *Accounting, Organizations and Society*, 72, pp. 38-60.
- Alawattage, C., Graham, C., Wickramasinghe, D. (2019), Microaccountability and biopolitics: Microfinance in a Sri Lankan village. *Accounting, Organizations and Society*, 72, pp. 38-60.
- Alawattage, C., Jayathileka, C., Hitibandara, R., Withanage, S. (2023), Moral economy, performative materialism, political rhetorics of sustainability accounting, *Critical Perspectives on Accounting*, 95, 102507.
- Annisette, M., Richardson, A. J. (2011), Justification and accounting: applying sociology of worth to accounting research, *Accounting, Auditing e Accountability Journal*, Vol. 24 Issue: 2, pp.229-249.
- Annisette, M., Vesty, G., Amslem, T. (2017), Accounting values, controversies, and compromises in tests of worth. In C. Cloutier, J.P. Gond, e B. Leca (Eds.), *Justification, evaluation and critique in the study of organizations: Contributions from French pragmatist sociology (Research in the sociology of organizations)* (Vol. 52, pp. 209e239). Bingley: Emerald Publishing Limited.
- Arjaliès, D.L., Bansal, P. (2018), Beyond numbers: How investment managers accommodate societal issues in financial decisions, *Organization Studies*, 39 (5–6), pp. 691–719.
- Arjaliès, D.L., Gibassier, D. (2023), Can Financialization Save Nature? The Case of Endangered Species, *Contemporary Accounting Research*, online first.
- Ascani I., Gatti M., Chiucchi M.S. (2021), Pandemia e sistema di budgeting: quali effetti sulla figura del controller?, *Management Control*, 3, pp. 65-86. Doi: 10.3280/MACO2021-003004.
- Baker, M., Gray, R., Schaltegger, S. (2023), Debating accounting and sustainability: from incompatibility to rapprochement in the pursuit of corporate sustainability, *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 36(2), pp. 591–619.
- Baker, C. R. (2014), Breakdowns of accountability in the face of natural disasters: The case of Hurricane Katrina, *Critical Perspectives on Accounting*, 25(7), pp. 620-632.
- Bandola-Gill, J., Grek, S., e Ronzani, M. (2021), Beyond winners and losers: Ranking visualizations as alignment devices in global public policy, *Research in the Sociology of Organizations*, 74, pp. 27–52.
- Bebbington, J., Larrinaga, C. (2014), Accounting and sustainable development: An exploration, *Accounting, Organizations and Society*, 39(6), pp. 395-413.
- Bigo, V. (2018): “On silence, creativity and ethics in organization studies.” *Organization Studies*, 39 (1), pp. 121–133.
- Beelitz, A., Merkl-Davies, D. (2012), Using discourse to restore organisational legitimacy: ‘CEO-speak’ after an Incident in a German Nuclear Power Plant, *Journal of Business Ethics*, 108, pp. 101–120.

- Begkos, C., e Antonopoulou, K. (2020), Measuring the unknown: Evaluative practices and performance indicators for digital platforms, *Accounting, Auditing e Accountability Journal*, 33 (3), pp. 588–619.
- Boiral, O. (2013). Sustainability reports as simulacra? An external account of A and A+ GRI reports, *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 26(7), pp. 1036–1071.
- Borgstedt, P., Nienaber, A.M., Liesenkötter, B., Schewe, G. (2019), Legitimacy strategies in corporate environmental reporting: A longitudinal analysis of German DAX companies' disclosed objectives, *Journal of Business Ethics*, 158(1), pp. 177–200.
- Brown, J. (2009), Democracy, sustainability and dialogic accounting technologies: Taking pluralism seriously, *Critical Perspectives on Accounting*, 20(3), pp. 313–342.
- Brown, J., Dillard, J. (2013), Agonizing over engagement: SEA and the “death of environmentalism”_debates. *Critical Perspectives on Accounting*, 24(1), pp. 1–18.
- Brown, J., Dillard, J., Hopper, T. (2015), Accounting, accountants and accountability regimes in pluralistic societies: Taking multiple perspectives seriously, *Accounting, Auditing e Accountability Journal*, 28(5), pp. 626–650.
- Brown, J., Tregidga, H. (2017), Re-politicizing social and environmental accounting through Rancière: On the value of dissensus, *Accounting, Organizations and Society*, 61, pp. 1–21.
- Burritt, R.L., Herzig, C., Schaltegger, S., Viere, T. (2019), Diffusion of environmental management accounting for cleaner production: evidence from some case studies”, *Journal of Cleaner Production*, Vol. 224, pp. 479-491.
- Busco, C., Quattrone, P. (2015), Exploring how the Balanced Scorecard engages and unfolds: Articulating the visual power of accounting inscriptions, *Contemporary Accounting Research*, 32 (3), pp. 1236-1262.
- Busco, C., Quattrone, P. (2018a), Performing business and social innovation through accounting inscriptions: An introduction. *Accounting, Organizations and Society*, 67, 15–19. Doi: 10.1016/j.aos.2018.03.002.
- Busco, C., Quattrone, P. (2018b), In search of the “perfect one”: How accounting as a maieutic machine sustains inventions through generative ‘in-tensions.’ *Management Accounting Research*, 39, pp. 1–16. Doi: 10.1016/j.mar.2017.02.002.
- Callon, M. (1999), Actor-Network Theory: The Market Test. In: Law, J. and Hassard, J. (Eds.) *ActorNetwork Theory and After*, Blackwell Publishers / *The Sociological Review*: Oxford, pp. 181-195.
- Callon, M., Meadel, C., Rabeharisoa, V. (2002), The Economy of Qualities, *Economy and Society* 31 (2) pp. 194-217
- Callon, M., Law, J. (2005), On qualculation, agency and otherness. *Environment and Planning D: Society and Space*, 23(5), pp. 717–733.
- Carroll, A.B., Shabana, K.M. (2010), The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice, *International Journal of Management Reviews*, 12 (1), pp. 85–105.
- Casarin V. (2023), Calculative frames, compromising metrics, and the multiple values of innovation: The case of technology incubation in the UK, *Accounting, Organizations and Society*; pp. 1-21. Doi: 10.1016/j.aos.2023.101479
- Castellano N., Felden C. (2021), Management Control Systems for Sustainability and Sustainability of Management Control Systems, *Management Control*, 2, pp. 5-10. Doi: 10.3280/MACO2021-002001.
- Cenciotti R., Borgogni L. (2018), *L'influenza dei valori nelle scelte individuali*”, in *Alessandri G., Borgogni L., Psicologia del lavoro: dalla teoria alla pratica*, Vol. I. *L'individuo al lavoro*, Franco Angeli

- Chapman, C.S. (1998), Accountants in Organisational Networks, *Accounting, Organizations and Society*, 23(8), pp. 737–66.
- Chapman, C. (2005), *Controlling Strategy. Management, Accounting, and Performance Measurement*; Oxford University Press Inc., New York, pp. 191.
- Chapman, C., Chua, W.F., Fiedler, T. (2021), Seduction as control: Gamification at Foursquare. *Management Accounting Research*, 53, 100765.
Doi: 10.1016/J.MAR.2021.100765.
- Chen C.X., Lill, J.B., Lucianetti L. (2023), Performance measurement system diversity and product innovation: Evidence from longitudinal survey data, *Accounting, Organizations and Society*. Doi: 10.1016/j.aos.2023.101480.
- Chenhall, R.H., Hall, M., Smith, D. (2013), Performance measurement, modes of evaluation and the development of compromising accounts, *Accounting, Organizations and Society*, 38(4), 268e287.
- Chiuicchi M.S. (2013), Intellectual Capital Accounting in Action: Enhancing Learning through Interventionist Research, *Journal of Intellectual Capital*, 14(1), pp. 48-68.
- Cho, C.H., Laine, M., Roberts, R.W., Rodrigue, M. (2015), Organized hypocrisy, organizational façades, and sustainability reporting, *Accounting, Organizations and Society*, 40, pp. 78-94.
- Cinquini L., Nørreklit H., (2015), Research perspectives in Performance Management, *Management Control*, 2, pp. 5-12.
- Cochoy, F. (2002), Une Sociologie du Packaging ou l'Aêne de Buridan Face au Marche [A sociology of packaging, or Buridan's ass in the face of the market] (Presses Universitaires de France, Paris)
- Cochoy, F. (2008), Calculation, qualculation, calquation: Shopping cart arithmetic, equipped cognition and the clustered consumer. *Marketing Theory*, 8(1), pp. 15–44.
- Cooper, D.J., Ezzamel, M., Qu, S. (2017), Popularizing a management accounting idea: The case of the balanced scorecard, *Contemporary Accounting Research*, 32 (2) , pp. 991-1025
- Crvelin, D., Löhlein, L. (2022), Commensuration by form: Lists and accounting in collective action networks, *Accounting Organizations and Society*, 100, 101333.
- Davila, T., 2000. An empirical study on the drivers of management control systems design in new product development. *Account. Org. Soc.* 25 (4/5), pp. 383–409.
- Davila, A., Foster, G., Oyon, D., (2009), Accounting and control, entrepreneurship and innovation: venturing into new research opportunities, *Eur. Account. Rev.*, 18 (2), pp. 281–311.
- Davila, A., Foster, G., Li, M. (2009), Reasons for management control systems adoption: insights from product development systems choice by early-stage entrepreneurial companies. *Account. Org. Soc.* 34 (3–4), pp. 322–347.
- de Bakker, F.G., Rasche, A., Ponte, S. (2019), Multi-stakeholder initiatives on sustainability: A cross-disciplinary review and research agenda for business ethics, *Business Ethics Quarterly*, 29 (3), pp. 343–383.
- de Bakker, F.G., Matten, D., Spence, L.J., Wickert, C. (2020), The elephant in the room: The nascent research agenda on corporations, social responsibility, and capitalism, *Business e Society*, 59 (7), pp. 1295–1302.
- Di Maggio P., Powell W., (1983), The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Orgnizational Fields, *American Sociological Review*, 48 (April) p. 32 e ss.
- D’Onza G. (2022), L’orientamento delle aziende ad uno sviluppo sostenibile: quale contributo da parte dei sistemi di management e controllo?, *Management Control*, 1, pp. 5-15.

- Doi: 10.3280/MACO2022-001001.
- Espeland, W.N., Stevens, M.L. (1998), Commensuration as a social process, *Annual Review of Sociology*, 24, pp. 313-343.
- Espeland, W.N., Stevens, M.L. (2008), A sociology of quantification. *European Journal of Sociology*, 49, pp. 401-436.
- Espósito, E. (2013), Economic circularities and second-order observation: The reality of ratings, *Sociologica* 2, Doi: 10.2383/74851.
- Espósito, E., Stark, D. (2020), What's Observed in a Rating? Rankings as Orientation in the Face of Uncertainty. In D. Stark (Ed.), *The Performance Complex: Competition and Competitions in Social Life* (pp. 123–143). Oxford, Oxford University Press.
- Espeland, W.N., e Sauder, M. (2007), Rankings and reactivity: How public measures recreate social worlds, *American Journal of Sociology*, 113(1), pp. 1–40. Doi: 10.1086/517897.
- Ezzamel, M., Robson, K., Stapleton, P. (2012), The logics of budgeting: Theorization and practice variation in the educational field, *Accounting, Organizations and Society*, 37, 281e303.
- Ferreira, A., Moulang, C. and Hendro, B. (2010), Environmental management accounting and innovation: an exploratory analysis, *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol. 23 No. 7, pp. 920-948.
- Foucault, M. (1972-1977), The Confession of the Flesh, interview with Alain Grosrichard et al., in *Power/Knowledge: Selected Interviews and Other Writings, 1972–1977*, trans. Gordon et al., ed. Gordon (New York, 1980).
- Foucault, M. (1991), Governmentality, trans. Rosi Braidotti and Colin Gordon, in Foucault et al., *The Foucault Effect: Studies in Governmentality*, ed. Burchell, Gordon, and Peter Miller, The University of Chicago Press, (1991).
- Friis, I., Hansen, A. (2015), Line-item budgeting and film-production. Exploring some benefits of budget constraints on creativity, *Qualitative Research in Accounting e Management*, 12(4), pp. 321–345.
- Giovannoni, E., Quattrone, P. (2018), The Materiality of Absence: Organizing and the case of the incomplete cathedral, *Organization Studies*, 39 (7), pp. 849–871.
- Grabner, I. (2014). Incentive system design in creativity-dependent firms, *The Accounting Review*, 89(5), 1729e1750.
- Gray, R. (1992), Accounting and environmentalism: an exploration of the challenge of gently accounting for accountability, transparency and sustainability, *Accounting, Organizations and Society*, 17(5), pp. 399-426.
- Gray, R. (2010), Is accounting for sustainability actually accounting for sustainability and how would we know? An exploration of narratives of organizations and the planet, *Accounting, Organizations and Society*, 35(1), pp. 47–62
- Gross, M., e McGoey, L. (eds.) (2015), *Routledge International Handbook of Ignorance Studies*, London, Routledge.
- Gunarathne, A.N., Lee, K.H. (2019), Environmental and managerial information for cleaner production strategies: an environmental management development perspective, *Journal of Cleaner Production*, Vol. 237, 117849.
- Hahn, R., Kühnen, M. (2013), Determinants of sustainability reporting: a review of results, trends, theory, and opportunities in an expanding field of research, *Journal of Cleaner Production*, 59, pp. 5–21.
- Halme, M., Rintamäki, J., Knudsen, J.S., Lankoski, L., e Kuisma, M. (2020), When is there a sustainability case for CSR? Pathways to environmental and social performance improvements, *Business e Society*, 59 (6), pp. 1181–1227.
- Hazelkorn, E. (2015). *Rankings and the Reshaping of Higher Education: the Battle for World-*

- Class Excellence*. (2nd ed.), Palgrave Macmillan. Doi: 10.1111/hequ.12111
- Henri, J.F, e Wouters M. (2020) Interdependence of management control practices for product innovation: The influence of environmental volatility, *Accounting, Organizations and Society*, 86 , pp. 1-14
- Hristov I., Chirico A. Ranalli F. (2022), La pianificazione della sostenibilità nelle aziende familiari: il ruolo dei key value drivers, *Management Control*, 3, pp 109-134.
- Jeacle, I. Carter C. (2011), TripAdvisor we trust: Rankings, calculative regimes and abstract systems, *Accounting, Organizations and Society*, 36 (4) pp. 293-309
- Jeacle, I., e Carter, C. (2012). Fashioning the popular masses: Accounting as mediator between creativity and control. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 25(4), pp. 719–751.
- Jordan, S., e Messner, M. (2012). Enabling control and the problem of incomplete performance indicators. *Accounting, Organizations and Society*, 37(8), 544–564. Doi:10.1016/j.aos.2012.08.002.
- Jørgensen, B., e Messner, M. (2010). Accounting and strategising: A case study from new product development, *Accounting, Organizations and Society*, 35(2), pp. 184–204. Doi: 10.1016/j.aos.2009.04.001.
- Karpik, L. (2010), *Valuing the unique: The economics of singularities*, Princeton University Press.
- Kornberger, M., Carter C. (2010) Manufacturing competition: How accounting practices shape strategy making in cities, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 23 (3), pp. 325-349
- Kornberger, M., Pflueger, D., e Mouritsen, J. (2017). Evaluative infrastructures: Accounting for platform organization. *Accounting, Organizations and Society*, 60, 79–95. Doi: 10.1016/j.aos.2017.05.002.
- Kostera, M. (2000): “A letter from the empty stage. Studies in Culture.” *Organizations and Societies*, 6 (1), 1–5.
- Latour, B. (1987), *Science in action. How to follow scientist and engineers through society*, Cambridge, MA, Harvard University Press.
- Latour, B. (2005), *Reassembling the social: an introduction to actor-network-theory*, Oxford: Oxford University Press.
- Lampel, J., Lant, T., Shamsie, J. (2000), Balancing Act: Learning from Organizing Practices in Cultural Industries, *Organization Science*, 11(3), pp. 263–269.
- Malmi T., Brown D.A. (2008), Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions, *Management Accounting Research*, 19(4), pp.287-300.
- Martinez, D.E., Cooper, D.J. (2019), Assembling performance measurement through engagement, *Accounting, Organizations and Society*, 78, 1e22.
- Mauro, S. G., Cinquini, L., Malmlose, M., Norreklit, H., (2023), University research by the numbers: Epistemic methods of using digitized performance measures and their implications for research practices, *Financial Accountability & Management*, pp. 1-27. Doi: 10.1111/faam.12367
- Mazmanian, M., Beckman, C.M. (2018), 'Making' your numbers: Engendering organizational control through a ritual of quantification, *Organization Science*, 29 (3), pp. 357–379.
- Mennicken, Andrea (2016), *Numbers and Lists: Ratings and Rankings in Healthcare and the Correctional Services*, London, LSE manuscript.
- Mennicken, A., Espeland, W. (2019), What’s new with numbers? Sociological approaches to the study of quantification, *Annual Review of Sociology*, 45, pp. 223–245. Doi: 10.1146/annurev-soc-073117-041343

Lino Cinquini, Silvana Revellino, Maria Serena Chiucchi

- Mikes, A., Morhart, F. (2017), Bringing Back Charlie Chaplin: Accounting as Catalyst in the Creation of an Authentic Product of Popular Culture, *Management Accounting Research*, 35, pp. 66–82.
- Miller, P. (1998), The margins of accounting, *The European Accounting Review*, 7:4 pp. 605–621.
- Molecke, G., & Pinkse, J. (2017): “Accountability for social impact: A bricolage perspective on impact measurement in social enterprises.” *Journal of Business Venturing*, 32, 550–568.
- Mouritsen, J., Hansen, A., Hansen, C.O., (2009). Short and long translations: management accounting calculations and innovation management, *Account. Org. Soc.* 34, pp. 738–754.
- Muniesa F. (2014), *The Provoked Economy: Economic Reality and the Performative Turn*, London, Routledge
- Nørreklit H. (a cura di) (2017), *A Philosophy of management accounting: A pragmatic constructivist approach*, New York, Routledge.
- Orlikowski, W.J., Scott, S.V. (2019), Performing Apparatus: Infrastructures of Valuation in Hospitality, M. Kornberger, G. C. Bowker, J. Elyachar, A. Mennicken, P. Miller, J. R. Nucho, e N. Pollock (Eds.), *Thinking Infrastructures* (Vol. 62, pp. 169–179). Emerald Publishing Limited. Doi: 10.1108/S0733-558X20190000062010.
- Orlitzky, M., Schmidt, F.L., Rynes, S.L. (2003), Corporate social and financial performance: A meta-analysis.” *Organization Studies*, 24 (3), pp. 403–441.
- Pollock, Neil L., D’Adderio, Luciana (2012), Give me a two-by-two matrix and I will create the market: Rankings, graphic visualisations and sociomateriality. *Accounting, Organizations and Society* 37, pp. 565–586.
- Porter, T.M. (1996), *Trust in Numbers. The Pursuit of Objectivity in Science and Public Life*. Princeton, NJ, Princeton University Press.
- Quattrone P. (2009), Books to be practiced: Memory, the power of the visual, and the success of accounting, *Accounting, Organizations and Society*, 34 (1) pp. 85–118
- Quattrone, P. (2016), In search of what accounting is not: Speculations on the future of valuing, transparency, and a new aesthetics for governing capitalism and democracy, B. Czarniawska, T. Söderberg e R. Söderberg (eds.): *A Research Agenda for Management and Organization Studies*, Cheltenham, Edward Elgar, pp. 11–25.
- Quattrone, P., Ronzani, M., Jancsary, D., Höllerer, M.A. (2021), Beyond the visible, the material and the performative: Shifting perspectives on the visual in Organization Studies, *Organization Studies*, 42 (8), pp. 1197–1218.
- Ratner, H., Plotnikof, M. (2022), Technology and Dis/Organization: Digital data infrastructures as partial connections, *Organization Studies*. 43 (7), pp. 1049–1067.
- Revellino S (2020), Accounting for carbon emissions: simulating absence through experimental sites of material politics, *Sustain, Accounting, Manag. Policy J.*, vol. 11, no. 3, pp. 613–640, Doi: 0.1108/SAMPJ-04-2017-0033.
- Revellino, S. and Mouritsen, J. (2009), “The multiplicity of controls and the making of innovation”, *European Accounting Review*, Vol. 18 No. 2, pp. 341–369.
- Revellino, S., Mouritsen, J. (2015), The performativity of calculative practices and the dynamics of innovation, *Management Accounting Research*, Vol. 28, pp. 31–49.
- Revellino, S. and Mouritsen, J., (2017), Ex-citable accounting and the development of pervasive innovation, *Qualitative Research in Accounting and Management*, Vol. 14 No. 4, pp. 448–466.
- Revellino, S., Mouritsen, J. (2023), Intellectual capital, innovation and the bushy form of knowledge capitalization, *Journal of Management and Governance*. Doi: 10.1007/s10997-023-09691-8.

- Rindova, V.P., Martins, L.L., Srinivas, S.B., Chandler, D. (2018), The good, the bad, and the ugly of organizational rankings: A multidisciplinary review of the literature and directions for future research, *Journal of Management*, 44(6), pp. 2175–2208.
Doi: 10.1177/0149206317741962
- Ronzani, M., Gatzweiler, M.K. (2022), The lure of the visual: Multimodality, simplification, and performance measurement visualizations in a megaproject, *Accounting, Organizations and Society*, 97, pp. 1–19.
- Saifer, A., Dacin, M.T. (2022), Data and Organization Studies: Aesthetics, emotions, discourse and our everyday encounters with data, *Organization Studies*, 43 (4), pp. 623–636.
- Sargiacomo, M. (2015), Earthquakes, exceptional government and extraordinary accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 42, pp. 67-89
- Sauder, M., Espeland, W.N. (2009), The discipline of rankings: Tight coupling and organizational change. *American Sociological Review*, 74, pp. 63-82.
- Schultz, Majken, Mouritsen, Jan and Gabrielsen, Gorm (2001) Sticky reputation: Analyzing a ranking system, *Corporate Reputation Review*, 4, pp. 24– 41.
- Simons, R. (1990), The Role of Management Control Systems in Creating Competitive Advantage: New Perspectives, *Accounting, Organizations and Society*, 15(1/2), pp. 127–43.
- Simons, R. (1991), Strategic Orientation and Top Management Attention to Control Systems, *Strategic Management Journal*, 12, pp. 49–62.
- Simons, R. (1995), *Levers of Control*. Boston, MA, Harvard Business School Press.
- Speckbacher, G. (2017), Creativity Research in Management Accounting: A Commentary, *Journal of Management Accounting Research*, 29(3), pp. 49–54.
- Stark, D., Pais (2020), I. Algorithmic management in the platform economy, *Sociologica* 14, pp. 47–72.
- Townley, B., Cooper, D.J., Oakes, B. (2003), Performance measures and the rationalization of organizations, *Organisation Studies*, 24 (7) pp. 1045-1071
- Vishwanathan, P., van Oosterhout, H.J., Heugens, P., Duran, P., e van Essen, M. (2019), Strategic CSR: a concept building meta-analysis, *Journal of Management Studies*, 57 (2), 314–350.
- Vola P., Gelmini L. (2022), Climate change skills for the new CFOs. A preliminary analysis on TCFD by Italian listed companies, *Management Control*, Suppl. 2, pp 189-209.
Doi: 10.3280/MACO2022-002-S1009.
- Walker, S.P. (2008). Accounting, paper shadows and the stigmatised poor. *Accounting, Organizations and Society*, 33(4), pp. 453-487.
- Wickert, C., Scherer, A., Spence, L. (2016), Walking and talking corporate social responsibility: Implications of firm size and organizational cost. *Journal of Management Studies*, 53, pp. 1169–96.
- Wickert, C., & Risi, D. (2019): *Corporate Social Responsibility*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Wood, D.J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16 (4), pp. 691–718.
- Yu, L., Mouritsen, J. (2020): Accounting, simultaneity and relative completeness: The sales and operations planning forecast and the enactment of the 'demand chain'." *Accounting, Organizations and Society*, 84, Doi: 10.1016/j.aos.2020.101129.
- Yu, A. (2021), Accountability as mourning: Accounting for death in the time of COVID-19, *Accounting, Organizations and Society*, 90, 101198.