

La sostenibilità.
Percorsi tra ambiente, società
e governance

a cura di Massimo Biasin, Emanuela Giacomini,
Nicoletta Marinelli

eum

Economia e Diritto

2

Collana del Dipartimento di Economia e Diritto

Direttori di collana

Bartolacci Francesca (francesca.bartolacci@unimc.it)

Riccetti Luca (luca.riccetti@unimc.it)

Comitato scientifico

Beccalli Elena (elena.beccalli@unicatt.it)

Castellano Rosella (rosella.castellano@unitelmasapienza.it)

Gallegati Mauro (mauro.gallegati@univpm.it)

Gherardi Silvia (silvia.gherardi@unitn.it)

Guercini Simone (simone.guercini@unifi.it)

Olivieri Gustavo (golivieri@luiss.it)

Palumbo Francesco (francesco.palumbo@unina.it)

Perfetti Ubaldo (ubaldo@studioperfetti.eu)

Sicca Luigi Maria (luigimaria.sicca@unina.it)

Timpano Francesco (francesco.timpano@unicatt.it)

This work is part of the framework of the European Union - NextGenerationEU, Mission 4, Component 1, under the Italian Ministry of University and Research (MUR) National Innovation Ecosystem grant ECS00000041 - VITALITY. However, the views and opinions expressed are those of the authors only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the European Commission can be held responsible for them.

Isbn 978-88-6056-973-8 (PDF)

Prima edizione: dicembre 2024

Copyright: ©2024 Autore/i

L'edizione digitale online è pubblicata in Open Access sul sito web eum.unimc.it

eum - Edizioni Università di Macerata

Palazzo Ciccolini, via XX settembre, 5 – 62100 Macerata

info.ceum@unimc.it <http://eum.unimc.it>

Impaginazione: Oltrepagina Srl – Verona

La presente opera è rilasciata nei termini della licenza Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International CC BY-NC-ND 4.0, <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>

Il presente volume è stato sottoposto a *peer review* secondo i criteri di scientificità previsti dal Regolamento delle eum (art. 3) e dal Protocollo UPI (Coordinamento delle University Press Italiane).

Indice

- 7 Introduzione
- Ismail Abdallah, Alfonso Carfora, Luisa Scaccia
- 11 The path towards sustainability in the European Union countries: the role of the renewable energy policies
- Francesca Bartolacci, Roberto Del Gobbo, Michela Soverchia
- 41 Accounting e sostenibilità nelle imprese familiari: un caso di studio
- Massimo Biasin, Emanuela Giacomini, Nicoletta Marinelli
- 57 The financial use of real estate wealth in Italy: reverse mortgage contracts
- Alfonso Carfora, Eleonora Cutrini, Leo Fulvio Minervini
- 99 Concentration of income and wealth in Italy and remarks on their tax treatment
- Simona Epasto
- 127 Geopolitica, geoeconomia e geofinanza: intrecci e implicazioni per una sostenibilità finanziaria inclusiva e responsabile
- Barbara Malaisi
- 163 Parità di genere e sviluppo sostenibile: per una geografia del futuro ispirata a un'eguaglianza sostanziale
- Sandro Nardi
- 177 Utilità ambientale e autonomia privata

- Mihaela Nicolau
197 Energy efficiency versus socioeconomic vulnerability: an overview on lately eu and national energy policies in the context of unexpected macro events
- Luca Riccetti
213 Attività antropiche e sostenibilità ambientale
- Perla Irasema Rivadeneyra García, Luca Salvati, Luisa Scaccia
237 Coca cultivation and deforestation in Colombia: an example of unsustainable (local) development
- Patrizia Silvestrelli, Alberto Zanutto
275 Intelligenza artificiale e management attento alla sostenibilità. Un'agenda per nuove pratiche di management
- Hanh Minh Thai
309 A literature review on ESG disagreement: determinants and effects

Francesca Bartolacci, Roberto Del Gobbo, Michela Soverchia

Accounting e sostenibilità nelle imprese familiari: un caso di studio

1. Introduzione

Il tema della *sustainability accounting* (SA), che riguarda la determinazione, la misurazione e la rendicontazione degli impatti sociali ed ambientali delle attività condotte dalle aziende, sta riscuotendo un crescente interesse, sia tra gli studiosi che tra i professionisti. È sempre più forte la sensibilità e l'attenzione a tematiche sociali ed ambientali, come testimoniato dalle numerose iniziative che negli ultimi anni stanno accompagnando le organizzazioni, pubbliche e private, verso la sostenibilità. Basti pensare, solo per citare i più noti, ai *Sustainable Development Goals* (SDGs) fissati dall'ONU con la definizione dell'Agenda per lo Sviluppo Sostenibile 2030 (ONU, 2015) e al *Green Deal* dell'Unione Europea (Commissione Europea, 2019), a cui si lega la *Corporate Sustainability Reporting Directive* (Direttiva UE n. 2022/2464), che impone alle imprese dell'UE di rendere noti gli impatti ambientali e sociali delle loro attività, nonché gli effetti sulla salute aziendale delle iniziative poste in essere in campo ambientale, sociale e di *governance*.

Sono molte le definizioni che nel tempo sono state date al concetto di sostenibilità. Tra le più note quella contenuta nel Rapporto Brundtland, secondo cui si può definire sostenibile «lo sviluppo che è in grado di soddisfare i bisogni della generazione presente senza compromettere la possibilità che le generazioni future riescano a soddisfare i propri» (ONU, 1987).

Tale prospettiva è importante per ogni tipo di organizzazione, sia pubblica che privata. Tra queste rivestono un parti-

colare rilievo le imprese familiari, dato che rappresentano la forma più comune di organizzazione aziendale nell'economia mondiale (La Porta *et al.*, 1999; Rovelli *et al.*, 2022). Con riferimento al nostro Paese, l'ultima edizione dell'Osservatorio AUB – costituito dall'AIDAF Associazione Italiana delle Aziende Familiari, Unicredit e Università Bocconi – riguarda il 2022 ed evidenzia che tale forma d'impresa rappresenta circa l'85% del totale delle imprese italiane. Le imprese familiari sono state riconosciute come realtà a sé stante sia per le loro caratteristiche eterogenee, sia per il coinvolgimento della famiglia nelle operazioni aziendali (Corbetta, 1995).

In tale contesto, lo scopo di questo lavoro è quello di indagare l'impatto di alcune tra le principali caratteristiche delle imprese familiari sull'adozione delle pratiche di SA. In particolare, si intende approfondire il tema dei *driver* motivazionali e degli ostacoli all'adozione della SA. Si tratta di una tematica che riveste una significativa importanza in vista degli obblighi riguardanti la reportistica di sostenibilità con cui, nel giro di pochi anni, le imprese del nostro Paese e degli altri Stati membri dell'UE dovranno misurarsi.

Il prosieguo del presente contributo è articolato come segue: nel paragrafo 2 viene dato conto dello stato dell'arte della letteratura scientifica sul tema oggetto di analisi, nel paragrafo 3 si chiarisce la metodologia utilizzata, nel paragrafo 4 vengono presentati i risultati dell'analisi di caso svolta e infine nel paragrafo 5 si propongono delle brevi considerazioni conclusive.

2. *Analisi della letteratura*

Le imprese familiari svolgono un ruolo cruciale nello sviluppo economico mondiale, ma il modo in cui si differenziano nella realizzazione delle pratiche della sostenibilità e nella divulgazione di informazioni sulle iniziative sociali e ambientali, rispetto alle imprese non familiari, è stato ampiamente trascurato in letteratura. Inoltre, gli studi che indagano i fattori che spingono o ostacolano l'applicazione di pratiche della sostenibilità e della SA nelle imprese familiari mostrano risultati di-

versi che dipendono dagli aspetti analizzati e dagli approcci teorici adottati (Le Breton-Miller e Miller, 2016).

Da un lato, alcuni studi riportano che la proprietà familiare e il coinvolgimento della famiglia nella gestione aziendale fungono da fattori scatenanti per l'adozione della SA, perché i proprietari e i gestori familiari sono preoccupati di preservare la reputazione e l'immagine sia dell'azienda che della famiglia e di trasferire un'attività solida e sostenibile alle generazioni future. Di questo avviso Dyer e Whetten (2006), secondo cui le imprese familiari non sono significativamente diverse dalle non familiari in relazione alle iniziative positive realizzate nei confronti dei dipendenti, della società e dell'ambiente. Tuttavia, le imprese familiari si dimostrano più caute nel prevenire gli impatti dovuti ai potenziali danni verso la società, dimostrandosi particolarmente attente alla propria reputazione e legittimazione nei confronti della comunità locale, soprattutto quando la quota azionaria di proprietà della famiglia è più elevata (Anderson e Reeb, 2003).

L'ambiente è un attore chiave nel perseguire strategie sostenibili proattive e la relativa comunicazione delle iniziative poste in campo sociale ed ambientale consente di accrescere, in queste imprese, la ricchezza emotiva (Sharma e Sharma, 2011; Berone *et al.*, 2012; Gomez-Mejia *et al.*, 2011), che assume una particolare rilevanza in presenza di membri familiari altamente empatici (Goel *et al.*, 2012). I comportamenti che mostrano una maggiore attenzione alle questioni sociali ed ambientali sono intimamente connessi con il desiderio delle imprese familiari di preservare la ricchezza socio-emotiva e indicano una minore propensione al *greenwashing*, mentre le imprese non familiari tendono ad avere un maggiore interesse verso obiettivi finanziari a breve termine (Kim *et al.*, 2016). Analogamente, quando la proprietà di un'impresa si avvale di investitori esterni o quando i dipendenti non familiari ricoprono posizioni dirigenziali, alcune ricerche indicano la prevalenza di *performance* aziendali orientate a realizzare obiettivi finanziari tattici che comprimono l'interesse ad investire risorse in attività socio-ambientali e la propensione all'adozione di strumenti di SA (Connelly *et al.*, 2010).

Campopiano e De Massis (2015) esaminano come la presenza della famiglia all'interno dell'organizzazione aziendale influisca sul CSR *reporting*. Traendo ispirazione dalla teoria istituzionale, gli studiosi mostrano che, rispetto alle imprese non familiari, quelle familiari diffondono una maggiore varietà di informazioni, sono meno conformi agli standard e pongono l'accento su diversi temi della CSR. Il coinvolgimento della famiglia nella proprietà e nella *governance* influisce sulla *performance* sociale dell'impresa (Bingham *et al.*, 2011) e una migliore *performance* sociale ed ambientale è associata ad un aumento del livello e della qualità del *reporting* inerente alla CSR (Ullman, 1985).

D'altro canto, alcuni studi affermano che le imprese a proprietà totalmente familiare tendono ad assumere componenti della famiglia sulla base di interessi più personali, indipendentemente da considerazioni meritocratiche (Chrisman *et al.*, 2014; Kidwell *et al.*, 2012). Ciò comporterebbe una carenza nel processo decisionale: questi *manager* familiari potrebbero avere interesse a preservare le risorse finanziarie nelle loro mani e ad evitare il possibile rischio finanziario di investire in attività socio-ambientali (Kim *et al.*, 2017). Mentre gli investitori e i *manager* non familiari possono avere maggiori probabilità di elaborare strategie di sostenibilità a lungo termine invece di impegnarsi nella massimizzazione del profitto a breve termine. Queste aziende tendono a utilizzare un sistema manageriale professionale per migliorare le proprie prestazioni aziendali e quindi sono più motivate ad adottare pratiche di SA (Connelly *et al.*, 2010; Bushee, 2001).

È stato riconosciuto che il coinvolgimento della famiglia nella *governance* e nella gestione aziendale influenza sia i fattori scatenanti che quelli di ostacolo all'applicazione degli strumenti di SA nelle imprese familiari. Da un lato, l'assenza dei tipici costi di agenzia (vale a dire conflitti di interessi tra proprietari e manager) ha portato a motivare di meno l'applicazione di strumenti formali nelle aziende familiari (Speckbacher e Wentges, 2012; Moilanen, 2008; Stergiou *et al.*, 2013). D'altra parte, alcuni autori hanno identificato due tipi di conflitti d'agenzia distintivi nel contesto delle imprese familiari come i conflitti di

interessi tra generazioni o persone diverse della stessa famiglia (Schulze *et al.*, 2001) e il conflitto generato dall'abuso da parte dei *manager* della fiducia che il proprietario ripone su di loro (Stergiou *et al.*, 2013). In questo secondo caso il comportamento dei *manager* non familiari rifletterebbe comportamenti egoistici, a breve termine e di ricerca di vantaggi economici personali, come menzionato da Santos *et al.* (2016). Anche secondo Bingham *et al.* (2011) e Le Breton-Miller e Miller (2016) i dirigenti non appartenenti alla famiglia proprietaria, non essendo inclusi nella successione, potrebbero essere indotti a dare priorità alla *performance* finanziaria di breve periodo invece che alla sostenibilità di lungo periodo.

Inoltre, la letteratura evidenzia risultati contrastanti in merito a quali siano i fattori esterni e i fattori interni più importanti nel motivare o ostacolare l'implementazione della SA nelle imprese familiari. Secondo alcuni studi i fattori esterni, ad esempio le pressioni esercitate dagli *stakeholders*, sono quelli più significativi nell'influenzare la decisione di adottare la SA (Heras e Arana, 2010; Halila, 2007). Al contrario, altri ricercatori affermano che i fattori esterni, quali le normative in tema di sostenibilità a cui le aziende devono adattarsi, spingono le imprese familiari ad adottare un approccio reattivo alle strategie di gestione ambientale, mentre i fattori interni, come la consapevolezza da parte dei proprietari-*manager* dei valori e dei benefici della sostenibilità, possono motivare le imprese familiari a passare da risposte reattive ad un approccio proattivo (Ferenhof *et al.*, 2014, McKeiver e Gadenne, 2005).

Hillary (2004) indica tra i fattori di ostacolo all'implementazione della SA alcuni condizionamenti di origine esterna quali gli elevati costi delle certificazioni e la limitata attenzione nei confronti della sostenibilità da parte dei clienti. Mentre Ferenhof *et al.* (2014) e Balzarova e Castka (2008) indicano, tra i più significativi ostacoli interni, la mancanza di risorse e competenze e le barriere culturali. Tuttavia, dall'analisi della letteratura condotta, emergono risultati spesso contrastanti sui fattori motivazionali e sugli ostacoli nell'adozione degli strumenti di SA nelle imprese familiari (Dasanayaka *et al.*, 2021). Con riferimento a tali questioni si rileva la necessità di condurre ul-

teriori ricerche di tipo qualitativo che consentano di approfondire la comprensione degli aspetti organizzativi e gestionali che caratterizzano questa particolare tipologia di imprese.

3. Metodologia della ricerca

Per realizzare l'obiettivo della ricerca sopra specificato è stato implementato un approccio di tipo qualitativo, basato sull'analisi di un caso di studio (Yin, 2014). Tale scelta è stata guidata dal fatto che il tema oggetto di analisi è in fase evolutiva e che si può creare una connessione tra ricerca scientifica e operatività aziendale, attraverso una comprensione ampia e diffusa delle prassi manageriali (Dal Mas *et al.*, 2022).

L'azienda selezionata per il caso studio è una grande impresa familiare marchigiana, *leader* nel mercato dei mobili per cucina, a livello nazionale. Il contesto di operatività dell'azienda rende significativa l'analisi del caso, dal momento che la regione Marche è uno dei distretti industriali in cui si svolge la maggior parte della produzione di mobili in Italia e l'industria del mobile è una delle maggiori realtà del *Made in Italy*. L'azienda in questione ha un fatturato di 300 milioni di euro e 750 dipendenti, rientrando quindi nella categoria delle "grandi" imprese, secondo la classificazione dell'UE.

La scelta di analizzare una "grande" impresa familiare è stata dettata dal fatto che gli studi sulla SA presenti in letteratura sono focalizzati prevalentemente sulle PMI a conduzione familiare. Le ricerche empiriche che approfondiscono il tema nel contesto delle grandi imprese familiari, pur essendo ancora relativamente scarse, presentano il vantaggio di enucleare il ruolo svolto da alcune caratteristiche peculiari di tali aziende, come la proprietà assoluta e il coinvolgimento diretto della famiglia nella gestione.

Per la raccolta delle informazioni sul caso oggetto di analisi sono state realizzate delle interviste semi-strutturate; è noto, infatti, come queste vengano spesso utilizzate nella ricerca qualitativa per ottenere informazioni in uno specifico contesto, poiché organizzate con una serie di domande già predisposte

ma che, al contempo, vengono completate con una certa flessibilità per concentrarsi su aspetti ritenuti particolarmente interessanti o per approfondire determinati argomenti, consentendo agli intervistati di condividere le proprie opinioni su questioni specifiche di loro interesse (Qu e Dumay, 2011). La guida alle domande è stata strutturata intorno a quattro temi principali: (i) la conoscenza delle recenti normative in tema di SA, (ii) l'interesse dell'azienda nei confronti della sostenibilità e della sua comunicazione verso l'esterno, (iii) la percezione di importanza dei possibili vantaggi, reputazionali e competitivi, della SA e, infine, (iv) l'influenza dei costi di implementazione. Le domande sono state articolate per far emergere l'approccio degli intervistati nei confronti della rendicontazione di sostenibilità.

Le interviste sono state condotte durante il 2023 ed hanno coinvolto tre dirigenti chiave dell'azienda analizzata, appartenenti a due generazioni della famiglia: l'Amministratore Delegato (AD), che è della prima generazione (cognato del fondatore ed entrato in azienda fin dagli esordi); il Direttore Generale, Responsabile dei processi di Controllo di Gestione ed il *Chief R&D Officer*, entrambi appartenenti alla seconda generazione (rispettivamente figlio e nipote dell'Amministratore Delegato). Le interviste sono state registrate e tutte le informazioni raccolte sono state sistematizzate dagli autori del presente contributo in appositi *report*, successivamente sottoposti agli intervistati per garantire correttezza e coerenza dei contenuti.

4. Risultati

Il primo gruppo di domande ha riguardato il grado di conoscenza delle recenti normative in tema di rendicontazione di sostenibilità, come la *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD).

Tutti e tre i dirigenti hanno affermato di essere stati informati dell'introduzione della nuova normativa dai consulenti che lavorano stabilmente per l'azienda. Le grandi aziende di solito utilizzano un servizio di consulenza professionale sulla *compliance* normativa. Infatti, data la maggiore complessità le-

gata alle dimensioni, un consulente esperto in *compliance* può garantire che l'azienda operi in conformità alle normative esistenti. Questo aspetto evidenzia l'importanza della dimensione aziendale come *driver* per l'adozione della rendicontazione di sostenibilità, in linea con quanto riportato da alcuni studi (Le-poutre e Heene, 2006; McKeiver e Gadenne, 2005). Dall'analisi del caso emerge però che le dimensioni dell'azienda non influenzano necessariamente l'approccio alla SA, come sostengono alcuni ricercatori (Armas-Cruz *et al.*, 2017). L'AD ha affermato di non essere particolarmente interessato a realizzare un coinvolgimento diretto da parte degli organi interni nell'implementazione delle normative sulla sostenibilità.

È un aspetto da delegare interamente ai consulenti esterni (AD)

Al contrario, il Direttore Generale e il *Chief R&D Officer* hanno mostrato una maggiore attenzione al tema. Quest'ultimo, in particolare, ha manifestato l'intenzione di affrontare la rendicontazione di sostenibilità con un atteggiamento proattivo, cercando di coinvolgere il maggior numero possibile di dipendenti dell'azienda.

È un tema che in futuro diventerà molto importante per tutte le aziende. Tutti i dipendenti dovrebbero essere coinvolti nei processi di rendicontazione di sostenibilità e dovrebbero essere aiutati a identificare i doveri e le responsabilità del loro ruolo in questo senso (*Chief R&D Officer*)

Questa differente sensibilità tra i dirigenti aziendali sembra deporre a favore della tesi secondo cui l'approccio verso la SA dipenda in misura più rilevante dall'orientamento individuale dei membri della famiglia piuttosto che dalla grande dimensione dell'azienda.

Il secondo insieme di domande ha riguardato l'importanza attribuita al concetto di sostenibilità ambientale e sociale e alla rendicontazione di sostenibilità. Dalle interviste sono emerse opinioni divergenti, che variano sostanzialmente in base alla prospettiva temporale adottata dai *manager* nella valutazione della sostenibilità – che può essere cioè focalizzata sul presente o proiettata verso il futuro – e al loro punto di vista sul-

le caratteristiche intrinseche del settore, che potrebbero facilitare o ostacolare l'implementazione di pratiche sostenibili. Sia per l'AD che per il Direttore Generale il tema della sostenibilità ambientale riveste al momento scarso interesse per l'azienda, per le peculiarità del settore e della catena di fornitura.

Il tema della sostenibilità ambientale non è rilevante per l'azienda perché noi produciamo cucine assemblando componenti realizzate dai nostri fornitori. È il fornitore il soggetto che deve essere più attento all'impatto ambientale dei prodotti. Inoltre, in tempi di crisi economica, le aziende pensano alla sopravvivenza, a come fronteggiare l'inflazione o la diminuzione dei consumi e quindi si interessano solo marginalmente alla sostenibilità ambientale (AD)

Lungo la filiera, il produttore di cucine non è l'operatore che ha il maggior impatto sull'ambiente con le sue attività, quindi il tema della sostenibilità viene considerato con minore attenzione. Gli sforzi e le risorse dell'azienda dovrebbero essere dedicati ad altri elementi considerati più importanti per la competitività (Direttore Generale)

Al contrario, il *Chief R&D Officer* riconosce un valore maggiore al tema della sostenibilità ambientale.

Tutto il mondo si sta muovendo in questa direzione, i consumatori stanno diventando sempre più sensibili alle questioni ambientali e nel prossimo futuro anche le banche valuteranno l'affidabilità creditizia dando un peso sempre maggiore alle buone pratiche di sostenibilità ambientale da parte delle aziende (Chief R&D Officer)

Per approfondire l'argomento, con il terzo gruppo di domande, è stato chiesto agli intervistati di esprimersi sul valore che attribuiscono ai benefici reputazionali legati alla comunicazione sulla sostenibilità ambientale e sociale. L'AD ritiene che le iniziative di comunicazione sulla sostenibilità abbiano scarso valore, perché dal suo punto di vista la reputazione di essere un'azienda sostenibile non costituisce un vero elemento di differenziazione della proposta di offerta, che invece viene valutata dai consumatori sulla base di altre variabili.

La maggior parte dei nostri fornitori vende la stessa tipologia di componenti a tutte le aziende concorrenti, quindi nel settore dei mobili per cucina l'attenzione alla sostenibilità ambientale non produce un reale vantaggio competitivo. Inoltre, tutte le aziende devono rispettare le stesse

normative ambientali, quindi la competizione si gioca su altre dimensioni. I consumatori scelgono una cucina basandosi su elementi come l'innovazione, il design, la qualità, il prezzo, la specializzazione legata all'esperienza e l'immagine del brand che racchiude tutti questi valori, e non in base alla reputazione sulla sostenibilità ambientale (AD)

Il Direttore Generale ha una posizione meno netta e riconosce l'esistenza di una nicchia di mercato più sensibile alle tematiche ambientali, che può essere attratta dalla comunicazione delle iniziative socio-ambientali poste in atto dall'azienda. Il *Chief R&D Officer* considera invece la comunicazione sulla sostenibilità molto utile per mantenere un vantaggio competitivo, soprattutto nei confronti delle aziende più piccole, che non possono sostenere gli elevati costi che le certificazioni ambientali e sociali richiedono, come la ISO 14001 e la ISO 45001. Esistono, quindi, differenze significative nella visione che le due generazioni della famiglia hanno riguardo alle fonti, attuali e future, del vantaggio competitivo e circa il ruolo che la comunicazione sulla sostenibilità può svolgere per mantenere e sviluppare tale vantaggio.

La quarta questione approfondita riguarda l'importanza dei costi di implementazione come ostacolo all'adozione della SA. I dirigenti aziendali sono stati invitati ad esprimere la loro opinione circa l'impatto di tali costi sul bilancio e la competitività dell'azienda e sulla loro relazione con i benefici attesi. L'AD sostiene che l'azienda preferirebbe non sostenere questi costi, perché è soggetta ad un'elevata competizione con operatori internazionali che propongono prezzi più bassi nei mercati di vendita. A suo parere, i costi aggiuntivi richiesti dalla rendicontazione di sostenibilità potrebbero rendere le aziende italiane o europee meno competitive rispetto, ad esempio, ai produttori cinesi, che non devono rispettare gli stessi standard e le stesse normative in materia di impatto ambientale.

Dato che le aziende competono sui mercati globali, le stesse norme sulla sostenibilità ambientale dovrebbero essere applicate a livello mondiale, altrimenti l'effetto sarà quello di penalizzare ulteriormente le aziende italiane che già sopportano costi più elevati, ad esempio per salari e stipendi. Finché sarà così, i costi necessari per implementare la rendicontazione di sostenibilità non valgono gli eventuali benefici che essa dovrebbe produrre (AD)

Il Direttore Generale ritiene che se i consumatori diventeranno più sensibili alla sostenibilità ambientale, allora i costi di implementazione della SA saranno più facilmente giustificabili. Attualmente dal suo punto di vista questi costi possono essere considerati “un male necessario”.

La strategia dell'azienda si basa sulla differenziazione, ma non si può pensare di sostenere i costi necessari per l'introduzione della rendicontazione di sostenibilità agendo sul premio di prezzo che i consumatori sono disposti a pagare per acquistare i nostri prodotti. È importante trovare un equilibrio e non finire “fuori prezzo” (Direttore Generale)

Al contrario, il *Chief R&D Officer* sostiene che i costi di implementazione della SA possono essere compensati dai benefici che essa genera. Ad esempio, a suo avviso, la mappatura e l'analisi dei processi aziendali, necessarie per l'introduzione della rendicontazione di sostenibilità, permettono di individuare aree di inefficienza la cui eliminazione contribuisce ad incrementare la redditività. Inoltre, ritiene che l'implementazione della SA possa migliorare l'efficienza attraverso la generazione di nuovi flussi di ricavi derivanti da clienti attenti alla sostenibilità ambientale.

L'eliminazione di queste inefficienze produce risparmi significativi che influiscono sulla redditività aziendale. Ad esempio, possiamo spendere meno in manutenzione ed energia, cosa molto importante di questi tempi. I benefici reputazionali derivanti dall'attenzione alla sostenibilità possono portare all'acquisizione di nuovi segmenti di clientela e quindi a ricavi aggiuntivi (Chief R&D Officer)

5. Considerazioni conclusive

L'analisi del caso di studio permette di evidenziare alcuni aspetti significativi del rapporto tra accounting e sostenibilità nelle imprese familiari.

Innanzitutto emerge come la proprietà familiare e il coinvolgimento della famiglia nella gestione siano caratteristiche che giocano un ruolo cruciale nel determinare l'orientamento dell'azienda verso la SA, ma, di per sé, non possono essere considerate né *driver* né barriere. Il caso di studio suggerisce l'im-

portanza di considerare una particolare tipologia di conflitto d'agenzia presente nelle imprese familiari, ovvero il conflitto tra diverse generazioni della stessa famiglia (Schulze *et al.*, 2001). Le interviste hanno mostrato che membri di differenti generazioni potrebbero avere opinioni diverse sull'importanza della SA, a seconda del loro punto di vista sulle fonti del vantaggio competitivo. Ad esempio, nell'impresa analizzata i benefici reputazionali derivanti dalla sostenibilità ambientale e sociale non sono percepiti dall'imprenditore di prima generazione come determinanti per sostenere la competitività dell'azienda, mentre il *Chief R&D Officer*, appartenente alla seconda generazione della famiglia, considera più rilevante il valore competitivo della sostenibilità.

Dal momento che nelle imprese familiari il processo decisionale è fortemente centralizzato, l'approccio alla sostenibilità dipende soprattutto dall'orientamento strategico di chi detiene il potere di indirizzo. Se chi governa l'azienda ritiene che la competizione si giochi su elementi non direttamente riconducibili alle *performance* ambientali e sociali, prevarrà verosimilmente un approccio reattivo alla rendicontazione di sostenibilità, caratterizzato dal mero rispetto delle normative ambientali. Pertanto, l'orientamento strategico del membro della famiglia che detiene il potere decisionale sembra essere il fattore più rilevante nel determinare il tipo di approccio, reattivo o proattivo, verso l'adozione della SA. L'orientamento strategico dei componenti della famiglia potrebbe dipendere da caratteristiche generazionali, quali l'età o l'anzianità nel ruolo ricoperto all'interno dell'azienda. Nel caso di studio, l'imprenditore di prima generazione è apparso più concentrato sulla sostenibilità economico-finanziaria della strategia aziendale, mentre la seconda generazione sembra essere più attenta alla reputazione dell'azienda e alla pressione degli *stakeholder*.

Dall'analisi condotta è emerso che le dimensioni aziendali determinano l'adozione ma non l'approccio verso la rendicontazione di sostenibilità. In contrasto con i risultati di alcune ricerche (Armas-Cruz *et al.*, 2017), il caso studio ha dimostrato che le grandi dimensioni dell'azienda potrebbero non essere associate necessariamente ad un approccio proattivo. Infatti

una grande impresa familiare può sostenere i costi di un servizio di consulenza professionale in materia di *compliance* e delegare interamente tutte le problematiche legate alla sostenibilità ambientale a consulenti esterni, secondo un approccio reattivo.

Tra i fattori esterni che possono incentivare l'adozione della SA le esigenze dei clienti sembrano essere l'elemento più influente nell'esercitare una pressione sulle imprese affinché adottino pratiche rispettose dell'ambiente. Se la famiglia proprietaria ritiene che i clienti siano molto sensibili alle questioni ambientali e che le decisioni di acquisto siano influenzate dalla reputazione dell'azienda in termini di sostenibilità, allora si avrà una spinta all'adozione della SA più forte di quella che potrebbe derivare da altri stakeholder. La necessità di soddisfare i clienti *green-sensitive* può spingere l'azienda ad adottare un approccio proattivo, se questo segmento di clientela è considerato rilevante per il mantenimento del vantaggio competitivo.

Dal caso studio è emerso inoltre che la pressione concorrenziale a livello globale potrebbe indurre a considerare i costi di implementazione della rendicontazione di sostenibilità come un fattore penalizzante, suscettibile di rendere le aziende italiane o europee meno competitive rispetto ai concorrenti internazionali che non sono soggetti agli stessi standard e normative ambientali. In questo senso, contrariamente a quanto riportato in alcuni studi (Bhuiyan *et al.*, 2023), l'intensità della concorrenza fungerebbe da ostacolo e non da stimolo all'adozione della SA (nel caso non esistessero vincoli di legge al riguardo).

Il principale limite di questo lavoro risiede nel fatto che si basa su un unico caso studio. La ricerca è ancora in una fase preliminare, da cui è possibile delineare alcuni possibili sviluppi futuri: si potrebbero includere altri casi studio di grandi imprese familiari con sede in regioni diverse, operanti in altri settori di attività, per verificare se esistono differenze culturali nell'approccio alla SA legate all'area geografica e al settore di appartenenza. Inoltre si potrebbero valutare eventuali differenze nell'approccio alla SA non solo tra le diverse generazioni della stessa famiglia, ma anche in base ai diversi ruoli ricoperti dai componenti della stessa all'interno dell'azienda. Dall'analisi condotta emergono dunque stimoli interessanti sui temi da

approfondire per meglio comprendere le caratteristiche organizzative e gestionali delle imprese familiari e i possibili condizionamenti nell'adozione delle pratiche di sostenibilità e di SA.

Bibliografia

- Anderson R.C., Reeb D.M. (2004), *Board Composition: Balancing Family Influence in S&P 500 Firms*, «Administrative Science Quarterly», 49, pp. 209-237.
- Armas-Cruz Y., Gil-Soto E., Oreja-Rodríguez J.R. (2017), *Environmental Management in SMEs: Organizational and Sectoral Determinants in the Context of an Outermost European Region*, «Journal of Business Economics and Management», 18/5, pp. 935-953.
- Balzarova M.A., Castka P. (2008), *Underlying Mechanisms in the Maintenance of ISO 14001 Environmental Management System*, «Journal of Cleaner Production», 16/18, pp. 1949-1957.
- Berrone P., Cruz C., Gomez-Mejia L.R. (2012), *Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research*, «Family Business Review», 25/3, pp. 258-279.
- Bhuiyan F., Rana T., Baird K., Munir R. (2023), *Strategic Outcome of Competitive Advantage from Corporate Sustainability Practices: Institutional Theory Perspective from an Emerging Economy*, «Business Strategy and the Environment», 32/7, pp. 4217-4243.
- Bingham J., Dyer W.G., Smith I., Adams G. (2011), *A Stakeholder Identity Orientation Approach to Corporate Social Performance in Family Firms*, «Journal of Business Ethics», 99/4, pp. 565-585.
- Bushee B.J. (2001), *Do Institutional Investors Prefer Near-Term Earnings over Long-Run Value?*, «Contemporary Accounting Research», 18, pp. 207-246.
- Campopiano G., De Massis A. (2015), *Corporate Social Responsibility Reporting: A Content Analysis in Family and Non-Family Firms*, «Journal of Business Ethics», 129, pp. 511-534.
- Chrisman J.J., Memili E., Misra K. (2014), *Nonfamily Managers, Family Firms, and the Winner's Curse: The Influence of Noneconomic Goals and Bounded Rationality*, «Entrepreneurship Theory and Practice», 38/5, pp. 1-25.
- Commissione Europea (2019), *Il Green Deal europeo*, Bruxelles, COM(2019) 640 final.
- Connelly B., Tihanyi L., Certo S., Hitt M., (2010), *Marching to the Beat of Different Drummers: The Influence of Institutional Owners on Competitive Actions*, «Management and Entrepreneurship», 53/4, pp. 723-742.

- Corbetta, G. (1995), *Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, Milano, Egea.
- Dal Mas F., Tucker W., Massaro M., Bagnoli C. (2022), *Corporate Social Responsibility in the Retail Business: A Case Study*, «Corporate Social Responsibility and Environmental Management», 29/1, pp. 223-232.
- Dasanayaka C.H., Murphy D.F., Nagirikandalage P., Abeykoon C. (2021), *The Application of Management Accounting Practices Towards the Sustainable Development of Family Businesses: A Critical Review*, «Cleaner Environmental Systems», 3, 100064.
- Dyer W.G., Whetten D.A. (2006), *Family Firms and Social Responsibility: Preliminary Evidence from the S&P 500*, «Entrepreneurship Theory and Practice», 30/6, 785-802.
- Ferenhof H.A., Vignochi L., Selig P.M., Lezana Á.G.R., Campos L.M. (2014), *Environmental Management Systems in Small and Medium-Sized Enterprises: An Analysis and Systematic Review*, «Journal of Cleaner Production», 74, pp. 44-53.
- Goel S., Mazzola P., Phan P.H., Pieper T.M., Zachary R.K. (2012), *Strategy, Ownership, Governance, and Socio-Psychological Perspectives on Family Businesses from around the World*, «Journal of Family Business Strategy», 3/2, pp. 54-65.
- Gomez-Mejia L.R., Cruz C., Berrone P., De Castro J. (2011), *The Bind That Ties: Socioemotional Wealth Preservation in Family Firms*, «The Academy of Management Annals», 5/1, pp. 653-707.
- Halila F. (2007), *Networks as a Means of Supporting the Adoption of Organizational Innovations in SMEs: The Case of Environmental Management Systems (EMSs) Based on ISO 14001*, «Corporate Social Responsibility and Environmental Management», 14/3, pp. 167-181.
- Heras I., Arana G. (2010), *Alternative Models for Environmental Management in SMEs: The Case of Ekoscan vs. ISO 14001*, «Journal of Cleaner Production», 18/8, pp. 726-735.
- Hillary R. (2004), *Environmental Management Systems and the Smaller Enterprise*, «Journal of Cleaner Production», 12/6, pp. 561-569.
- Kidwell R.E., Kellermanns F.W., Eddleston K.A. (2012), *Harmony, Justice, Confusion, and Conflict in Family Firms: Implications for Ethical Climate and the “Fredo Effect”*, «Journal of business Ethics», 106, pp. 503-517.
- Kim J., Fairclough S., Dibrell C. (2017), *Attention, Action, and Greenwash in Family-Influenced Firms? Evidence from Polluting Industries*, «Organization & Environment», 30/4, pp. 304-323.
- La Porta R., Lopez-de-Silanes F., Shleifer A. (1999), *Corporate Ownership around the World*, «The Journal of Finance», 54/2, pp. 471-517.
- Le Breton-Miller I., Miller D. (2016), *Family Firms and Practices of Sustainability: A Contingency View*, «Journal of Family Business Strategy», 7/1, pp. 26-33.

- Lepoutre J., Heene A. (2006), *Investigating the impact of firm size on Small Business Social Responsibility: A Critical Review*, «Journal of Business Ethics», 67, pp. 257-273.
- McKeiver C., Gadenne D. (2005), *Environmental Management Systems in Small and Medium Businesses*, «International small business journal», 23/5, pp. 513-537.
- Moilanen S. (2008), *The Role of Accounting in the Management Control System: A Case Study of a Family-Led Firm*, «Qualitative Research in Accounting & Management», 5/3, pp. 165-183.
- ONU (1987), *Our Common Future. Report of the World Commission on Environment and Development*, New York.
- ONU (2015), *Trasformare il nostro mondo: l'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile*, New York.
- Qu S.Q., Dumay J. (2011), *The Qualitative Research Interview*, «Qualitative Research in Accounting & Management», 8/3, pp. 238-264.
- Rovelli P., Ferasso M., De Massis A., Kraus S. (2022), *Thirty Years of research in Family Business Journals: Status Quo and Future Directions*, «Journal of Family Business Strategy», 13/3, 100422.
- Santos G., Rebelo M., Lopes N., Alves M.R., Silva R. (2016), *Implementing and Certifying ISO 14001 in Portugal: Motives, Difficulties and Benefits after ISO 9001 Certification*, «Total Quality Management & Business Excellence», 27, pp. 1211-1223.
- Schulze W.S., Lubatkin M.H., Dino R.N., Buchholtz A.K. (2001), *Agency relationships in Family Firms: Theory and Evidence*, «Organization Science», 12/2, pp. 99-116.
- Sharma P., Sharma S. (2011), *Drivers of Proactive Environmental Strategy in Family Firms*, «Business Ethics Quarterly», 21/2, pp. 309-334.
- Speckbacher G., Wentges P. (2012), *The Impact of Family Control on the Use of Performance Measures in Strategic Target Setting and Incentive Compensation: A Research Note*, «Management Accounting Research», 23/1, pp. 34-46.
- Stergiou K., Ashraf J., Uddin S. (2013), *The role of structure and agency in Management Accounting Control Change of a Family Owned Firm: A Greek Case Study*, «Critical Perspectives on Accounting», 24/1, pp. 62-73.
- Ullmann A.E. (1985), *Data in Search of a Theory: a Critical Examination of the Relationship's among Social Performance, Social Disclosure and Economic Performance of US Firms*, «Academy of Management Review», 10, pp. 540-557.
- Yin, R.K. (2014), *Case Study Research: Design and Methods*, Thousand Oaks, Sage.

La sostenibilità. Percorsi tra ambiente, società e governance

In un'epoca segnata da sfide ambientali, sociali ed economiche, la sostenibilità emerge come un imperativo per costruire modelli di sviluppo equi e responsabili. Questo tema viene affrontato attraverso una prospettiva multidisciplinare che esplora l'interazione tra ambiente, società e governance (ESG). Tra i temi centrali, si approfondiscono le politiche energetiche, l'impatto delle attività antropiche sul cambiamento climatico e l'integrazione dei criteri ESG nelle strategie finanziarie. L'approccio inclusivo del testo evidenzia come la sostenibilità possa essere vissuta e implementata in ambiti differenti, dal contesto individuale a quello globale.

I contributi raccolti, nell'ambito dei diversi settori disciplinari giuridici ed economici, si inseriscono e si sviluppano coerentemente all'interno del quadro sinteticamente delineato.

Massimo Biasin è Professore di Economia degli intermediari finanziari nell'Università degli Studi di Macerata, Dipartimento di Economia e Diritto. Insegna anche Real Estate Finance presso l'Università Cattolica di Milano. È Permanent Fellow presso la Weimer School of Advanced Studies in Real Estate and Land Economics, Homer Hoyt Institute (USA). È autore di numerosi saggi e pubblicazioni in materia di intermediari finanziari e finanza immobiliare.

Emanuela Giacomini è Professoressa di Economia degli intermediari finanziari nell'Università degli Studi di Macerata, Dipartimento di Economia e Diritto. È autrice di numerose pubblicazioni scientifiche e ha presentato i propri lavori in conferenze nazionali e internazionali. I suoi principali interessi di ricerca riguardano il settore bancario, la finanza aziendale e i temi legati alla finanza sostenibile.

Nicoletta Marinelli è Professoressa di Economia degli intermediari finanziari nell'Università degli Studi di Macerata, Dipartimento di Economia e Diritto. I suoi principali interessi di ricerca riguardano i temi di risk management, finanza aziendale, finanza comportamentale, investimenti alternativi e a impatto sociale. È autrice di una monografia e di numerose pubblicazioni scientifiche. Nel corso della sua attività scientifica, ha presentato i propri lavori di ricerca in numerose conferenze sia nazionali che internazionali.



eum edizioni università di macerata

ISBN 978-88-6056-973-8



9 788860 569738