

# Innovazioni ambientali e sviluppo sostenibile: Il ruolo delle imprese familiari

## Abstract

**Obiettivi.** *Obiettivo dell'articolo è quello di comprendere se le imprese familiari abbiano un impatto positivo sul livello di innovazioni ambientali sostenibili. In ottica SEW, si vuole dimostrare come le caratteristiche tipiche delle imprese di famiglia, diversamente da quanto affermato dall'Ability and Willigness Paradox, portino questa tipologia di impresa ad essere più propensa, rispetto alle imprese non familiari, a sviluppare innovazioni ambientali. Si analizza inoltre l'effetto moderatore delle slack resources, per verificare se influenzino positivamente la propensione e la capacità delle imprese familiari di sviluppare innovazioni ambientali sostenibili.*

**Metodologia.** *Grazie a un campione di 2475 imprese italiane aggiornato al 2017, sono stati stimati due modelli di Poisson.*

**Risultati.** *Le imprese familiari sono più propense a sviluppare innovazioni ambientali sostenibili. Due tipologie di slack resources, available e potential, sono risultate moderatori positivi di questo effetto.*

**Limiti della ricerca.** *Il campione è costituito da sole imprese italiane e la misura dell'innovazione ambientale sostenibile avviene tramite il conteggio del numero di brevetti depositati.*

**Implicazioni pratiche.** *Fine ultimo dello studio è quello di suggerire pratiche manageriali utili per i manager e proprietari di imprese di famiglia in merito all'importanza di una strategia ambientale sostenibile e dello sviluppo di innovazioni sostenibili. Importanti implicazioni di policy seguono.*

**Originalità del lavoro.** *Lo studio contribuisce alla ricerca sulle imprese di famiglia approfondendo il tema della sostenibilità ambientale e indagando l'effetto moderatore delle slack resources. In particolare, si dimostra il superamento dell'Ability and Willigness Paradox, almeno per quanto riguarda le innovazioni ambientali sostenibili.*

**Parole chiave:** *Imprese familiari; Sostenibilità; Socio Emotional Wealth; Innovazione ambientale.*

**Objectives.** *The main aim of this paper is to understand whether family businesses have a positive impact on the level of sustainable environmental innovation. From an SEW perspective, this paper is designed to demonstrate how the typical characteristics of family businesses, unlike what is stated by the Ability and Willigness Paradox, lead this type of firms to be more prone than non-family firms to develop environmental innovations. The moderating effect of slack resources is also analyzed, in order to verify whether they influence positively the ability of family businesses to develop sustainable environmental innovation.*

**Methodology.** *Through a sample of 2475 Italian companies updated to 2017, two Poisson models were estimated.*

**Findings.** *Family businesses are more prone to develop sustainable environmental innovation. Two types of slack resources, available and potential, are positive moderators of this effect.*

**Research limits.** *The sample is made up of only Italian companies and sustainable environmental innovation is measured by counting the number of environmental patents filed.*

**Practical implications.** *The main goal of this paper is to suggest useful managerial practices for managers and owners of family businesses regarding the importance of a sustainable environmental strategy and the development of sustainable innovation. There are also important policy implications.*

**Originality of the study.** *The study contributes to research on family businesses by investigating the issue of environmental sustainability and the moderating effect of slack resources. In particular, the overcoming of the Ability and Willigness Paradox is demonstrated, at least as regards sustainable environmental innovation.*

**Key words:** *Family business; Sustainability; Socio Emotional Wealth; Environmental innovation.*

## 1. Introduzione

Le risorse in natura sono scarse e hanno una capacità limitata di rigenerarsi. Fenomeni sempre più rilevanti come l'aumento della popolazione e l'eccessivo consumo, stanno mettendo a rischio la disponibilità di risorse per le generazioni future (IISD, 1995; WCED, 1987). Le problematiche ambientali iniziarono ad essere percepite come rilevanti dalle comunità accademiche e dagli enti pubblici e privati a partire dagli anni '60 del secolo scorso, a seguito dei primi movimenti ambientalisti di denuncia sugli effetti inquinanti dello sviluppo industriale. Da quel momento in poi si susseguirono una serie di conferenze internazionali finalizzate a diffondere la consapevolezza che lo sviluppo sostenibile rappresenta l'unica alternativa per salvaguardare il benessere di tutte le generazioni. Nel 1983 venne istituita la World Commission on Environment and Development (WCED) con l'obiettivo di promuovere forme di cooperazione internazionale per risolvere la problematica ambientale a livello globale. Nel 1987 la WCED definì nel Rapporto "Our Common Future" (meglio conosciuto come Rapporto Brundtland) il concetto di sostenibilità come "uno sviluppo che garantisce i bisogni delle generazioni attuali senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri bisogni".

La letteratura sulla sostenibilità delle imprese presenta diverse definizioni di sostenibilità che variano a seconda del tema rispetto al quale si focalizzano, del settore di riferimento, delle condizioni istituzionali e del mercato di riferimento (Elkington, 1997; Gladwin *et al.*, 1995). Spesso, si confonde erroneamente il concetto di sostenibilità con quello di responsabilità di un'impresa o si tende a considerare solo la componente ambientale della sostenibilità, ignorando che il suo significato è olistico e comprende anche gli aspetti sociali ed economici (Stilgoe *et al.*, 2013; Carroll *et al.*, 2010; Schiederig *et al.*, 2012). Essere sostenibile per un'impresa significa, infatti, avere un'attitudine a comportarsi responsabilmente a livello economico, sociale e ambientale per tutelare il benessere di lungo termine di tutti gli stakeholder dell'impresa (Dyck e Neubert, 2009; Porter e Kramer, 2006). Bansal e DesJardine (2014) definiscono la sostenibilità aziendale come "la capacità delle imprese di rispondere alle proprie esigenze finanziarie di breve termine senza compromettere la propria (o altrui) capacità di soddisfare le proprie esigenze future". Questa definizione evidenzia l'elemento che distinguerebbe il concetto di responsabilità da quello di sostenibilità ovvero il fattore tempo. Infatti, mentre le azioni di Corporate Social Responsibility si focalizzano sulla soddisfazione degli interessi degli stakeholder attuali, le azioni di sostenibilità delle imprese richiederebbero un'allocazione intertemporale delle risorse disponibili finalizzata a raggiungere obiettivi di breve termine, senza però precludere la possibilità di raggiungere anche obiettivi di lungo periodo.

Questo tema sta assumendo sempre più rilevanza tra i policy maker, le istituzioni siano esse pubbliche o private, i manager, i proprietari di imprese e i singoli cittadini. Lo sviluppo sostenibile, infatti, è considerato il modello migliore da adottare per superare le problematiche ambientali, sociali ed economiche che caratterizzano la società. Inoltre, tale strategia offre alle imprese la possibilità di migliorare la propria performance e la propria reputazione nei confronti di tutti gli stakeholder. Tuttavia, solo di recente, alcuni studiosi si sono interessati al modo in cui una specifica categoria di imprese, quelle di famiglia, si approccia alla sostenibilità per capire se e come le loro caratteristiche idiosincratiche possano impattare positivamente sull'implementazione di un percorso di sostenibilità.

Le imprese di famiglia, secondo il Family Firm Institute (2019), rappresentano circa i due terzi delle imprese private presenti a livello mondiale e il 90% di tutte le imprese. In Europa sono più di 14 milioni e si stima che contribuiscano alla creazione di oltre 60 milioni di posti di lavoro nel settore privato. Secondo il X Osservatorio AUB, tra le imprese italiane con un fatturato maggiore a 20 milioni di euro, quelle di famiglia ne rappresentano il 65% e, tra le imprese italiane con un fatturato inferiore a tale livello, ne rappresentano l'85%. Le imprese di famiglia, quindi, contribuiscono in modo significativo alla creazione di benessere nelle economie locali e nazionali (Astrachan e Shanker, 2003) e per tale motivo rappresentano un partner strategico rilevante delle pubbliche istituzioni per tentare di realizzare gli sfidanti obiettivi dell'Agenda 2030.

In Italia, da una prima indagine avviata dall'Istat, è stato definito un quadro strategico di riferimento in grado di fornire evidenze empiriche sulle azioni di sostenibilità delle imprese. I risultati mostrano che l'84,3% delle imprese intervistate tra il 2016 e il 2018 ha portato a termine almeno un'azione di sostenibilità sociale e l'75,8% delle imprese ha realizzato almeno un'azione di sostenibilità ambientale. Pur consapevoli del connotato olistico della sostenibilità e della sua composizione integrata che comprende anche aspetti economici e sociali, questo articolo si focalizzerà sull'aspetto ambientale della sostenibilità, in particolare sulle innovazioni sostenibili. Obiettivo finale dell'articolo è infatti quello di comprendere se le imprese di famiglia abbiano un impatto positivo sul livello di innovazioni ambientali e verificare l'effetto moderatore delle *slack resources*.

In letteratura si individuano due elementi indispensabili affinché un'impresa possa adottare una strategia ambientale proattiva: la volontà o la motivazione (i.e. *willingness* o *motivation*) che sprona l'impresa a predisporre tale strategia e l'abilità (i.e. *ability*) ovvero la disponibilità dell'impresa a riservare delle risorse per la sua implementazione (Sharma e Sharma, 2011). Le imprese di famiglia sono ricordate in letteratura come imprese più avverse al rischio e meno propense ad innovare. Chrisman *et al.* (2015), utilizzando il framework della Socio Emotional Wealth (SEW), spiegano il comportamento delle imprese di famiglia rispetto all'innovazione con il fenomeno conosciuto come *Ability and Willingness Paradox*. Gli studiosi affermano che le imprese di famiglia hanno maggiori capacità ad innovare rispetto alle imprese non familiari, ma al contempo sostengono che sono però poco propense a farlo. L'obiettivo principale di questo elaborato sarà quello di capire se tale paradosso riguardi anche le innovazioni ambientali o se invece, grazie ai benefici che una strategia ambientale proattiva può portare ad un'impresa di famiglia, questa riesca a superare il paradosso e dimostrarsi sia più propensa sia più capace rispetto ad un'impresa non familiare a sviluppare innovazioni ambientali sostenibili.

Seguendo il framework della SEW, si ipotizza che le imprese familiari possano avere un impatto positivo sullo sviluppo di innovazioni ambientali sostenibili poiché, diversamente dalle imprese non familiari, che spesso intraprendono uno sviluppo sostenibile per raggiungere obiettivi di breve periodo come il profitto o per migliorare la propria performance economico-finanziaria, le imprese di famiglia tendono a intraprendere un percorso legato alla sostenibilità per tutelare il loro patrimonio intangibile socio-emozionale attraverso le generazioni. Nel dettaglio, riprendendo l'approccio mixed gamble all'innovazione, suggerito da Gomez-Mejia *et al.* (2014), questa visione di lungo periodo renderebbe i potenziali guadagni in termini di SEW maggiori delle possibili perdite, socioemozionali ed economiche, stimolando l'impresa ad investire in innovazioni ambientali sostenibili.

Considerando, infine, che le innovazioni ambientali, oltre ad un orientamento al lungo periodo (Wang e Basal, 2012), necessitano di una maggiore disponibilità di risorse (Aiello *et al.*, 2019), ci si interroga sull'effetto moderatore delle *slack resources*. Da letteratura emerge un gap sui fattori che moderano la propensione e la capacità delle imprese familiari a sviluppare tali innovazioni ambientali. Nel presente lavoro si ipotizza che la presenza di *slack resources* moderi positivamente la propensione delle imprese di famiglia a sviluppare innovazioni ambientali poiché in grado di attenuare la loro avversione al rischio e il timore di perdere il proprio patrimonio intangibile socio-emozionale (Cyert e March, 1963; Nohria e Gulati, 1996). In particolare, verranno considerate tutte e tre le tipologie distintamente (i.e. recoverable, available, potential). Anche in questo caso, riprendendo l'approccio mixed gamble (Gomez-Mejia *et al.*, 2014), una maggiore disponibilità di queste risorse modera positivamente l'effetto sull'innovazione ambientale. In particolare, dal lato negativo della medaglia queste risorse riducono le potenziali perdite di patrimonio socio-emozionale, grazie alla copertura finanziaria che le stesse garantiscono, mentre dal lato positivo aumentano il potenziale di guadagno del patrimonio socio-emozionale. Per questo motivo, è probabile che l'effetto duplice della maggiore disponibilità di *slack resources* incoraggi le imprese a correre il rischio innovando, superando il paradosso dell'*Ability and Willingness*.

Per testare tali ipotesi di ricerca, scaturite dall'analisi della letteratura, si proporrà un'analisi empirica quantitativa su un campione di imprese italiane familiari e non familiari.

## 2. Framework teorico

### 2.1 Le imprese familiari in ottica SEW

In letteratura diversi sono i framework teorici utilizzati per analizzare le imprese di famiglia. Una recente review della letteratura (Dowson e Mussolino, 2014) classifica gli articoli in tre categorie. La prima categoria si basa sulla teoria dell'agenzia e tenta di spiegare il comportamento delle imprese di famiglia introducendo il costrutto della *Socioemotional Wealth* o patrimonio socio-emozionale (Gómez-Mejía *et al.*, 2007; Berrone *et al.*, 2010; Berrone *et al.*, 2012). La seconda categoria si pone l'obiettivo di comprendere l'importanza del coinvolgimento della famiglia nel business, affinché questo possa sopravvivere attraverso le generazioni, definendo il concetto di *essence-of-family-business* (Chua *et al.*, 1999; Chrisman *et al.*, 2005). Infine, la terza categoria, si basa sulla *Resource-Based View* e, definendo il costrutto della familiness, inteso come "l'insieme unico di risorse di cui dispone una particolare azienda a causa delle interazioni di sistema tra la famiglia, i suoi singoli membri e l'azienda" (Habbershon e Williams, 1999), suggerisce che le imprese di famiglia presentano delle risorse uniche, determinate dall'interazione tra la famiglia e il business, grazie alle quali possono raggiungere un vantaggio competitivo rispetto alle imprese non familiari (Habbershon e Williams, 1999; Pearson *et al.*, 2008).

Alcuni di questi paradigmi, come quello della Agency Theory, della Stewardship Theory e della Resource-Based View, appartengono a domini esclusivamente economico-finanziari e di management. Alla luce della definizione adottata di sostenibilità e nella prospettiva di dare risalto a valori non solo strettamente economici ma anche sociali, il costrutto della socioemotional wealth sembra quindi essere quello più appropriato per comprendere l'approccio delle imprese di famiglia rispetto alle altre imprese (Gómez-Mejía *et al.*, 2007; Berrone *et al.*, 2010; Berrone *et al.*, 2012), in termini di sviluppo di innovazioni ambientali sostenibili.

Socioemotional wealth è il framework con cui si identificano tutti gli aspetti non finanziari dell'impresa che soddisfano i bisogni affettivi della famiglia costituendo il patrimonio intangibile socio-emozionale di un'impresa di famiglia (Gómez-Mejía *et al.*, 2007). Tra questi valori sono compresi obiettivi non economici come l'impegno a forgiare un'identità unica tra la famiglia e l'impresa, l'interesse ad avere un'influenza sulle decisioni dell'impresa e il desiderio di mantenere il controllo sull'impresa attraverso le generazioni (Berrone *et al.*, 2010; Gómez-Mejía *et al.*, 2007; Berrone *et al.*, 2012). La relazione impresa-famiglia è spesso alimentata da emozioni e da sentimenti di responsabilità, d'impegno, di collettivismo e di altruismo e per questo le imprese di famiglia gestiscono l'attività d'impresa in modo diverso dagli altri tipi di business (Gómez-Mejía *et al.*, 2007). Tra gli altri, lo studio di Berrone *et al.* (2012) definisce le imprese di famiglia sulla base di cinque dimensioni in ottica SEW.

La prima dimensione si riferisce al desiderio dei membri della famiglia di esercitare il proprio controllo e di avere il potere di influenzare le decisioni riguardanti l'attività del business.

La seconda dimensione riguarda l'identificazione dei membri della famiglia con l'impresa stessa, come se quest'ultima fosse un'estensione della famiglia. Questa caratteristica sprona le imprese di famiglia a preservare la propria reputazione sia all'interno dell'organizzazione sia all'esterno e le incoraggia ad essere più inclini ai temi ambientali e sociali al fine di mantenere un'immagine positiva della famiglia.

La terza dimensione riguarda la creazione di legami sociali vincolanti non solo tra i membri della famiglia ma anche con gli stakeholder e con la comunità di riferimento. Anche Debicki *et al.* (2016), descrivono il desiderio tipico delle imprese familiari di avere una buona reputazione nella comunità di riferimento. Le imprese familiari, per ottenere la stima degli stakeholder, sono disposte ad adottare pratiche di sostenibilità ambientale che vadano a beneficio della società. Una buona reputazione, infatti, permette alle imprese di ottenere la fiducia e l'ammirazione dei propri stakeholder e, dal punto di vista economico, consente di migliorare la propria performance (Barney,

1991; Deephouse, 2000; Rindova *et al.*, 2005; Roberts e Dowling, 2002).

La quarta dimensione riguarda l'attaccamento emotivo dei membri della famiglia. La storia, il vissuto e le conoscenze tramandate influenzano e plasmano le attività correnti in grado di riconoscere il *modus operandi* altruistico, tipico delle imprese di famiglia, finalizzato a mantenere l'armonia della famiglia (Núñez-Cacho *et al.*, 2018).

La quinta dimensione si riferisce al desiderio di trasmettere un'azienda sana e con un vantaggio competitivo alle generazioni successive. Per le imprese di famiglia, infatti, l'investimento nell'azienda di tempo e risorse rappresenta sempre un investimento a lungo termine (Debicki *et al.*, 2016). Alcune imprese di famiglia, per realizzare obiettivi non economici, stabiliscono delle strategie su un orizzonte temporale ampio (i.e. orientamento al lungo termine), consapevoli che le scelte compiute da una generazione potranno avere degli effetti anche sulle generazioni successive (Berrone *et al.*, 2010; Miller e Le Breton-Miller, 2005; Gómez-Mejía *et al.*, 2007; Sharma e Sharma, 2011). Poiché l'orientamento al lungo periodo è un requisito essenziale per lo sviluppo sostenibile di un'impresa ed è una caratteristica tipica delle imprese di famiglia si può dedurre che le imprese di famiglia, per loro natura, dovrebbero essere più propense rispetto alle imprese non familiari ad intraprendere un percorso di sostenibilità.

Concludendo, alla luce della letteratura sopra citata, la conservazione del patrimonio socio-emozionale e della reputazione dell'impresa e l'orientamento al lungo periodo tipico delle imprese di famiglia potrebbero rappresentare degli stimoli in grado di migliorare l'orientamento alla sostenibilità delle imprese di famiglia (Berrone *et al.*, 2010). Le imprese di famiglia di successo, ossia quelle che riescono a sopravvivere attraverso le generazioni, predispongono delle attività al fine di creare un benessere diffuso rivolto non solo all'impresa e alle generazioni future ma anche agli stakeholder della comunità di riferimento. Al fine di ottenere uno status forte nella comunità di riferimento e migliorare la propria reputazione, alcune imprese di famiglia sono disposte a sviluppare un percorso di sostenibilità sociale e ambientale (López-Pérez *et al.*, 2018). Oltre a tali motivazioni, le imprese di famiglia potrebbero ambire ad uno sviluppo sostenibile dell'impresa per avere un ruolo attivo nella comunità e contribuire in modo positivo alla crescita e al benessere della comunità stessa. Conseguentemente si potrebbe dedurre che le imprese di famiglia siano più propense rispetto alle imprese non familiari ad implementare un percorso di sostenibilità.

## 2.2 Imprese di famiglia e orientamento alla sostenibilità

Nella letteratura sulla sostenibilità nelle imprese di famiglia si possono identificare tre principali filoni di ricerca. Il primo filone indaga i motivi che spronano un'impresa di famiglia ad avvicinarsi al tema della sostenibilità. Le principali motivazioni per investire nella sostenibilità riguardano la ricerca di legittimità aziendale, il successo di mercato e il miglioramento interno (Windolph, Harms, e Schaltegger, 2014). Un secondo filone di indagine si interroga invece sui metodi e sulle pratiche che favoriscono l'orientamento alla sostenibilità in un'impresa di famiglia come il ruolo dei manager, il ruolo dell'innovazione e il ruolo della performance (Chrisman *et al.*, 2015; Patel e Chrisman, 2014; De Massis *et al.*, 2014). Infine, una terza corrente mira a comprendere i fattori che permettono alle imprese di famiglia di mantenere la loro conformazione attraverso le generazioni e indagano quindi il ruolo del passaggio generazionale (James, 1999; Lumpkin e Brigham, 2011).

Un primo fattore in grado di favorire l'orientamento alla sostenibilità nelle imprese di famiglia è l'orientamento al lungo periodo. Spesso, infatti, le imprese di famiglia cercano di preservare il lavoro, la sicurezza e il profitto per le generazioni successive, scegliendo investimenti di lungo termine come l'implementazione di un percorso di sostenibilità (Memili *et al.*, 2018). Un orientamento al lungo periodo sembra quindi avere un impatto positivo sulla sostenibilità delle imprese di famiglia se vengono adottati criteri meritocratici ovvero se gli interessi dell'impresa prevalgono sugli interessi personali dei membri della famiglia. Allo stesso tempo, un percorso di sostenibilità incoraggia una pianificazione e un orientamento al lungo periodo da parte delle imprese di famiglia (Broccardo *et al.*, 2018).

Un secondo fattore può essere individuato nelle caratteristiche specifiche dell'impresa come il

grado di coinvolgimento della famiglia nel management, la dimensione e l'età dell'impresa. In particolare, le imprese di famiglia con un maggiore coinvolgimento della famiglia nella gestione dell'impresa sembrano presentare un maggiore impegno per la sostenibilità e un atteggiamento proattivo nell'implementazione di pratiche di sostenibilità (Marques *et al.*, 2014). Opinioni contrastanti emergono per quanto riguarda la dimensione e l'età dell'impresa. Alcune evidenze suggeriscono che le piccole, le medie e le grandi imprese sono sostenibili allo stesso modo ma comunicano le loro pratiche di sostenibilità in modo diverso (Caserio e Napoli, 2016). Mentre Huang *et al.* (2009) hanno dimostrato un'influenza negativa dell'età sullo sviluppo di innovazioni ambientali da parte delle imprese di famiglia.

Anche i valori specifici e l'esperienza educativa della famiglia e dei manager sembrano avere una forte influenza sui comportamenti di sostenibilità delle imprese di famiglia. La disciplina, l'abilità e l'impegno nei confronti dell'impresa e della società tramandati da una generazione a quella successiva e ai manager sembrano favorire un atteggiamento di lealtà, di fiducia, rispetto, equità e trasparenza nei confronti degli stakeholder interni ed esterni all'organizzazione (Le Breton-Mille e Miller, 2016). Per quanto concerne gli stakeholder esterni, le imprese di famiglia tendono ad instaurare con essi un dialogo e delle relazioni informali piuttosto che utilizzare una forma di comunicazione articolata come spesso fanno le imprese non familiari (Campopiano e De Massis, 2015). Implementare percorsi di sostenibilità potrebbe rivelarsi particolarmente interessante per le imprese di famiglia poiché consentirebbe loro di sviluppare una reputazione positiva nella comunità di riferimento e di preservare la propria attività d'impresa attraverso le generazioni (Andersson *et al.*, 2002; Gómez-Mejía *et al.*, 2007).

In letteratura, tuttavia, esistono risultati contrastanti in riferimento alla performance sociale ambientale delle imprese di famiglia. Le imprese di famiglia di nuova costituzione sembrano infatti essere meno preoccupate della preservazione della loro reputazione rispetto a imprese che operano da diverse generazioni e, pertanto, queste ultime saranno più inclini a predisporre strategie di sostenibilità rispetto alle prime (Campopiano e De Massis, 2015). Berrone *et al.* (2010), hanno dimostrato che le imprese a controllo familiare sembrano conseguire performance sociali ambientali migliori rispetto alle non familiari, in modo particolare quando l'impresa concentra la propria attività in un'area geografica specifica e quindi quando l'impresa è più vicina alla comunità esterna con cui si relaziona.

Si individuano due elementi indispensabili affinché un'impresa possa prendere in considerazione una strategia ambientale proattiva: la volontà o la motivazione (*willingness* o *motivation*) che sprona l'impresa a predisporre tale strategia e l'abilità (*ability*) ovvero la disponibilità dell'impresa a riservare delle risorse per la sua implementazione (Sharma e Sharma, 2011). Sharma e Sharma (2011) affermano che le imprese familiari con un alto coinvolgimento di membri della famiglia sono più propense, rispetto ai business non familiari, a definire una strategia ambientale proattiva ovvero che vada oltre le regolamentazioni ambientali obbligatorie per ottenere contemporaneamente benefici economici e ambientali.

Concludendo, all'interno delle imprese familiari è proprio la famiglia che può influenzare le attitudini e i valori manageriali necessari per implementare una strategia ambientale proattiva ed è sempre la famiglia che può decidere l'allocazione ottimale di risorse da destinare all'attuazione di tale strategia. In particolare, nelle forme più strutturate di strategia ambientale proattiva, può essere contemplata la possibilità di sviluppare innovazioni ambientali sostenibili ovvero ridisegnare e innovare prodotti, processi e modelli di business, affinché questi output abbiano un impatto minore sull'ambiente naturale, permettendo alle imprese di raggiungere specifici obiettivi di sostenibilità ambientale (Rennings, 2000).

### 2.3 Imprese di famiglia e innovazioni ambientali sostenibili

Per orientamento alla sostenibilità ambientale si intende la propensione delle imprese a includere attenzione al loro impatto ambientale nelle proprie attività strategiche, tattiche e operative (Amankwah-Amoah *et al.*, 2019). Le innovazioni ambientali, apportando miglioramenti tecnologici,

permettono di ridurre le emissioni, di ottimizzare l'utilizzo di materie prime e consentono alle imprese di raggiungere obiettivi ambientali con costi minori (Johnstone *et al.*, 2012). L'eco-innovazione, in particolare, permette alle imprese di migliorare l'efficienza delle risorse e di realizzare una crescita economica rispettosa dell'ambiente. Oltre a modificare i prodotti, i processi e le pratiche di un'organizzazione, riducendo l'utilizzo di risorse naturali per la produzione, le innovazioni orientate alla sostenibilità plasmano i valori e la cultura dell'impresa creando un valore non solo economico ma anche sociale e ambientale (Adams *et al.*, 2016). Pur consapevoli che in letteratura i termini innovazione green, eco-innovazione e innovazione ambientale sostenibile presentano delle accezioni diverse (Schiederig *et al.*, 2012), in questo articolo si utilizzano come sinonimi, poiché riferibili al medesimo argomento. In particolare, per innovazioni ambientali si intende processi, pratiche, sistemi e prodotti nuovi o modificati che vanno a beneficio dell'ambiente e che contribuiscono alla sostenibilità ambientale (Oltra e Saint Jean, 2009).

In letteratura sono presenti diversi studi sulle innovazioni ambientali e sulle imprese di famiglia ma i ricercatori hanno dato scarsa attenzione alla combinazione di questi due argomenti. Le ricerche sul tema delle innovazioni ambientali nelle imprese di famiglia sono poche e si basano prevalentemente sul confronto tra imprese familiari e non (Doluca *et al.*, 2018; Scott-Young, 2013).

Diversi sono gli obiettivi che le imprese sperano di raggiungere introducendo innovazioni ambientali. Infatti, mentre le imprese di famiglia auspicano a migliorare la qualità dei prodotti, l'immagine della famiglia, la reputazione e ad incrementare la quota di mercato per trasmettere alla generazione successiva un'azienda sana, le imprese non familiari sono più interessate a raggiungere obiettivi di breve termine e legati al profitto (Dangelico *et al.*, 2019; Delmas e Gergaud, 2014; Huang *et al.*, 2009; Scott-Young, 2013). Le innovazioni ambientali, in generale, sono considerate dalle imprese di famiglia un'opportunità per ottenere un vantaggio competitivo di lungo periodo, mentre dalle imprese non familiari, sono considerate una necessità per mantenere la quota di mercato, per soddisfare i propri clienti e per rispettare gli standard legali (Dangelico *et al.*, 2019). Questa evidenza si può spiegare in logica SEW in quanto le imprese di famiglia, per conservare il proprio patrimonio socio-emozionale, sono disposte ad innovare per raggiungere obiettivi di lungo periodo (Berrone *et al.*, 2010; Berrone *et al.*, 2012).

Le innovazioni ambientali sono infatti fortemente caratterizzate da un orientamento al lungo periodo (Wang e Basal 2012) e risultano più complesse e caratterizzate da un livello maggiore di novità, di incertezza e varietà e, pertanto, richiedono competenze più complesse e diversificate rispetto alle altre innovazioni. Le imprese di famiglia per loro natura sono più conservative, hanno un'organizzazione più rigida e sono più avverse al rischio rispetto ai business non familiari e quindi potrebbero non essere disposte a investire per sviluppare innovazioni ambientali (Zahra *et al.*, 2004). Aiello *et al.* (2019), analizzando i brevetti ambientali depositati da un campione di 4200 imprese italiane, hanno infatti dimostrato che le imprese di famiglia sembrano essere meno propense rispetto alle imprese non familiari ad introdurre innovazioni ambientali.

Seguendo la stessa ipotesi di ricerca, lo studio di Doluca *et al.* (2018) ha indagato il comportamento di un gruppo di imprese tedesche (familiari e non) in riferimento all'entità delle loro attività, delle loro innovazioni e delle loro performance legate all'ambiente, in un arco temporale dal 2001 al 2016. Da tale indagine emerge che le imprese di famiglia, in una prima fase di diffusione delle innovazioni ambientali, sembrano essere più conservative e meno propense a sviluppare tali innovazioni rispetto alle imprese non familiari, mentre in un momento successivo, le imprese di famiglia sembrano adottare e sviluppare le innovazioni ambientali in modo più stabile e meno volatile rispetto alle altre imprese. Questa evidenza probabilmente è dovuta al fatto che in una fase iniziale di diffusione di innovazioni ambientali le imprese di famiglia siano state avverse al rischio e quindi meno propense ad adottarle, ma in una seconda fase, dopo aver appurato che tali innovazioni permettono di preservare la SEW, si siano dimostrate più abili e più costanti nello sviluppo di tali innovazioni (Doluca *et al.*, 2018).

### 3. Sviluppo delle ipotesi

Chrisman *et al.* (2015), utilizzando il framework SEW, spiegano il comportamento delle imprese di famiglia rispetto all'innovazione con il fenomeno dell'*Ability and Willingness Paradox*. Questi studiosi affermano che le imprese di famiglia hanno maggiori capacità di innovare rispetto alle imprese non familiari, ma che sono poco propense a farlo. A supporto di questa letteratura, lo studio di Duran *et al.* (2016) dimostra che le imprese di famiglia, pur investendo meno risorse in attività di ricerca e sviluppo rispetto alle imprese non familiari, riescano ad ottenere maggiori output innovativi. Nonostante ciò, le imprese di famiglia sembrano meno propense al cambiamento, più conservative, più avverse al rischio e conseguentemente meno propense ad innovare rispetto alle imprese non familiari (Chrisman *et al.*, 2015). Tuttavia, lo studio di Gómez-Mejía *et al.* (2007) dimostra che le imprese di famiglia, pur di mantenere il controllo dell'impresa attraverso le generazioni e di conservare il proprio patrimonio intangibile socio-emozionale, sono disposte a correre dei rischi che potrebbero compromettere o alterare la performance finanziaria dell'impresa. Seguendo questa linea di pensiero, anche Berrone *et al.* (2010) sostengono che se le imprese di famiglia dovessero scegliere tra un'azione in grado di ridurre il loro rischio economico ma che farebbe perdere parte del proprio patrimonio socio-emozionale e un'azione che permetterebbe di proteggerlo a discapito dei benefici economici, tenderanno ad optare per quest'ultima alternativa.

Risulta quindi interessante capire se tale paradosso riguardi anche le innovazioni ambientali o se invece, grazie ai benefici che una strategia ambientale proattiva può portare ad un'impresa di famiglia, questa riesca a superare il paradosso e dimostrarsi quindi sia più propensa sia più capace rispetto ad un'impresa non familiare.

Alcune delle peculiarità delle imprese familiari sembrano incoraggiare un percorso di sostenibilità ambientale proattivo che comporti lo sviluppo di innovazioni ambientali. Le imprese di famiglia potrebbero essere più propense a sviluppare tali innovazioni perché oltre a migliorare la performance finanziaria, di mercato ed economica, possono avere un impatto positivo sulla reputazione dell'impresa, sul miglioramento della qualità del prodotto e sulla soddisfazione degli stakeholder e quindi consentono la conservazione del patrimonio socio-emozionale (Dangelico *et al.*, 2019; Dangelico e Pontrandolfo, 2015). Come affermato precedentemente, l'orientamento al lungo periodo, tipico delle imprese di famiglia, poiché legato al desiderio di trasmettere alle generazioni future un'impresa sana, potrebbe contribuire in modo positivo allo sviluppo di innovazioni ambientali sostenibili. Infine, anche il desiderio di mantenere uno status forte e migliorare la propria reputazione nei confronti della comunità di riferimento, sembrano incentivare le imprese di famiglia a sviluppare innovazioni ambientali sostenibili (López-Pérez *et al.*, 2018).

Tutte queste caratteristiche, tipiche delle imprese di famiglia, rappresentano il lato positivo della SEW e fanno dedurre, diversamente da quanto affermato dall'*Ability and Willingness Paradox*, che le imprese di famiglia siano più propense, rispetto alle imprese non familiari, a sviluppare innovazioni ambientali.

Seguendo il framework della SEW, si ipotizza quindi che essere impresa familiare abbia un impatto positivo sullo sviluppo di innovazioni ambientali sostenibili. Tale ipotesi, se verificata empiricamente, consentirebbe di superare il paradosso dell'*Ability and Willingness Paradox*, almeno per quanto riguarda le innovazioni ambientali sostenibili.

Dunque, coerentemente con quanto affermato, si ipotizza:

**Ipotesi 1.** Le imprese di famiglia sono più propense, rispetto alle imprese non familiari, a sviluppare innovazioni ambientali.

Le innovazioni ambientali richiedono la disponibilità di ingenti risorse finanziarie per essere sviluppate ma le risorse di un'impresa, come ricorda la teoria della *Resource Based View*, sono limitate e quindi spetta alle governance delle imprese saperle allocare nel modo migliore per raggiungere gli obiettivi, siano essi di breve o di lungo termine. Interessante è indagare se la presenza di *slack resources* ovvero risorse finanziarie di riserva e in eccesso rispetto al minimo



necessario per produrre un determinato livello di output (Nohria e Gulati, 1996, p. 1246), possa avere un effetto moderatore positivo sulla capacità delle imprese familiari di sviluppare innovazioni ambientali sostenibili.

La presenza di *slack resources* permetterebbe alle imprese di famiglia di superare la loro eventuale avversione al rischio e il timore di perdere il proprio patrimonio socio-emozionale (Cyert e March, 1963; Nohria e Gulati, 1996). La mancanza di risorse, infatti, scoraggia le imprese di famiglia ad incrementare i propri costi per esplorare progetti innovativi dai benefici incerti (Gomez-Mejia *et al.*, 2011). Diversamente, se le imprese di famiglia possedessero risorse in eccesso da dedicare al benessere delle future generazioni, si potrebbe ipotizzare che le utilizzino per sviluppare innovazioni ambientali sostenibili orientate al lungo periodo con un alto livello di rischio che possano preservare la continuità dell'impresa e la sua crescita (Duran *et al.*, 2016).

Tali risorse permetterebbero alle imprese di proteggere il proprio core business da eventuali modelli di business disruptive che si potrebbero presentare sul mercato, consentendo alle imprese di avere delle risorse surplus utilizzabili per innovare (Clayton e van Bever, 2014). Nello specifico permetterebbero alle imprese di sviluppare internamente innovazioni ambientali e di brevettarle per poi essere più competitivi sul mercato. Infatti, le imprese che presentano delle risorse di riserva sembrano più capaci di adattarsi a contesti complessi o competitivi e più abili ad ottenere successo in un ambiente incerto e mutabile (Cyert e March, 1963). Quindi la presenza di risorse in eccesso può costituire un moderatore per indagare la propensione delle imprese di famiglia a sviluppare innovazioni e a brevettarle; inoltre, può essere ritenuto un elemento interessante per comprendere la propensione e la capacità di innovare delle imprese di famiglia (Liu *et al.*, 2017).

La letteratura sulle *slack resources* identifica tre tipologie: *available*, *recoverable* e *potential slack resources* (Bourgeois III e Singh, 1983). Le *available slack resources*, definite come risorse immediatamente disponibili o risorse non ancora assorbite, rappresentano la liquidità di breve periodo (Greve, 2007). Tale ammontare di risorse non dovrebbe fornire necessariamente alle imprese la giusta motivazione per sperimentare o per sviluppare innovazioni ambientali particolarmente rischiose, che comportano costi certi nel breve periodo e benefici incerti nel lungo periodo (Greve, 2007). Solitamente, invece, vengono utilizzate per coprire delle perdite di breve periodo dovute a cambiamenti inaspettati del contesto strategico (Lin *et al.*, 2009). Le *recoverable slack resources*, diversamente, rappresentano per le imprese delle riserve finanziarie di lungo periodo che motivano le imprese verso innovazioni che comportino dei rischi maggiori (Greve, 2007). Le *potential slack resources* riguardano riserve basate sulla capacità delle imprese di prendere a prestito delle risorse finanziarie anche di lungo periodo (Bourgeois III e Singh, 1983). Pertanto, un livello maggiore di tali risorse (i.e. *recoverable* e *potential*) dovrebbe incoraggiare le imprese di famiglia a sviluppare innovazioni ambientali sostenibili poiché in grado di ridurrebbe la loro avversione al rischio e il loro timore di perdere il proprio patrimonio socio-emozionale, così spronarle a sviluppare innovazioni ambientali.

Concludendo, tenendo in considerazione la necessità di comprendere se ci siano dei fattori in grado di moderare la relazione tra impresa di famiglia e capacità e propensione ad innovare (Chrisman *et al.*, 2015), si ritiene utile indagare la seguente ipotesi di ricerca:

**Ipotesi 2.** La presenza di *slack resources* modera positivamente la propensione e la capacità delle imprese di famiglia di sviluppare innovazioni ambientali.

## 4. Analisi empirica

### 4.1 Dati, fonti e variabili

L'analisi empirica utilizza un database composto da un campione di 2475 imprese italiane. Il contesto italiano risulta appropriato per questa analisi, considerati i dati incoraggianti che emergono da un'analisi Istat sulle azioni di sostenibilità delle imprese italiane come prova della loro disponibilità ad intraprendere uno sviluppo sostenibile per rispondere alle esigenze di uno

stakeholder sempre più attento e per tentare di raggiungere gli sfidanti obiettivi dell'Agenda 2030. Inoltre, l'Italia risulta tra le prime 13 nazioni più impegnate nel brevettare innovazioni idonee a gestione la raccolta, il recupero e lo smaltimento dei rifiuti solidi, a controllare dell'inquinamento idrico e le emissioni di gas inquinati (OECD, 2009). I data base impiegati sono: Espacenet (per i dati di brevetto), Aida Bureau Van Dijk (per i dati di bilancio), Reprint (per i dati di internazionalizzazione). Un'impresa è stata classificata come family se il 50% + 1 della proprietà risultava essere detenuta da membri della famiglia altrimenti è stata classificata come impresa non family. È stata indagata la propensione a sviluppare innovazioni ambientali considerando grazie ai brevetti relativi alle categorie IPC Air Pollution, Water Pollution e Solid Waste (Johnstone *et al.*, 2012). Questa variabile (*Sostenibilità*) sarà utilizzata come misura dell'innovazione ambientale e quindi come misura della sostenibilità ambientale delle imprese, e rappresenta il numero di brevetti depositati nelle tre classi al 2017. Per una migliore comprensione del contesto di riferimento, nella categoria Air Pollution sono rappresentate tutte le innovazioni in grado di ridurre le emissioni inquinanti come ad esempio filtri, purificatori, inceneritori speciali, separatori di sostanze o apparecchiature in grado di rilevare e controllare le emissioni di gas inquinati. Nella categoria Water Pollution sono rappresentate le innovazioni per la purificazione dell'acqua o per la raccolta e il trattamento dell'acqua di scarto o di liquidi inquinanti, mentre nella categoria Solide Waste si considerano le innovazioni relative, ad esempio, alla raccolta dei rifiuti solidi, al loro trasporto e al loro riutilizzo e al loro smaltimento. Tali brevetti rappresentano innovazioni che apportando miglioramenti tecnologici, permettono di ridurre le emissioni, di ottimizzare l'utilizzo di materie prime e consentono alle imprese di raggiungere obiettivi ambientali con costi minori (Johnstone *et al.*, 2012).

Infine, i dati relativi alle imprese del campione sono stati completati con informazioni di natura strutturale, contabile e finanziaria relativi all'anno 2017. Tra questi compare il settore di appartenenza, l'anno di costituzione dell'impresa, la sede legale, il fatturato e il numero di dipendenti, gli indicatori di redditività e profittabilità e altri elementi di stato patrimoniale, conto economico e rendiconto finanziario.

Le variabili utilizzate nelle analisi sono riportate in Tab 1.

Tab. 1: Descrizione delle variabili

Variabile	Descrizione	Fonte
Sostenibilità	Numero di brevetti ambientali depositati al 2017	PATSTAT
Multinazionale	Variabile dummy uguale a 1 se multinazionale, altrimenti 0	REPRINT
Family	Variabile dummy uguale a 1 se il 50% + 1 della proprietà è detenuta da membri della famiglia, altrimenti 0.	REPRINT
Età	Numero di anni dalla fondazione (al 2017)	AIDA
Settore	Primario (1), Secondario (2), Terziario (3).	AIDA
Area	Nord (1), Centro (2), Sud (3)	AIDA
Dimensione	Logaritmo dei ricavi dell'impresa	AIDA
ROE	Return on investment	AIDA
ASR	Flusso di cassa della gestione/Totale attività	AIDA
RSR	Capitale investito (D+E) / Ricavi	AIDA
PSR	Debiti a lungo termine/ Totale attività	AIDA

Fonte: ns. elaborazioni

#### 4.2 I modelli di analisi

Per testare le ipotesi sono stati sviluppati due modelli di regressione di Poisson.

La prima ipotesi di ricerca stabilisce che le imprese di famiglia dovrebbero essere più propense, rispetto ai business non family, a sviluppare innovazioni ambientali proprio per la loro tendenza a voler proteggere il proprio patrimonio intangibile socio-emozionale attraverso le generazioni. Al fine di testare questa ipotesi, il Modello 1, la variabile dipendente è discreta.

**Modello 1:** Sostenibilità =  $f$  (Family; Variabili di controllo)

Nella seconda ipotesi di ricerca si afferma che la presenza di slack resources dovrebbe moderare positivamente la propensione e la capacità delle imprese di famiglia di sviluppare innovazioni ambientali poiché attenua la loro avversione al rischio e le sprona ad innovare. Il modello 2 può essere sintetizzato così:

**Modello 2:** Sostenibilità =  $f$  (Family; Family\*ASR; Family\*PSR; Family\*RSR; Variabili di controllo)

In Tab 2. sono riportate statistiche descrittive e la correlazione di Pearson tra variabili dipendente, indipendenti e di controllo. Tutte le variabili continue usate nelle interazioni sono state centrate. I coefficienti di correlazione e i valori dei Variance Influence Factor (*VIF*) indicano che non sono presenti situazioni problematiche di multicollinearità.

Tab. 2: Statistiche descrittive e correlazione delle variabili

		[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]	[8]	[9]	[10]	[11]	[12]	[13]
[1]	Sostenibilità	1.000												
[2]	Multinazionale	-0.106	1.000											
[3]	Family	-0.001	0.280	1.000										
[4]	Età	-0.068	0.309	0.094	1.000									
[5]	Settore1	0.004	0.217	0.090	0.102	1.000								
[6]	Settore2	0.009	-0.138	-0.064	-0.049	-0.793	1.000							
[7]	Area1	-0.017	-0.079	-0.045	0.040	-0.069	0.011	1.000						
[8]	Area2	0.079	0.273	0.189	0.113	0.115	-0.082	-0.121	1.000					
[9]	Dimensione	0.047	0.482	0.119	0.343	0.128	-0.064	-0.046	0.385	1.000				
[10]	ROE	-0.007	-0.048	0.020	-0.073	-0.004	0.010	-0.040	0.010	0.090	1.000			
[11]	ASR	0.029	-0.008	0.004	-0.036	0.017	0.007	-0.034	0.079	0.127	0.693	1.000		
[12]	RSR	-0.016	0.030	-0.015	0.063	0.016	-0.013	-0.005	-0.073	-0.154	-0.036	-0.052	1.000	
[13]	PSR	0.072	0.278	0.096	0.075	0.052	-0.039	-0.043	0.135	0.087	-0.097	-0.090	0.027	1.000
	Oss.	2475	2475	2475	2475	2475	2475	2475	2475	2475	2475	2475	2475	2475
	Media	0.308	0.630	0.555	35.477	0.794	0.141	0.009	0.622	9.272	8.070	0.062	18.972	0.091
	Dev. St.	0.982	0.483	0.497	23.925	0.405	0.348	0.094	0.485	2.481	21.650	0.076	312.930	0.136
	Min	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	-6.908	-143.890	-0.719	-1175.58	0.000
	Max	17.000	1.000	1.000	187.000	1.000	1.000	1.000	1.000	17.182	108.550	0.792	11854.12	1.290
	VIF		1.564	1.106	1.234	1.018	1.148	3.459	3.403	1.553	1.851	1.832	1.0189	1.111

Fonte: ns. elaborazioni

## 4.3 Risultati

Tab. 3 e Tab. 4 mostrano i risultati dei modelli di regressione di Poisson realizzati con R per analizzare l'effetto delle imprese familiari sull'innovazione sostenibile ambientale. I modelli differiscono per la presenza in Modello 2 dei termini di interazione *Family\*ASR*, *Family\*RSR* e *Family\*PSR*.

Tab. 3: Risultati del Modello 1.

	Sostenibilità			
	Estimate	Std. Error	z value	Pr(> z )
(Intercept)	-2.942	0.225	-13.063	< 0.000
Multinazionale	-1.311	0.091	-14.443	< 0.000
Family	0.184	0.077	2.401	0.016
Età	-0.012	0.002	-5.959	< 0.000
Settore1	-0.380	0.584	-0.651	0.515
Settore2	0.482	0.089	5.419	< 0.000
Area1	0.436	0.168	2.597	0.009
Area2	0.310	0.187	1.661	0.097
Ricavi (Log)	0.188	0.019	9.748	< 0.000
ROE	-0.008	0.002	-3.665	< 0.000
ASR	1.928	0.644	2.993	0.003
RSR	0.000	0.001	-0.187	0.851
PSR	2.073	0.221	9.381	< 0.000

Fonte: ns. elaborazioni. Pseudo R<sup>2</sup>= 0.0841.

Analizzando il Modello 1. (Tab 3.), *Family* ha un effetto significativo e positivo sulla variabile dipendente, supportando la prima ipotesi di ricerca. Tra le variabili di controllo, *Età* e *ROE* hanno un effetto negativo e significativo sulla variabile dipendente. *Settore2*, ovvero l'appartenenza al settore secondario, *Area1*, ovvero la localizzazione nel Nord Italia dell'impresa, e *Dimensione* sono significative ed hanno impatto positivo. Anche *ASR* e *PSR* hanno un effetto significativo e positivo sulla variabile dipendente. Tra le caratteristiche dell'impresa, *Multinazionale* ha un impatto statisticamente significativo su *Sostenibilità*, ma con effetto negativo.

Tab. 4: Risultati del Modello 2.

	Sostenibilità			
	Estimate	Std. Error	z value	Pr(> z )
(Intercept)	-2.846	0.228	-12.466	< 0.000
Multinazionale	-1.313	0.092	-14.339	< 0.000
Family	-0.112	0.119	-0.937	0.878
Età	-0.012	0.002	-6.047	< 0.000
Settore1	-0.396	0.584	-0.678	0.498
Settore2	0.486	0.089	5.464	< 0.000
Area1	0.442	0.168	2.625	0.009
Area2	0.315	0.187	1.686	0.092
Ricavi (Log)	0.191	0.019	9.853	< 0.000
ROE	-0.008	0.002	-3.909	< 0.000
ASR	0.965	0.858	1.125	0.261
RSR	-0.001	0.002	-0.377	0.706
PSR	1.550	0.312	4.965	< 0.000
Family*ASR	2.185	0.987	2.214	0.027
Family*RSR	0.001	0.002	0.381	0.703
Family*PSR	1.185	0.432	2.743	0.006

Fonte: ns. elaborazioni. Pseudo R<sup>2</sup>= 0.0891.

In Modello 2 tra i termini di interazione *Family\*ASR* e *Family\*PSR* hanno effetto significativo e positivo, supportando la seconda ipotesi di ricerca. L'effetto di *Family\*RSR* non è significativo. Infine, le variabili di controllo, *Multinazionale* e *PSR* mantengono gli effetti descritti in Modello 1. L'effetto di *ASR* rimane positivo ma in questo caso non è significativo.

## 5. Discussione e conclusione

Per affrontare le grandi sfide ambientali come i cambiamenti climatici, la perdita di biodiversità e l'impovertimento delle risorse naturali, sono necessari da un lato nuovi modelli economici e sociali e dall'altro innovazioni in grado di portare benefici ambientali.

Le imprese, diversamente da quanto accadeva in passato, non possono più permettersi di trascurare i problemi legati alla sostenibilità ambientale perché il comportamento ambientale ha un forte impatto sull'immagine pubblica, sulle prestazioni delle imprese e sul raggiungimento di uno sviluppo sostenibile della società (Doluca *et al.*, 2018). I governi, inoltre, hanno imposto regolamenti e leggi per incoraggiare le imprese a diventare sempre più rispettose nei confronti dell'ambiente. Altri driver che possono spronare le imprese a sviluppare un orientamento alla sostenibilità ambientale sono rappresentati dalle pressioni esercitate dagli stakeholder dell'impresa, dal desiderio di consolidare la propria reputazione come azienda green e dall'opportunità di beneficiare di incentivi statali come sgravi fiscali e sussidi (Amankwah-Amoah *et al.*, 2019).

L'influenza delle imprese di famiglia sullo sviluppo economico e sociale globale è evidente e la letteratura è unanime nell'affermare che, pur essendole imprese familiari un gruppo eterogeneo di imprese con valori, obiettivi e strategie diverse le une dalle altre, tutte sono caratterizzate dall'obiettivo di garantire la continuità nel lungo periodo affinché anche le generazioni successive a quella in carica possano beneficiare di un'azienda sana, sostenibile e longeva (Sirmon e Hitt, 2003; Miller e Le Breton-Miller, 2005). Tali evidenze suggeriscono una maggiore propensione delle imprese familiari ad intraprendere un percorso in termini sostenibili (Bansal e DesJardine, 2014; De Massis *et al.*, 2015). Lo sviluppo di innovazioni, tuttavia, comporta investimenti consistenti e rischi che non tutte le imprese sono disposte ad accettare.

Le analisi confermano che le imprese a controllo familiare sono più inclini a sviluppare innovazioni ambientali sostenibili rispetto alle imprese non familiari, supportando la teoria SEW. La scelta di adottare comportamenti che vanno a beneficio dell'ambiente, come ipotizzato, è dovuta al desiderio di proiettare e mantenere un'immagine positiva di sé nei confronti della comunità, di ricevere riconoscimenti per azioni generose, di godere di prestigio, di mantenere relazioni con la comunità, di soddisfare i bisogni affettivi della famiglia e di mantenere un orientamento al lungo termine. Per questo, possiamo affermare che le imprese di famiglia dispongano della motivazione, della *Willingness*, per realizzare strategie innovative ambientali, al contrario di quanto supposto dall'*Ability and Willingness Paradox*. Non solo, la presenza della famiglia influenza gli atteggiamenti, le norme e il comportamento della coalizione di comando nel predisporre le risorse per adottare una strategia di sostenibilità ambientale proattiva (Sharma e Sharma, 2011). Inoltre, la propensione all'innovazione aumenta nel caso di *available e potential slack resources*. I risultati confermano che una maggiore disponibilità di queste risorse stimola le imprese a correre il rischio di innovare, modificando la percezione dell'azzardo. L'effetto duplice delle risorse rende la ponderazione guadagni-perdite sbilanciata verso i guadagni. Da queste evidenze possiamo affermare che le *slack resources* rappresentano una leva efficace per superare il paradosso dell'*Ability and Willingness*, almeno per quanto riguarda le innovazioni ambientali sostenibili.

I risultati ottenuti da questo studio possono suggerire implicazioni manageriali significative, date le conseguenze gestionali e strategiche che ne derivano. Anche le implicazioni di policy sono importanti. Lo sviluppo di innovazioni ambientali sostenibili rappresenta infatti uno degli obiettivi fondamentali della politica. Gli interventi a sostegno in tal senso hanno assunto negli ultimi anni un ruolo cruciale e strategico sempre maggiore. In questo contesto le evidenze emerse dalla presente ricerca possono servire come prima base per una riflessione sul tipo di incentivi pubblici da

impiegare. Di solito, infatti, gli incentivi sono tarati sulla dimensione dell'impresa e, viceversa, trascurano le strutture di governance e le loro caratteristiche. Il presente lavoro indica invece che la capacità di sviluppare innovazioni ambientali sostenibili di un'impresa dipende in via rilevante dalla componente socio emozionale di un'impresa. L'impresa familiare in effetti necessita di sostegni, in quanto, come più volte ribadito, tende ad autofinanziarsi e ad opporsi all'adozione di soluzioni che compromettano il controllo familiare e, anche per queste ragioni, la sua crescita ne risulta compromessa.

Il presente studio non è esente da limiti. In primo luogo, il campione è costituito da sole imprese italiane, mentre sarebbe importante analizzare il contesto europeo. Un altro limite risiede nella misura del grado di innovazione ambientale sostenibile tramite brevetto, sarebbe interessante invece misurare anche l'innovazione per cui non viene attuato uno strumento di protezione della proprietà intellettuale. Inoltre, è noto come le imprese di famiglia siano eterogenee pur nella loro peculiarità. Risulta quindi interessante indagare come il ruolo della governance, del livello di managerialità e di apertura verso l'esterno, impattino sul fenomeno dell'innovazione sostenibile. Sarebbe interessante inoltre estendere l'analisi introducendo nuovi elementi chiave, quali per esempio la cultura organizzativa, l'eterogeneità o l'esperienza organizzativa e manageriale. Visto il ruolo fondamentale ricoperto dai giovani successori nel processo di sviluppo potrebbe inoltre essere utile verificare con maggiore profondità il ruolo degli eredi nel passaggio generazionale.

Ancora molti sono quindi gli interrogativi relativamente alle innovazioni ambientali nelle imprese di famiglia e si auspicano ulteriori sviluppi in questa direzione (Calabrò *et al.*, 2019; Bansal e DesJardine, 2014).

## Bibliografia

- ADAMS R., JEANRENAUD S., BESSANT J., DENYER D., OVERY P. (2016), "Sustainability-oriented innovation: A systematic review", *International Journal of Management Reviews*, vol. 18, n. 2, pp. 180-205.
- AIELLO F., CARDAMONE P., MANNARINO L., PUPO V. (2019), *Firm Ownership And Green Patents. Does Family Involvement In Business Matter?*
- AMANKWAH-AMOAHA J., DANSO A., ADOMAKO S. (2019), "Entrepreneurial orientation, environmental sustainability and new venture performance: Does stakeholder integration matter?", *Business Strategy and the Environment*, vol. 28, n. 1, pp. 79-87.
- ANDERSSON T., CARLSEN J., GETZ D. (2002) "Family business goals in the tourism and hospitality sector: Case studies and cross-case analysis from Australia, Canada, and Sweden", *Family Business Review*, vol. 15, n. 2, pp. 89-106.
- ASTRACHAN J.H., KLEIN S.B., SMYRNIOS K.X. (2002), "The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem", *Family business review*, vol. 15, n. 1, pp. 45-58.
- BANSAL, P. (2005), "Evolving Sustainability: A Longitudinal Study of Corporate Sustainability Development", *Strategic Management Journal*, vol. 26, n. 23, pp. 197-218.
- BANSAL P., DESJARDINE M. R. (2014), "Business sustainability: It is about time", *Strategic Organization*, vol. 12, n. 1, pp. 70-78.
- BARNEY J. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of management*, vol. 17, n. 1, pp. 99-120.
- BASCO R., PÉREZ RODRÍGUEZ M.J. (2009), "Studying the family enterprise holistically: Evidence for integrated family and business systems", *Family Business Review*, vol. 22, n. 1, pp. 82-95.
- BAUMGARTNER R.J., EBNER D. (2010), "Corporate sustainability strategies: sustainability profiles and maturity levels", *Sustainable Development*, vol. 18, n. 2, pp. 76-89.
- BAUMGARTNER R.J. (2014), "Managing corporate sustainability and CSR: A conceptual framework combining values, strategies and instruments contributing to sustainable development", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 21, n. 5, pp. 258-271.
- BERRONE P., CRUZ C., GOMEZ-MEJIA L. R., LARRAZA-KINTANA M. (2010), "Socioemotional wealth and corporate responses to institutional pressures: Do family-controlled firms pollute less?" *Administrative science quarterly*, vol. 55, n. 1, pp. 82-113.
- 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*, vol. 25, n. 3, pp. 258-279.
- BOURGEOIS III L. J., SINGH J. V. (1983), "Organizational Slack and Political Behavior Among Top Management Teams", *Academy of management proceedings*, vol. 1983, n. 1, pp. 43-47.

- BOUTILIER R. (2011), *A stakeholder approach to issues management*, Business Expert Press.
- BROCCARDO L., TRUANT E., ZICARI A. (2019) “Internal corporate sustainability drivers: What evidence from family firms? A literature review and research agenda”, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 26, n. 1, pp. 1-18.
- BUYSSE K., VERBEKE A. (2003), “Proactive environmental strategies: A stakeholder management perspective”, *Strategic management journal*, vol. 24, n. 5, pp. 453-470.
- CALABRÒ A., VECCHIARINI M., GAST J., CAMPOPIANO G., DE MASSIS A., KRAUS S. (2019), “Innovation in family firms: A systematic literature review and guidance for future research”, *International Journal of Management Reviews*, vol. 21, n. 3, pp. 317-355.
- CAMPOPIANO G., DE MASSIS A. (2015), “Corporate social responsibility reporting: A content analysis in family and non-family firms”, *Journal of Business Ethics*, vol. 129, n. 3, pp. 511-534.
- CARPENTER G., WHITE P. (2004) “Sustainable development: finding the real business case”, *Corporate Environmental Strategy: International Journal for Sustainable Business*, vol. 11, n. 2, pp. 2-51.
- 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*, vol. 12, n. 1, pp. 85-105.
- CASERIO C., NAPOLI F. (2016), “Corporate social responsibility and family business: An overview”, *African Journal of Business Management*, vol. 10, n. 24, pp. 594-606.
- CHRISMAN J.J., CHUA J.H., LITZ R.A. (2004), “Comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence”, *Entrepreneurship Theory and practice*, vol. 28, n. 4, pp. 335-354.
- CHRISMAN J.J., CHUA J.H., SHARMA P. (2005), “Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm”, *Entrepreneurship theory and practice*, vol. 29, n. 5, pp. 555-575.
- CHRISMAN J.J., CHUA J.H., DE MASSIS A., FRATTINI F., WRIGHT M. (2015), “The ability and willingness paradox in family firm innovation”, *Journal of Product Innovation Management*, vol. 32, n. 3, pp. 310-318.
- CHUA J.H., CHRISMAN J.J., SHARMA P. (1999), “Defining the family business by behavior”, *Entrepreneurship theory and practice*, vol. 23, n. 4, pp. 19-39.
- CLAYTON M., VAN BEVER D. (2014), “The Capitalist’s Dilemma”, *Harvard Business Review*, vol. 92, n. 6, pp. 60-68.
- CYERT R.M., MARCH J.G. (1963), “A behavioral theory of the firm”, *Englewood Cliffs, NJ*, vol. 2, n. 4, pp. 169-187.
- DANGELICO R.M., PONTRANDOLFO P. (2015), “Being ‘green and competitive’: The impact of environmental actions and collaborations on firm performance”, *Business Strategy and the Environment*, vol. 24, n. 6, pp. 413-430.
- DANGELICO R.M., NASTASI A., PISA S. (2019), “A comparison of family and nonfamily small firms in their approach to green innovation: A study of Italian companies in the agri-food industry”, *Business Strategy and the Environment*, vol. 28, n. 7, pp. 1434-1448.
- DAWSON A., MUSOLINO D. (2014), “Exploring what makes family firms differwrr: Discrete or overlapping constructs in the literature”, vol. 5, n. 2, pp. 169-183.
- DELMAS M. A., GERGAUD O. (2014), “Sustainable certification for future generations: The case of family business”, *Family Business Review*, vol. 27, n. 3, pp. 228-243.
- DE MASSIS A., KOTLAR J., CHUA J.H., CHRISMAN J.J. (2014), “Ability and willingness as sufficiency conditions for family-oriented particularistic behavior: implications for theory and empirical studies”, *Journal of Small Business Management*, vol. 52, n. 2, pp. 344-364.
- DE MASSIS A., DI MININ A., FRATTINI F. (2015), “Family-driven innovation: Resolving the paradox in family firms”, *California Management Review*, vol. 58, n. 1, pp. 5-19.
- DEBICKI B.J., KELLERMANNNS F.W., CHRISMAN J.J., PEARSON A.W., SPENCER B.A. (2016), “Development of a socioemotional wealth importance (SEWi) scale for family firm research”, *Journal of Family Business Strategy*, vol. 7, n. 1, pp. 47-57.
- DEEHOUSE D.L. (2000), “Media reputation as a strategic resource: An integration of mass communication and resource-based theories”, *Journal of management*, vol. 26, n. 6, pp. 1091-1112.
- DOLUCA H., WAGNER M., BLOCK J. (2018), “Sustainability and environmental behaviour in family firms: A longitudinal analysis of environment-related activities, innovation and performance”, *Business Strategy and the Environment*, vol. 27, n. 1, pp. 152-172.
- DURAN P., KAMMERLANDER N., VAN ESSEN M., ZELLWEGER T. (2016), “Doing more with less: Innovation input and output in family firms”, *Academy of Management Journal*, vol. 59, n. 4, pp. 1224-1264.
- DYCK B., NEUBERT M.J. (2009), *Principles of management*, South-Western Cengage Learning.
- EDDLESTON K.A., KELLERMANNNS F.W. (2007), “Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective”, *Journal of Business Venturing*, vol. 22, n. 4, pp. 545-565.
- ELKINGTON J. (1997), *Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21<sup>st</sup> Century Business*, Capstone Publishing Ltd.
- GÓMEZ-MEJÍA L.R., HAYNES K.T., NÚÑEZ-NICKEL M., JACOBSON K.J., MOYANO-FUENTES J. (2007), “Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills”, *Administrative science quarterly*, vol. 52, n. 1, pp. 106-137.
- GOMEZ-MEJIA L.R., CRUZ C., BERRONE P., DE CASTRO J. (2011), “The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms”, *Academy of Management Annals*, vol. 5, n. 1, pp. 653-707.

- GREVE H. R. (2007), "Exploration and exploitation in product innovation", *Industrial and Corporate Change*, vol. 16, n. 5, pp. 945-975.
- GROTE J. (2003), "Conflicting generations: A new theory of family business rivalry", *Family business review*, vol. 16, n. 2, pp. 113-124.
- HABBERSHON T.G., WILLIAMS M.L. (1999), "A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms", *Family business review*, vol. 12, n. 1, pp. 1-25.
- HARRISON J.S., FREEMAN R.E. (1999), "Stakeholders, social responsibility, and performance: Empirical evidence and theoretical perspectives", *Academy of management Journal*, vol. 42, n. 5, pp. 479-485.
- HAUCK J., SUESS-REYES J., BECK S., PRÜGL R., FRANK H. (2016), "Measuring socioemotional wealth in family-owned and-managed firms: A validation and short form of the FIBER Scale", *Journal of Family Business Strategy*, vol. 7, n. 3, pp. 133-148.
- HUANG Y.C., DING H.B., KAO M.R. (2009), "Salient stakeholder voices: Family business and green innovation adoption", *Journal of Management & Organization*, vol. 15, n. 3, pp. 309-326.
- IISD I. (1995), *GATT, the WTO and Sustainable Development*, International institute for sustainable development.
- JAMES H.S. (1999), "Owner as manager, extended horizons and the family firm", *International journal of the economics of business*, vol. 6, n. 1, pp. 41-55.
- JOHNSTONE N., HAŠČIĆ I., POIRIER J., HEMAR M., MICHEL C. (2012), "Environmental policy stringency and technological innovation: evidence from survey data and patent counts", *Applied Economics*, vol. 44, n. 17, pp. 2157-2170.
- KELLERMANN F. W., EDDLESTON K. A., ZELLWEGER T. M. (2012), "Extending the socioemotional wealth perspective: A look at the dark side", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 36, n. 6, pp. 1175-1182.
- LE BRETON-MILLER I., MILLER D. (2016), "Family firms and practices of sustainability: A contingency view", *Journal of Family Business Strategy*, vol. 7, n. 1, pp. 26-33.
- LIN W.T., CHENG K.Y., LIU Y. (2009), "Organizational slack and firm's internationalization: A longitudinal study of high-technology firms", *Journal of World Business*, vol. 44, n. 4, pp. 397-406.
- LIU Y., CHEN Y.J., WANG L.C. (2017), "Family business, innovation and organizational slack in Taiwan", *Asia Pacific Journal of Management*, vol. 34, n. 1, pp. 193-213.
- LÓPEZ-PÉREZ M.E., MELERO-POLO I., VÁZQUEZ-CARRASCO R., CAMBRA-FIERRO J. (2018), "Sustainability and business outcomes in the context of SMEs: Comparing family firms vs. non-family firms", *Sustainability*, vol. 10, n.11, pp. 4080.
- LUMPKIN G.T., BRIGHAM K.H. (2011), "Long-term orientation and intertemporal choice in family firms", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 35, n. 6, pp. 1149-1169.
- MARQUES P., PRESAS P., SIMON A. (2014), "The heterogeneity of family firms in CSR engagement: The role of values", *Family Business Review*, vol. 27, n. 3, pp. 206-227.
- MCWILLIAMS A., SIEGEL D.S. (2011), "Creating and capturing value: Strategic corporate social responsibility, resource-based theory, and sustainable competitive advantage", *Journal of management*, vol. 37, n. 5, pp. 1480-1495.
- MEMILI E., FANG H.C., KOC B., YILDIRIM-ÖKTEM Ö., SONMEZ S. (2018), "Sustainability practices of family firms: The interplay between family ownership and long-term orientation", *Journal of Sustainable Tourism*, vol. 26, n. 1, pp. 9-28.
- MILLER D., LE BRETON-MILLER I. (2005), *Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses*. Harvard Business Press.
- MÜLLER-CHRIST G., HÜLSMANN M. (2003), Quo vadis Umweltmanagement Entwicklungsperspektiven einer nachhaltigkeitsorientierten, *Managementlehre Die Betriebswirtschaft*, vol. 63, n. 3, pp. 257-277.
- NOHRIA N., GULATI R. (1996), "Is slack good or bad for innovation?", *Academy of management Journal*, vol. 39, n. 5, pp. 1245-1264.
- NÚÑEZ-CACHO P., MOLINA-MORENO V., CORPAS-IGLESIAS F.A., CORTÉS-GARCÍA F.J. (2018), "Family businesses transitioning to a circular economy model: The case of "Mercadona" ", *Sustainability*, vol. 10, n. 2, pp. 538.
- OECD (2009), "Patents in environment-related technologies", in *OECD Science, Technology and Industry Scoreboard 2009*, OECD Publishing, Paris.
- OLTRA V., SAINT JEAN M. (2009), "Sectoral systems of environmental innovation: an application to the French automotive industry", *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 76, n. 4, pp. 567-583.
- PATEL P.C., CHRISMAN J.J. (2014), "Risk abatement as a strategy for R&D investments in family firms", *Strategic Management Journal*, vol. 35, n. 4, pp. 617-627.
- PEARSON A.W., CARR J.C., SHAW J.C. (2008), "Toward a theory of familiness: A social capital perspective", *Entrepreneurship theory and practice*, vol. 32, n. 6, pp. 949-969.
- PORTER M.E., KRAMER M.R. (2006), "The link between competitive advantage and corporate social responsibility", *Harvard business review*, vol. 84, n. 12, pp. 78-92.
- RENNINGS K. (2000), "Redefining innovation—eco-innovation research and the contribution from ecological economics", *Ecological economics*, vol. 32, n. 2, pp. 319-332.
- RINDOVA V.P., WILLIAMSON I.O., PETKOVA A.P., SEVER J.M. (2005), "Being good or being known: An empirical examination of the dimensions, antecedents, and consequences of organizational reputation", *Academy*



- of management journal*, vol. 48, n. 6, pp. 1033-1049.
- ROBERTS P.W., DOWLING G.R. (2002), “Corporate reputation and sustained superior financial performance”, *Strategic management journal*, vol. 23, n. 12, pp. 1077-1093.
- SCHIEDERIG T., TIETZE F., HERSTATT C. (2012), “Green innovation in technology and innovation management—an exploratory literature review”, *R&d Management*, vol. 42, n. 2, pp. 180-192.
- SCOTT-YOUNG C. M. (2013), *Innovation in sustainable business practices: Greening the family firm*, In Sustainable Business. Edward Elgar Publishing.
- SHARMA P., SHARMA S. (2011) “Drivers of proactive environmental strategy in family firms”, *Business Ethics Quarterly*, pp. 309-334.
- SIRMON D.G., HITT M.A. (2003), “Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms”, *Entrepreneurship theory and practice*, vol. 27, n. 4, pp. 339-358.
- SORENSEN R. L. (1999), “Conflict management strategies used by successful family businesses”, *Family business review*, vol. 12, n. 4, pp. 325-340.
- STILGOE J., OWEN R., MACNAGHTEN P. (2013), “Developing a framework for responsible innovation”, *Research policy*, vol. 42, n. 9, pp. 1568-1580.
- WINDOLPH S. E., HARMS D., SCHALTEGGER S. (2014), “Motivations for corporate sustainability management: Contrasting survey results and implementation”, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 21, n. 5, pp. 272-285.
- WANG T., BANSAL P. (2012), “Social responsibility in new ventures: profiting from a long-term orientation”, *Strategic Management Journal*, vol. 33, n. 10, pp. 1135-1153.
- WCED (World Commission on Environment and Development) (1987), *Our common future*.
- ZAHRA S.A., HAYTON J.C., SALVATO C. (2004), “Entrepreneurship in family vs. non-family firms: A resource-based analysis of the effect of organizational culture”, *Entrepreneurship theory and Practice*, vol. 28, n. 4, pp. 363-381.