

La pianificazione della sostenibilità nelle aziende familiari: il ruolo dei key value drivers

*Ivo Hristov, Antonio Chirico, Francesco Ranalli,
Riccardo Camilli**

Received: 22 June 2021
Accepted: 27 October 2022

The Performance Management System to integrate sustainability into the strategic planning of Family Business

Abstract

Emphasis upon sustainability issues has increased rapidly in the last 20 years, with particular regard to the role of the key value drivers to integrate sustainable development (SD) in family business at a strategic level. Accordingly, in order to provide a clear picture on how sustainability is integrated into strategy of family business, the authors systematically reviewed 58 English-language scientific papers published between 1999 and 2021, and identified the missing concepts and key value drivers of sustainability integration. The authors found a growing trend in the 23-year period of increasing theoretical research on sustainability issues, but a lack was found in developing practical solutions. In addition, all papers are analyzed considering three main categories: initiatives and measures to integrate sustainability into strategy of family businesses, different types of value drivers for such integration, and critical issues hindering the integration. In view of the findings, it is provided a conceptual framework, especially focused on providing a clear view on key value drivers to integrate sustainability into FB strategy through a Performance Management System (PMS). This framework can be considered an additional first step to achieving sustainability integration, albeit requiring further studies and implementation.

Keywords: Sustainable development, Family business, Performance management system, Business strategy

*University of Roma Tor Vergata, Department of Management e Diritto. Corresponding author: hristov@economia.uniroma2.it

1. Introduzione

Solo negli ultimi due decenni le aziende hanno iniziato a prendere coscienza della necessità di adottare pratiche sostenibili, riconoscendo l'impatto ambientale delle proprie attività e rendendosi conto dell'importanza di affrontare congiuntamente i temi della sostenibilità in ambito sociale, ambientale ed economico (Busco *et al.*, 2013; Lee *et al.*, 2012). I problemi connessi al cambiamento climatico, sempre più allarmanti, richiedono azioni concrete ed urgenti per trovare soluzioni efficaci ed efficienti che guidino i manager nel processo di creazione di valore aziendale in ottica sostenibile (Faller e zu Knyphausen-Aufseß, 2018). Una definizione autorevole di sviluppo sostenibile è data dalla *World Commission on Environment and Development* (WCED, 1987, p. 43) come “uno sviluppo che soddisfi i bisogni del presente senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare i propri bisogni” e ricalcata da Hubbard (2009) per dire che tale sviluppo sostenibile incorpora tre principi interconnessi: integrità ambientale, equità sociale e prosperità economica. In accordo con i *Sustainable Development Goals* (SDGs), previsti dell'Agenda 2030, i governi e le imprese possono ora riconoscere la questione della sostenibilità come un qualcosa di reale, che necessita di una soluzione pratica e che ne consenta l'effettiva integrazione al livello strategico (Coda, 1987).

In tale contesto, l'integrazione della sostenibilità assume rilevanza strategica per le imprese, ora più che mai, dato il supporto nel miglioramento della *performance* aziendale (Hristov *et al.*, 2021b; Marchi, 2020; Abeysekera e Fernando, 2020), oltre che a garantire la sopravvivenza del nostro pianeta. La relazione tra iniziative sostenibili e i potenziali benefici sulla *performance* aziendale è stata ampiamente studiata e documentata nella letteratura scientifica (Figge *et al.*, 2002) evidenziando soprattutto i *value drivers* sottostanti la loro integrazione, quindi quei fattori alla base di iniziative che accrescono il valore totale che l'impresa crea (Amit e Zott, 2001). Ad esempio, l'avvicinamento dei consumatori sensibili a temi di sostenibilità (Wells *et al.*, 1992), la maggiore efficienza nella gestione dei costi (Bonini e Bove, 2014), e il miglioramento della reputazione aziendale (Schaltegger e Wagner, 2006) sono i più significativi benefici ricadenti sulla *performance* dovuti all'integrazione della sostenibilità in azienda. Dunque, è evidente come qualsiasi tentativo di integrare la sostenibilità non allineato con la strategia aziendale comprometterà gran parte dei vantaggi ottenibili in termini di *performance* per l'impresa (Porter e Kramer, 2006).

Al fine di integrare la sostenibilità nella strategia aziendale, il *Perfor-*

mance Management System (PMS) è già utilizzato come strumento di indirizzo strategico (Hristov *et al.*, 2022) oltreché di valutazione delle *performance*, in quanto evoluzione rispetto ai sistemi tradizionali di misurazione (Lebas, 1995). Il PMS viene infatti considerato come un processo di definizione, controllo e gestione del raggiungimento dei risultati e di come questi sono stati raggiunti al livello sociale, organizzativo, piuttosto che individuale (Otley, 1999). Questo *tool* manageriale diventa quindi in grado di sostenere il processo decisionale dei manager verso la creazione di valore in un senso olistico (Armstrong e Baron, 2005). A tal proposito, le ricerche riguardanti l'implementazione di iniziative sostenibili considerano già da tempo il PMS come *tool* manageriale valido (Gadenne *et al.*, 2012). Infatti, l'apporto del PMS nell'integrare la sostenibilità può essere offerto soprattutto nelle sue diverse fasi di implementazione (Ferreira e Otley, 2009): sviluppo di *mission* e *vision* orientate alla sostenibilità (Hristov *et al.*, 2021a); descrizione del piano strategico per definire ruoli, competenze ed obiettivi dell'impresa (Ahmadi *et al.*, 2016); definizione delle misure chiave per il monitoraggio integrato di attività sostenibili e no (Addison *et al.*, 2020); eventuale ristrutturazione del sistema (Amaduzzi, 1978) stesso sulla base di *feedback* esterni (Aguinis, 2019). Inoltre, integrare la sostenibilità nelle prime, e strategiche, fasi del PMS, permetterà all'impresa di godere di un allineamento strategico che guiderà l'organizzazione verso un cambiamento culturale virtuoso e ad un approccio sostenibile integrato (Perego e Hartmann, 2009).

L'interesse verso lo sviluppo sostenibile coinvolge prevalentemente le nuove generazioni, cresciute in un'era che deve affrontare l'emergenza climatica nel breve periodo (Buscarini *et al.*, 2021; Porfirio *et al.*, 2020). Per tale motivo le nuove generazioni rappresentano il fulcro del cambiamento. Tale fattore risulta essere particolarmente rilevante nelle *Family Business* (FB), in cui la famiglia assume un ruolo di assoluta centralità (Memili *et al.*, 2018). In un *report* dell'Economist, pubblicato nell'aprile del 2016, si rileva come le imprese a controllo familiare rappresentino più del 90% di tutte le imprese attive nel mondo. Un dato che suggerisce l'entità e il ruolo ricoperto da questa fondamentale categoria di aziende. Data la rilevanza del tema in questione, alcuni studi hanno posto il *focus* sulla *performance* delle FB mettendo in relazione alcuni fattori della dimensione economico-finanziaria (Miralles-Marcelo *et al.*, 2014) con aspetti maggiormente qualitativi quali sostenibilità, longevità, coesione e relazioni (Vallejo, 2009).

Nonostante l'impatto notevole dimostrato su *stakeholders* (Cuadrado-Ballesteros *et al.*, 2015) e ambiente (Carlsen *et al.*, 2001), le FB risultano meno attive, rispetto alla generalità delle imprese, nell'integrare la sostenibilità a livello strategico (Abeysekera e Fernando, 2020). Infatti, El Ghoul *et*

al. (2016) riportano valori inferiori di *performance* in ambito *Corporate Social Responsibility* (CSR) nelle FB rispetto alla media delle altre imprese. Inoltre, le FB non valutano ancora, al pari delle altre imprese, il PMS come *tool* manageriale utile per l'eventuale integrazione della sostenibilità nella propria strategia (Ferreira *et al.*, 2021). A tal proposito, una debolezza manageriale di fondo, data la centralità della figura dell'imprenditore nelle FB, influisce negativamente sull'utilizzo di *tool* manageriali contemporanei (Villalonga e Amit, 2006). Anche Kapiyangoda e Gooneratne (2021), dopo la revisione della letteratura su FB e *management accounting*, sostengono che le FB sono scarsamente aggiornate sulle nuove pratiche controllo e gestione delle *performance*, soprattutto quelle sostenibili.

Quindi, i vantaggi ottenibili dall'integrazione delle iniziative sostenibili nella strategia delle FB, così come l'identificazione degli strumenti necessari a tale integrazione, continuano a rappresentare un'importante sfida per ricercatori e manager (Olson *et al.*, 2003). Pertanto, questi elementi critici richiedono ulteriori analisi, che gli autori hanno deciso di affrontare nel presente lavoro. In particolare, questo articolo si pone il duplice obiettivo di: (1) analizzare lo stato dell'arte tramite una revisione della letteratura, al fine di fornire una visione chiara sugli elementi chiave e sul processo di integrazione della sostenibilità nella strategia delle FB; (2) identificare i *drivers* emersi, al fine di implementare un modello teorico orientato a supportare le FB nell'implementazione della sostenibilità a livello strategico.

Date queste premesse, questo lavoro affronta due domande di ricerca (Rqs):

(Rq1) *Quali sono i principali drivers che supportano il processo di integrazione della sostenibilità nella strategia nelle imprese familiari?*

(Rq2) *Come integrare la sostenibilità nella strategia delle imprese familiari al fine di migliorarne la performance?*

Per rispondere alle domande di ricerca, nel presente lavoro è stata condotta una *Systematic Literature Review* (SLR) su un campione di 58 articoli, pubblicati tra il 1999 e il 2021. Questo procedimento ha permesso di analizzare i legami tra i vari studi e la loro evoluzione nel tempo, al fine di fornire un quadro chiaro sullo stato dell'arte del processo di integrazione della sostenibilità al livello strategico nelle FB. Nello specifico, la ricerca ha consentito di analizzare il processo di integrazione della sostenibilità nella strategia aziendale con riferimento a tre dimensioni chiave: (1) iniziative e misure per integrare la sostenibilità nelle FB, (2) *key value drivers* che guidano

tale integrazione, e (3) criticità nel processo di integrazione. L'interpretazione dei risultati ha, poi, consentito di sviluppare un modello concettuale orientato all'integrazione della sostenibilità nella strategia delle imprese familiari.

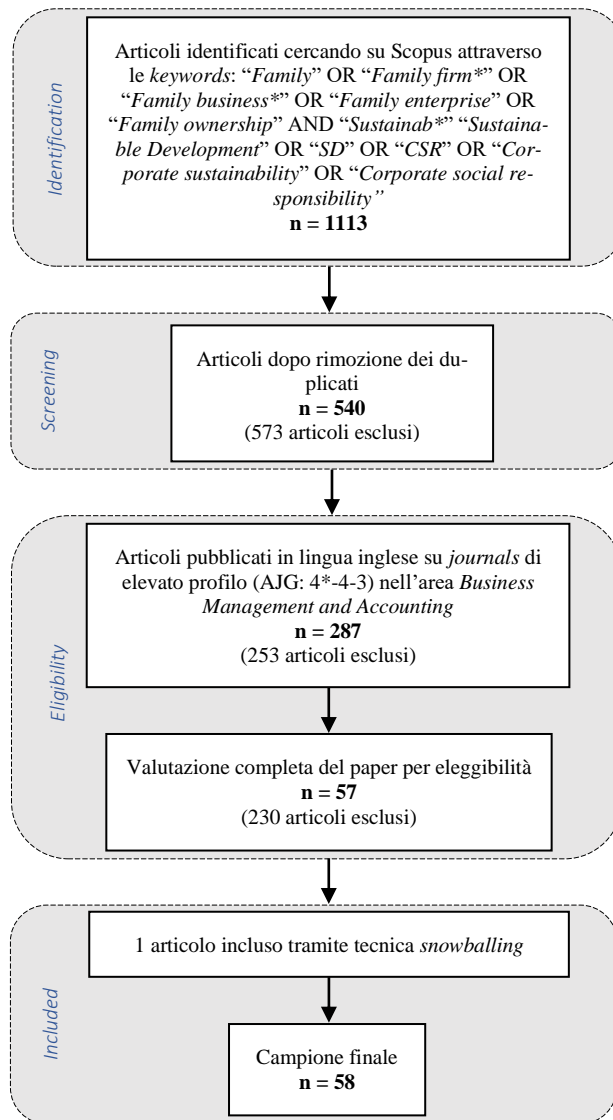
Attraverso l'analisi condotta, gli autori contribuiscono alla letteratura esistente in diversi modi. In primo luogo, si fornisce un quadro chiaro sullo stato dell'arte del processo di integrazione della sostenibilità a livello strategico nelle FB, evidenziando un consistente *gap* ancora esistente, nonostante un maggiore interesse mostrato dagli studiosi del *business management* negli ultimi anni. In secondo luogo, l'analisi e la discussione dei risultati, alla luce dei contributi esistenti, hanno consentito di sintetizzare gli elementi chiave emersi, fornendo spunti per le future ricerche. In tale contesto, l'identificazione dei *key value drivers* supporta il processo di creazione di valore sostenibile, fornendo un quadro chiaro, che rappresenta un primo passo per supportare ulteriori studi. Infine, l'insieme degli elementi emersi è stato sintetizzato in un *framework* teorico, basato sui *key value drivers* e le loro interrelazioni dinamiche che guidano il processo di creazione di valore sostenibile delle FB, che implica una soluzione pratica, da testare in azienda.

2. Metodologia di ricerca

L'approccio metodologico alla base del presente lavoro, come precedentemente anticipato, è la SLR, con *focus* su pubblicazioni scientifiche pubblicati su *journals* di elevato profilo qualitativo (classificati con *rating* 3 e 4 secondo la guida AJG 2018¹). Il database utilizzato per la raccolta delle pubblicazioni è Scopus. Gli articoli sono stati selezionati seguendo la metodologia "Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses" (PRISMA) (Moher *et al.*, 2009), data la sua notevole diffusione in autorevoli SLR (Tam *et al.*, 2017). L'intero processo è descritto dalla Figura 1. Il campione finale, al termine del processo di selezione, è risultato di 58 articoli pubblicati tra il 1999 e il 2021, coerentemente con i primi studi sulla sostenibilità quale dimensione del PMS nelle FB (Stafford *et al.*, 1999).

¹ Academic Journal Guide (2018) by Chartered Association of Business Schools.

Figura 1 - Protocollo PRISMA per la Systematic Literature Review



In linea con la procedura descritta da Tranfield *et al.* (2003), il processo di selezione degli articoli della SLR si è svolto attraverso specifici *steps* descritti di seguito:

1. Il database scelto è stato Scopus, utilizzato per supportare diverse SLR pubblicate su riviste internazionali di riconosciuta rilevanza scientifica (Hristov *et al.*, 2021a).

2. La selezione delle *keywords* utilizzate per avviare la procedura, basate principalmente sui due filoni di ricerca alla base del *paper*. Come si evince dalla Figura 1, sono state inserite *keywords* che consentono di porre il *focus* sulle FB e sul concetto di sostenibilità aziendale: “*Family*” o “*Family firm**” o “*Family business**” o “*Family enterprise*” o “*Family ownership*” AND “*Sustainab**” o “*Sustainable Development*” o “*SD*” o “*CSR*” o “*Corporate sustainability*” o “*Corporate social responsibility*”. Dalla fase di *identification* emergono 1113 articoli.

3. La rimozione dei duplicati è stata effettuata attraverso un *reference-manager software*, dopo fase di *screening* emergono 540 articoli.

4. Per poter selezionare il campione finale, sono stati inseriti all’interno del database dei filtri finalizzati a raffinare la ricerca. L’inserimento di tali filtri ha permesso di individuare unicamente articoli pubblicati in lingua inglese nell’area *Business Management and Accounting* con rating 4*-4-3 secondo *AJG*. Oltre ad articoli di *raking* inferiore a quello selezionato, sono stati quindi eliminati capitoli di libri, tesi di dottorato, rapporti di ricerca e in generale tutta la *grey literature* (Rothstein e Hopewell, 2009) per assicurare l’elevato standard dell’analisi. Al termine di tale procedimento, si è giunti ad un campione di 287 articoli.

5. Si è proceduto ad analizzare i *full papers*, al fine di selezionare gli articoli che, in via principale o anche solo in determinate sezioni, ponessero il *focus* sul ruolo della sostenibilità nelle FB. In tale fase, gli autori hanno lavorato congiuntamente discutendo l’inclusione dei *papers* nel campione sulla base di presenza di requisiti predeterminati, associati alla discussione del ruolo della sostenibilità nelle FB. Al termine della fase di *eligibility* il campione includeva 57 articoli.

6. Si è voluta consolidare l’analisi attraverso la *snowballing technique* quindi, dalla lettura della bibliografia dei *papers* selezionati, è stato aggiunto 1 *paper* per raggiungere un campione finale di 58 articoli.

3. Analisi statistico descrittiva del campione

I risultati della SLR sono discussi in due sezioni differenti: la prima presenta le statistiche descrittive del campione analizzato con riferimento alla distribuzione per anno, *journal* e relativa area scientifica, metodo di ricerca;

la seconda, che invece presenta i risultati in termini qualitativi, sintetizzando gli aspetti chiave e i *drivers* emersi dall'analisi dei *full papers*.

3.1 Distribuzione del campione per anno

In primo luogo, il campione è stato analizzato con riferimento all'anno di pubblicazione degli articoli (Figura 2), al fine di individuare il *trend* e l'interesse in letteratura per la tematica in oggetto. Dal campione di 58 *papers*, si è individuato un *range* temporale dal 1999 (primo *paper* pubblicato sull'argomento) al 2021 (gli autori hanno chiuso la selezione dei *papers* al 31 Dicembre del 2021). In merito a sostenibilità e FB, si evidenzia una tendenza crescente nel tempo di contributi pubblicati, fino all'aumento esponenziale relativo agli ultimi 5 anni. Infatti, è evidente come l'Accordo di Parigi e l'Agenda 2030, entrambi sottoscritti nel 2015, abbiano spinto le imprese ad integrare la sostenibilità all'interno della propria strategia (Hristov *et al.*, 2022). In particolare, per il *cluster* 2017-2021, sono numerosi i contributi di valore emersi. Ad esempio, taluni articoli analizzano le caratteristiche organizzative delle FB orientate alla sostenibilità (Cordeiro *et al.*, 2020), altri evidenziano i benefici economico-finanziari dovuti all'integrazione di iniziative sostenibili nella strategia delle FB (Yeon *et al.*, 2021)

3.2 Distribuzione del campione per journal

Continuando l'analisi descrittiva del campione, come si evince dalla Figura 3, possiamo notare che il più elevato numero di pubblicazioni è fornito dalla rivista *Journal of Business Ethics* (*rating* 3 ABS) con ben 15 articoli, seguito da *Family Business Review* con 10 articoli (*rating* 4 ABS), e *Business Strategy and Environment* con 7 articoli (*rating* 3 ABS).

Allo stesso modo la Figura 4 evidenzia la suddivisione del campione per area aziendale: 1) *Family Business Area*; 2) *Performance Management, Accounting and Operations Management Area*; e 3) *General Management and Sustainability Area*. Secondo questa suddivisione, l'area che maggiormente contribuisce al campo di ricerca è *General Management Area* con 35 articoli. In questa area ci sono *journals* interdisciplinari che affrontano la tematica in oggetto sotto differenti aspetti, tra i quali spiccano il *Journal of Business Ethics*, *Business Strategy and Environment* e *Journal of Sustainable Tourism*.

Figura 2 – Distribuzione di frequenza del campione nell'arco temporale (1999 – 2021)

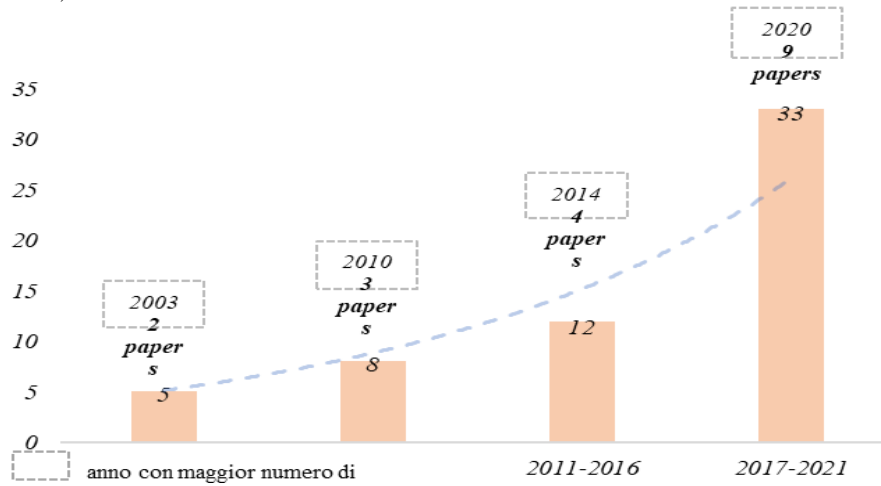
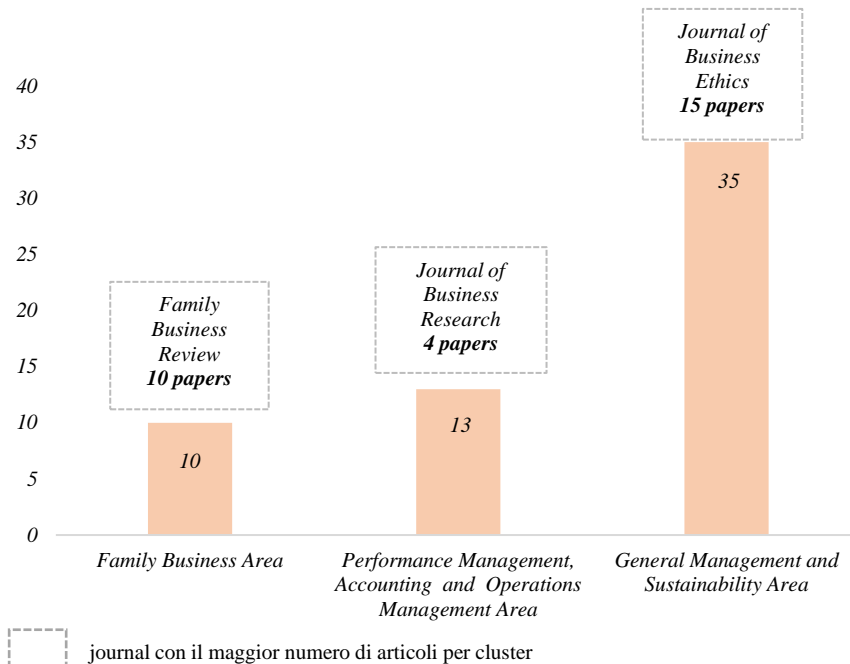


Figura 3 – Distribuzione del campione per journal



Figura 4 – Distribuzione del campione per area

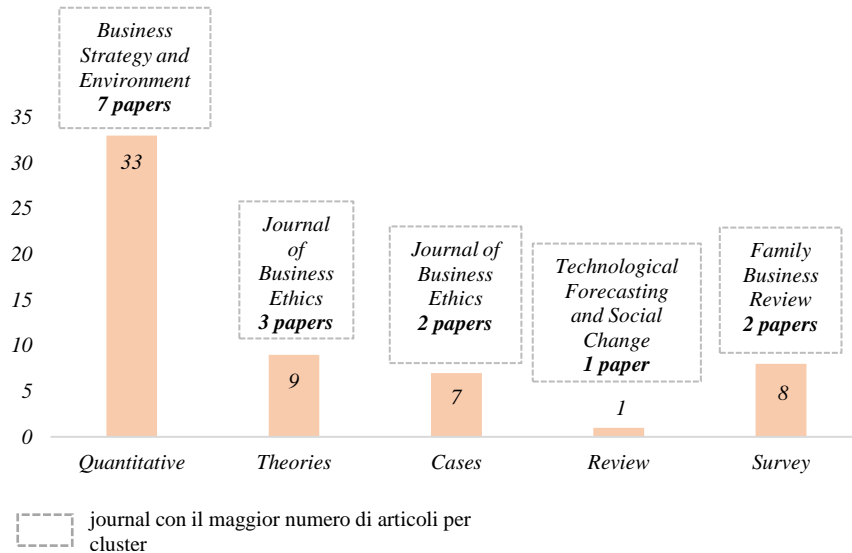


3.3 Distribuzione del campione per metodologia di ricerca adottata

La maggior parte dei *papers* analizzati, come mostrato in Figura 5, utilizza metodologie quantitative come approccio principale (33), particolarmente adatto per esplorare nuove relazioni causali tra variabili, spesso sfruttando l'esistenza di dataset già esistenti (Nadeem *et al.*, 2020). Ad esempio, alcuni modelli provano risultati economicamente incoraggianti nell'integrare la sostenibilità nella strategia delle FB in ottica di lungo periodo (Danes *et al.*, 2009).

Anche le metodologie qualitative, basate su *surveys* (in 8 *papers*) e *cases* (in 7 *papers*), assumono un ruolo rilevante per supportare contemporaneamente i fenomeni descritti dalla letteratura scientifica e dalla pratica manageriale delle FB (Niehm *et al.*, 2008).

Figura 5 – Distribuzione del campione per metodo di ricerca



4. Sintesi dei concetti chiave emersi

Dopo la statistica descrittiva del campione, si sono analizzati i 58 articoli (per ognuno dei quali, due autori hanno letto il testo per intero discutendo e confrontandosi sulle questioni emerse) al fine di individuare i concetti chiave e i *drivers* che possono supportare il processo di creazione di valore sostenibile nelle FB (Rq1). A tal fine sono stati classificati i concetti emersi in aree omogenee che consentissero di fornire un quadro chiaro di analisi, il più possibile completo.

In un'ottica di omogeneità e comparabilità con precedenti studi pubblicati su *journals* autorevoli (i.e., Hristov *et al.*, 2021b), si sono identificate 3 categorie chiave di analisi, ossia: iniziative e misure per integrare la sostenibilità nella strategia delle FB (4.1), *key value drivers* di integrazione (4.2), e criticità incontrate durante tale processo di integrazione (4.3). Considerato il *focus* di questo studio sui *key value drivers*, e analizzando deduttivamente (Boyatzis, 1998) i contenuti nei *papers* revisionati, si è poi differenziata tale categoria in: *drivers* economico-finanziari (4.2.1), *drivers* personali (4.2.2), *drivers* organizzativi (4.2.3), *institutional drivers* (4.2.4).

La Tabella 1 propone una panoramica sui concetti chiave, spiegati nel dettaglio successivamente, emersi per ciascuna delle categorie generate.

Tabella 1 – Sintesi della letteratura emersa

Categoria analizzata		Concetti chiave emersi
Iniziative e misure		Corporate Social Responsibility (CSR); Environmental, Social e Governance (E-S-G); Global Reporting Initiative (G.R.I.); Sustainable Key Performance Indicators (KPIs); Socio-Emotional Wealth (SEW);
Key value drivers	Drivers economico-finanziari	redditività; attivo (valore di bilancio); capitale familiare;
	Drivers personali	leadership trasformativa, religiosità; transgenerazionalità; etica conservativa;
	Drivers organizzativi	elevate dimensioni aziendali; appartenenza familiare dell'amministratore;
	Institutional drivers	immagine e reputazione familiare; influenza degli stakeholders; gap di credibilità;
Criticità		determinazione del valore generato dalle iniziative sostenibili; selezione dei KPIs; valutazione performance influenzata da legami personali.

4.1 Iniziative e misure

In questa categoria sono state inseriti gli approcci adottati in letteratura, in termini di *i*) iniziative di sostenibilità intraprese e *ii*) indicatori adottati per misurare comportamenti chiave in ottica sostenibile. Si tratta quindi di una sezione necessaria per capire in cosa consiste la sostenibilità da integrare nella strategia d'impresa.

È stato rilevato che negli ultimi anni un numero sempre crescente di aziende familiari sta integrando la sostenibilità a livello strategico, con particolare *focus* sulla dimensione ambientale (*Environmental*) nei propri modelli di *business*. Si è riscontrato che gran parte di essi si basa sulla creazione e selezione di adeguati sistemi di *key performance indicators* (KPIs) per il monitoraggio della *Socio-Emotional Wealth* (SEW) nel PMS (Kallmuenz *et al.*, 2018). In molti dei casi studio adottati nel campione, la selezione dei KPIs richiede un'analisi molto accurata degli obiettivi da raggiungere, delle iniziative, dei processi e di tutte le dinamiche interne (Combs *et al.*, 2020; Fitzgerald *et al.*, 2010).

Gli *standards* di rendicontazione più considerati per supportare il processo di integrazione sono i *Global Reporting Initiative (GRI) standards*, che racchiudono all'interno diversi indicatori relativi alla dimensione economica, ambientale e sociale (Delmas e Gergaud, 2014). Tali *standards* sono frutto del processo posto in essere per supportare le organizzazioni a definire gli obiettivi e misurare la *performance* aziendale. Lo scopo primario è quello di coadiuvare le imprese a rispondere al cambiamento ambientale, cercando di raggiungere un'economia sostenibile.

Liu *et al.* (2017), usando un campione di 500 società, evidenziano che le imprese familiari tendono ad utilizzare sistemi orientati alla sostenibilità, quali CSR, che conducono a mantenere la legittimità e preservare la ricchezza socio-emotiva (Chen e Cheng, 2020).

Un'altra iniziativa per supportare il processo di integrazione della sostenibilità nella strategia è basata sull'adozione criteri *Environmental, Social e Governance (E-S.G.)*. In particolare, utilizzati in ambito finanziario, i criteri ESG guidano la scelta dei cosiddetti investimenti sostenibili, ovvero gli investimenti in tutte quelle attività che tengono in considerazione aspetti di natura ambientale, sociale e di governance (Cordeiro *et al.*, 2020; Carlsen *et al.*, 2001). Selezionare gli investimenti secondo criteri ESG nel proprio portafoglio significa dunque fare una scelta etica nella propria strategia finanziaria a lungo termine (Nadeem *et al.*, 2020).

4.2 Key value drivers

Il termine *value drivers* identifica fonti di valore e, in letteratura economico-aziendale, quei fattori scatenanti iniziative che accrescono il valore totale che l'impresa crea (Amit e Zott, 2001). Nel caso specifico di questa analisi, dunque, i *key value drivers* rappresentano le motivazioni più importanti sottostanti al processo di integrazione della sostenibilità nelle FB a livello strategico. I *value drivers* descritti negli articoli analizzati tramite SLR, sono stati rilevati deduttivamente e riportati di seguito. L'obiettivo è quello di capire cosa spinge le imprese familiari ad integrare la sostenibilità.

4.3 Drivers economico-finanziari

Questa categoria riassume i principali *drivers* identificati in letteratura che impattano direttamente e volontariamente sulla *performance* economico-

finanziaria, derivanti dal processo di integrazione della sostenibilità nelle FB.

Dall'analisi è emerso chiaramente come il processo di integrazione sia guidato dalla principale motivazione di migliorare la *performance* economico-finanziaria (Rainero *et al.*, 2020), indirettamente connessa alle dimensioni sostenibili e qualitative (Galeotti *et al.*, 2022). Diversi studi hanno evidenziato un forte legame tra il processo di integrazione della sostenibilità e la *performance* economica delle imprese familiari, contribuendo alla loro sopravvivenza nel lungo periodo (Abeysekera e Fernando, 2020). Infatti, le FB hanno osservato un aumento della redditività operativa dovuto all'adozione di iniziative in ambito CSR (Niehm *et al.*, 2008). Particolarmente interessante è l'analisi condotta da Yáñez-Araque *et al.* (2021), i quali dimostrano quantitativamente che i risultati (in termini di totale dell'attivo, reddito operativo, e redditività generale) ottenuti da attività in ambito CSR intraprese da imprese familiari siano migliori rispetto a quelli delle non familiari. A tal proposito, sono emersi risultati ancora più incoraggianti quando tali iniziative sono accompagnate da un elevato coinvolgimento dei familiari in azienda (Yeon *et al.* 2021).

Oltre alle grandezze tradizionali, anche un elevato valore del capitale familiare è risultato determinante per raggiungere determinati livelli di sostenibilità nelle FB (Danes *et al.*, 2009). Tale capitale familiare, basandosi sulla *Sustainable Family Business Theory II* presentata da Danes *et al.* (2008), è composto da tutte le risorse (1) umane, (2) sociali e (3) finanziarie dell'impresa. Tuttavia, secondo gli stessi autori, la valutazione generale delle tre grandezze eterogenee di risorse può essere espressa con i soli valori finanziari. Risulta quindi evidente l'importanza dell'aspetto misuratore delle grandezze finanziarie per calcolare l'effettivo valore di tale capitale familiare.

Drivers personali

Come ampiamente discusso in letteratura (Stoian *et al.*, 2011), risulta particolarmente complesso definire univocamente un *personal driver*. Tuttavia, tali *drivers* si sono identificati all'interno dei *papers* revisionati seguendo alcuni esempi di attitudini manageriali già universalmente riconosciute come *drivers* personali (Prange e Pinho, 2017).

Vallejo (2009) ha analizzato la relazione tra la *leadership* trasformativa, orientata all'aggiornamento degli obiettivi aziendali verso quelli di sviluppo sostenibile per ottenere risultati maggiori, e le tre variabili fondamentali della *performance*, quali coesione, longevità e redditività. I *leader* trasformativi generano effetti positivi sulle organizzazioni, e ancor di più,

all'interno delle FB, caratterizzate da forti valori e credenze, visione condivisa, lealtà, fiducia e comunicazione, attraverso un processo di stimolazioni intellettuali, assegnazione di compiti significativi e motivazionali. In tale contesto, l'impresa nel suo complesso è considerata una famiglia in cui la soddisfazione dei dipendenti cresce internamente e inconsciamente.

Inoltre, una lunga serie di valori familiari, elencati di seguito, è in grado di favorire una condotta etica dell'attività di impresa (Catturi, 2003; Dieleman e Koning, 2019) che va ben oltre il solo interesse al risultato d'esercizio (Fassin et al., 2011). Le FB sono portate all'integrazione della sostenibilità poiché guidate da una maggiore sensibilità riguardo la propria reputazione verso la comunità che è strettamente legata ad esse (Peake et al., 2017). Tale sensibilità può essere guidata da una spiccata mentalità transgenerazionale (Bammens e Hünermund, 2020), tipica delle FB, o da un'etica conservativa, riscontrata soprattutto nelle attività rurali (Carlsen et al., 2001).

In particolare, tale orientamento consente alle imprese familiari di perseguire il loro obiettivo di preservazione della SEW, incentrato su identità e reputazione (Déniz e Suárez, 2005). Anche per questo specifico motivo, lo sviluppo sostenibile potrebbe avere un ruolo ancora più importante nelle FB rispetto alle non familiari. L'obiettivo delle imprese familiari di preservare la ricchezza socio-emotiva, talune volte anche a scapito della ricchezza finanziaria, fa sì che tali imprese prestino maggiori attenzioni alle responsabilità ambientali e sociali (Niehm et al., 2008).

Inoltre, Singh et al. (2021) hanno recentemente valutato l'impatto positivo della religiosità, spirito tipico di talune imprese a proprietà familiare, sull'attenzione delle stesse verso la sostenibilità ambientale.

Drivers organizzativi

L'analisi del campione ha mostrato che la creazione di valore sostenibile dipende anche da diversi fattori organizzativi delle FB, i quali a prescindere ne influenzano le scelte (Prange e Pinho, 2017).

Le dimensioni dell'impresa familiare sono emerse come un fattore importante per il raggiungimento di elevati livelli di sostenibilità. Infatti, le imprese con elevato numero di dipendenti sono risultate più propense all'implementazione della CSR (Niehm et al., 2008).

Infine, secondo diversi studi, il grado di implementazione e le *performance* di un sistema di CSR è associato positivamente all'appartenenza familiare dell'amministratore (Cui et al., 2018). Ciò è spesso dovuto al fatto che l'amministratore familiare è maggiormente coinvolto da un punto di vista emotivo riguardo la propria successione, e in generale riguardo le condizioni socioeconomiche dei propri successori (Meier e Schier, 2021).

Institutional drivers

Secondo l'approccio proposto dalla *Institutional Theory* (Scott, 1987), un'organizzazione può essere definita come un veicolo modellato, oltre che dalle caratteristiche dei propri membri, dalle influenze e costrizioni dell'ambiente esterno. L'ambiente è costellato da diversi gruppi di *stakeholders*, ai quali corrispondono diversi tipi di interessi. Si suppone che le FB migliorino le proprie performance sostenibili in risposta a tali pressioni esterne in quanto talvolta regolano i comportamenti delle organizzazioni, altre volte ne valutano l'operato, altre ancora ne influenzano le scelte (Matacena, 2012; Zailani *et al.*, 2012). Quindi, è possibile identificare i *drivers* istituzionali con gli interessi dei diversi *stakeholders*.

Come già ampiamente discusso, rispetto ai proprietari istituzionali, i proprietari familiari soffrono conseguenze più importanti se un'immagine negativa è associata alle loro aziende (Nekhili *et al.*, 2017; Block e Wagner, 2014). Fondamentale quindi risulta essere la percezione degli *stakeholders*, sulla quale il processo di integrazione sostenibile impatta positivamente, generando una buona immagine aziendale (Lamb e Butler, 2018; Déniz e Suarez, 2005). I risultati mostrano quindi che le imprese familiari attribuiscono priorità alle richieste dei diversi *stakeholders* maggiormente rispetto imprese non familiari (Cuadrado-Ballesteros *et al.*, 2015), anche a causa di un *gap* di credibilità di partenza (Hsueh, 2018), e riportano migliori livelli di *CSR* (García-Sánchez *et al.*, 2021).

4.4 Criticità

In questa sezione si vogliono quindi analizzare le problematiche, di diversa natura, incontrate durante l'implementazione di quelle misure e iniziative orientate all'integrazione della sostenibilità nelle FB.

In primo luogo, persiste la difficoltà nella selezione di KPIs adeguati da utilizzare per monitorare e implementare la strategia sostenibile (Kotlar *et al.*, 2014). Tale criticità si espande oltre alle sole FB, essendo una questione critica per molte imprese. Le dimensioni ambientali devono essere chiaramente identificate e incluse in un quadro strutturato comune, collegando ciascuna di esse agli obiettivi strategici e agli indicatori di *performance* (Khan *et al.*, 2015).

Si registra, inoltre, una crescente difficoltà per i manager di determinare il valore generato dalle iniziative sostenibili. Il solo Bilancio sociale, peraltro non obbligatorio, non definisce regole stringenti che possano guidare i manager nel processo di misurazione e valutazione delle strategie sostenibili.

Tale mancanza impatta negativamente sulla percezione dei soggetti interni all'azienda (Fassin *et al.*, 2011).

Un'ulteriore criticità emersa dall'analisi riguarda il processo decisionale proprio del contesto in cui operano le FB, caratterizzato da legami affettivi che possono incidere sulla decisione di integrare la sostenibilità nella propria strategia. Tale integrazione, infatti, spesso necessita di soggetti esterni specializzati, che dovrebbero entrare nella struttura organizzativa aziendale, intaccando il contesto familiare (Yeon *et al.*, 2021).

5 Discussione dei risultati e sviluppo teorico

I risultati del presente lavoro conducono all'individuazione delle variabili chiave sottostanti al processo di integrazione della sostenibilità nella strategia delle FB. Tuttavia, come evidenziato dagli autori, i diversi *key value drivers* necessitano ancora di essere integrati sistematicamente dalle FB (Rq2). Infatti, le spinte sottostanti l'integrazione della sostenibilità sono inevitabilmente in relazione tra loro, spesso rinforzandosi l'un l'altra e, talvolta, ostacolandosi. Per questo motivo, sono state prima messe in evidenza le relazioni tra i *key value drivers* (5.1), al fine di fornire successivamente ai manager un quadro chiaro su come integrare tali fattori all'interno del PMS (5.2).

5.1 Le relazioni dinamiche tra i *key value drivers*

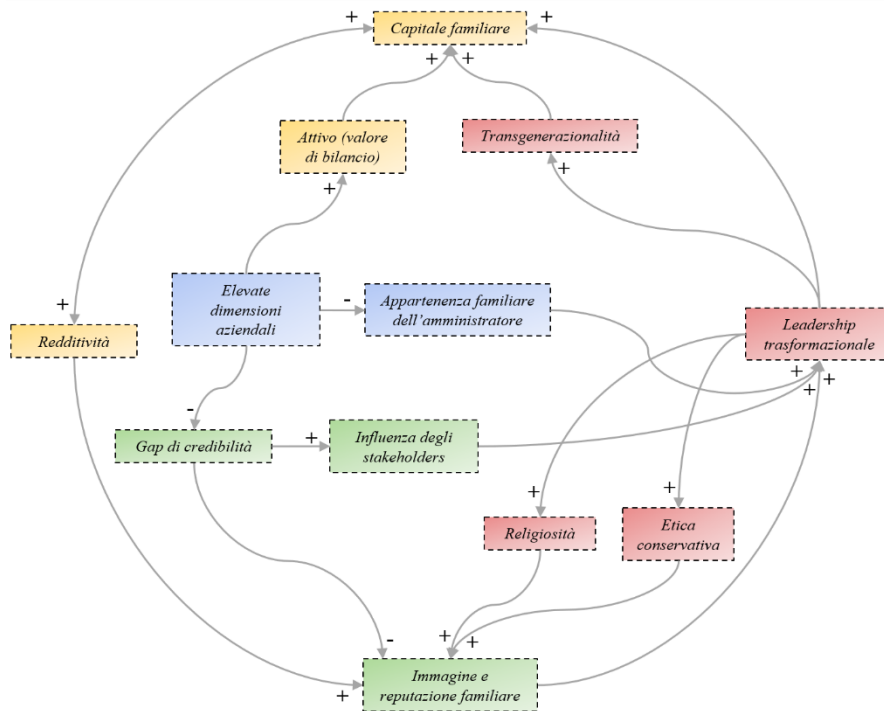
All'interno della circonferenza tratteggiata, nella parte alta della Figura 6, è possibile ritrovare i diversi tipi di *key value drivers* identificati tramite la sintesi descritta nella sezione 4.2. Tali *drivers*, evidenziati per tipologia, sono messi in connessione al fine di avere un quadro chiaro, nella fase iniziale del processo di integrazione della sostenibilità nella strategia delle FB, sul ruolo di tali fattori e come concorrono a tale integrazione.

Seguendo Supino *et al.* (2019), le iniziative di sostenibilità sono implementate trovando una relazione dinamica tra variabili (in questo caso rappresentati dai *key value drivers*) all'interno delle singole imprese familiari. Ad esempio, A influenza B, poi B influenza C e, infine, C influenza A determinando una relazione A-B-C dinamica. I *key value drivers* del framework sono collegati da relazioni causali che possono essere dirette ("+" per indicare l'aumento dell'effetto all'aumentare della causa) o inverse ("-") per indicare la diminuzione dell'effetto all'aumentare della causa). Inoltre, dette

relazioni possono esprimere un rapporto bidirezionale di positività o negatività tra le due variabili, ad esempio A influenza positivamente B e B influenza positivamente A. Infine, data la dinamicità delle relazioni, e le diverse caratteristiche di ogni FB, non è possibile considerare un ordine cronologico per lo sviluppo dei *key value drivers*.

Il capitale familiare è stato delineato come un *driver* ampio e significativo, in quanto sintetizza in maniera armonica i valori di capitale umano, organizzativo e finanziario dell'impresa familiare. Tale valore di capitale familiare è positivamente correlato, tra gli altri, con la redditività e la sostenibilità dell'impresa nel lungo periodo (Yáñez-Araque *et al.*, 2021). Nonostante le imprese familiari sono spesso caratterizzate da dimensioni ridotte e quindi minori capacità finanziarie e patrimoniali (Xiang *et al.*, 2019), è opportuno segnalare come un eventuale aumento del loro valore dell'attivo generi inevitabilmente un aumento del valore di detto capitale familiare. Successivamente, è possibile notare come l'immagine e la reputazione assuma un ruolo chiave nelle FB poiché è la famiglia stessa la protagonista al centro di certe attenzioni (Peake *et al.*, 2017), sono dunque numerose le variabili che la influenzano. In particolare, un risultato economico positivo, una proprietà e un *management* caratterizzati da un'etica conservativa e religiosa (Singh *et al.*, 2021), una buona credibilità spesso supportata dalle elevate dimensioni aziendali (García-Sánchez *et al.*, 2021), possono migliorare l'immagine e la reputazione dell'impresa familiare. Ai fini di una convincente integrazione della sostenibilità, è stato ricordato a più riprese che le FB possono far leva su una *leadership* di tipo trasformazionale (Vallejo, 2009). Tale atteggiamento è spiccato se in mano all'amministratore delegato familiare, poiché maggiormente cosciente dei diversi interessi degli *stakeholders*, ed è ulteriormente incoraggiata dai risultati positivi in termini economici e reputazionali (Cui *et al.*, 2018). Infine, è possibile notare come la *leadership* trasformazionale favorisca chiaramente il processo di transgenerazionalità, inevitabilmente legato alla sostenibilità, in direzione di un'armonia organizzativa tra le generazioni facenti parte dell'impresa familiare (Vallejo, 2009). Numerosi studi confermano l'esistenza di influenze positive reciproche tra *i*) *performance* finanziarie e *no*, *ii*) soddisfazione degli *stakeholders*, e *iii*) efficacia organizzativa (Zellweger e Nason, 2008). Tali variabili sono sintetizzate e categorizzate come addendi nel calcolo del capitale familiare (Yáñez-Araque *et al.*, 2021).

Figura 6 – Framework concettuale



5.2 L'integrazione della sostenibilità nella strategia aziendale attraverso il Performance Management System

Il modello proposto nella Figura 6 suggerisce l'integrazione della sostenibilità a livello strategico attraverso l'orientamento, in una fase iniziale del PMS (*plan and define*), su tre pilastri fondamentali che assumono una rilevanza prioritaria nelle imprese familiari: valore aziendale (orientato alla dimensione economico-finanziaria), valore sostenibile (orientato alla creazione di valore sostenibile nel lungo termine), valore familiare (orientato alla dimensione qualitativa propria delle imprese familiari). Dunque, i *key value drivers*, in connessione tra loro, consentono detta integrazione, se considerati in una fase primordiale dell'implementazione del PMS.

Grazie all'ampia valutazione condotta sui diversi tipi di *key value drivers*, i manager potranno servirsi di uno strumento valido per considerare sistematicamente motivazioni e priorità di tutte le parti che influenzano l'indirizzo

dell'impresa familiare. Nello specifico, questa valutazione consentirà ai manager di formulare e prioritizzare in maniera più efficiente i KPIs all'interno del PMS come sistema di controllo (Catturi *et al.*, 2020). Successivamente, sulla base di tali indicatori largamente condivisi, il raggiungimento degli obiettivi stessi risulterà più probabile. Conseguentemente, diventerà più oggettivo anche il processo di monitoraggio e controllo delle relative *performance*, sostenibili e no.

Alla luce dei risultati, il quadro concettuale è concepito come un modo per supportare il processo di integrazione della sostenibilità nella strategia delle FB evidenziandone *i*) i presupposti (*key value drivers* dello sviluppo sostenibile e loro relazioni), *ii*) le modalità (allineamento strategico che incorpora i tre valori fondamentali nel *plan and define*), e *iii*) gli effetti (creazione di valore). Questo modello può essere considerato un primo passo per raggiungere un'integrazione sostenibile nelle FB, sebbene richieda ulteriori studi e implementazioni pratiche da ricerche future.

6 Conclusioni

La creazione di valore sostenibile è un concetto complesso, che riveste un ruolo di assoluta centralità negli studi di Economia Aziendale, ora più che mai (Hristov *et al.*, 2020). Il contesto socioculturale e la variabilità dell'ambiente in cui le aziende si trovano ad operare, rendono indispensabile un approccio sistemico che integri la sostenibilità nella strategia aziendale. Tale processo potenzialmente ricopre un ruolo ancor più rilevante nelle FB, caratterizzate dall'influenza della famiglia nella gestione e nel governo aziendale, conducendo a risultati diversi in funzione dell'estensione e della tipicità del coinvolgimento di membri della famiglia nei processi decisionali. Le FB, inoltre, rappresentano la stragrande maggioranza delle aziende nel mondo, il loro apporto, quindi, in termini di sviluppo sostenibile avrebbe delle implicazioni a livello globale.

Dai risultati del presente lavoro, emerge chiaramente la crescente attenzione degli studiosi sul ruolo della sostenibilità come motore di sviluppo nelle FB, con un picco negli ultimi 5 anni. Tuttavia, nonostante tale contributo, dall'analisi è emerso chiaramente che vi è ancora un *gap* importante da colmare, connesso all'individuazione degli elementi chiave dello sviluppo sostenibile nelle FB, e alle modalità per integrare tali elementi, in un quadro chiaro che possa essere effettivamente testato nelle aziende. Per poter contribuire a colmare queste criticità, gli autori del presente studio hanno cercato

di sintetizzare i *value drivers* del processo di integrazione in un'ottica sistemica.

Il *framework* concettuale presentato suggerisce di implementare i *key value drivers* identificati, considerando soprattutto i vantaggi e gli svantaggi derivanti dalle loro relazioni, in una fase iniziale della pianificazione (*plan and define*) garantendo l'allineamento strategico attraverso un PMS, idoneo a implementare, monitorare e misurare gli obiettivi strategici e gli *outcomes* della *performance* sostenibile e no. Attraverso quest'analisi è possibile avere un quadro chiaro e completo delle suddette relazioni, non analizzate nel loro complesso dai precedenti studi. Tale ricerca fornisce, inoltre, un contributo essenziale anche per il *management* delle stesse FB, che possono avvalersi del modello qui elaborato al fine di avere una visione d'insieme sulle dimensioni chiave che impattano sulla loro *performance*.

Il presente studio non è esente da limiti. I *value drivers* identificati, seppur estratti dalle fonti più autorevoli, potrebbero non rappresentare l'intera platea dei fattori alla base dell'integrazione della sostenibilità nelle FB. Il disegno di ricerca alla base del presente studio, come discusso in precedenza, può costituire un'ulteriore opportunità per migliorare e ampliare i risultati ottenuti. Infine, i *key value drivers* potrebbero seguire dinamiche di correlazione differenti a seconda del differente contesto industriale o geografico delle imprese in questione. Le relazioni tra i *key value drivers* riportati nel modello potrebbero essere quindi soggette a validazioni empiriche, oppure a specifiche contestualizzazioni casi di studio e *survey*.

References

- Abeyssekera A.P., Fernando C.S. (2020), Corporate social responsibility versus corporate shareholder responsibility: A family firm perspective, *Journal of Corporate Finance*, 61, 101370.
- Addison P.F., Stephenson P.J., Bull J.W., Carbone G., Burgman M., Burgass M.J., Reuter, K.E. (2020), Bringing sustainability to life: a framework to guide biodiversity indicator development for business performance management, *Business Strategy and Environment*, 29(8), pp. 3303-3313.
- Aguinis H. (2019), *Performance management for dummies*, John Wiley & Sons.
- Ahmadi A., Tiruta-Barna L., Benetto E., Capitanescu F., Marvuglia A. (2016), On the importance of integrating alternative renewable energy resources and their life cycle networks in the eco-design of conventional drinking water plants. *Journal of Cleaner Production*, 135, pp. 872-883.
- Amaduzzi A. (1978), *L'azienda nel suo Sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, Torino, Utet.
- Amit R., Zott C. (2001), Value creation in e-business, *Strategic Management Journal*, 22(6-7), pp. 493-520.

- Armstrong M., Baron A. (2005), *Managing performance: performance management in action*, CIPD publishing.
- Bammens Y., Hünermund P. (2020), Nonfinancial considerations in eco-innovation decisions: The role of family ownership and reputation concerns, *Journal of Product Innovation Management*, 37(5), pp 431-453.
- Block J. H., Wagner M. (2014), The effect of family ownership on different dimensions of corporate social responsibility: Evidence from large US firms, *Business Strategy and the Environment*, 23(7), pp. 475-492.
- Bonini S., Bove A.T. (2014), Sustainability's strategic worth: McKinsey Global Survey results.
- Boyatzis R.E. (1998), *Transforming Qualitative Information: thematic analysis and code development*, Sage Publications, Cleveland, OH.
- Buscarini, C., Cerroni, F., Scarnecchia, L. (2021). Il ruolo delle matrici di "Materialità" e di "Performance" per il controllo della sostenibilità, *Management Control*, 2, pp. 87-106. Doi: 10.3280/MACO2021-002005
- Burrit R. L., Schaltegger S. (2010), Sustainability accounting and reporting: fad or trend?, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 7, pp. 829-856.
- Busco C., Frigo M. L., Quattrone P., Riccaboni A. (2013), Redefining Corporate Accountability through Integrated Reporting, *Strategic Finance*, 8, pp. 33-41.
- Carlsen J., Getz D., Ali-Knight J. (2001), The environmental attitudes and practices of family businesses in the rural tourism and hospitality sectors, *Journal of sustainable tourism*, 9(4), pp. 281-297.
- Catturi G. (2003), Valori etici e principi economici: equilibrio possibile, *Studi e Note di Economia*, 3, pp. 7-37.
- Catturi G., Ricci Paulesu L. (2020), L'azienda "organismo intelligente" : il fenomeno dell'omeostasi ed i sistemi di controllo, *Management Control*, 2, pp. 11-36, Doi:10.3280/MACO2020-002002
- Chen Y. L., Cheng H. Y. (2020), Public family businesses and corporate social responsibility assurance: The role of mimetic pressures. *Journal of Accounting and Public Policy*, 39(3), 106734.
- Coda V. (1987), *Gestione strategica d'impresa: letture e casi*, Ed. Unicopli, (Ed.).
- Combs J. G., Gentry R. J., Lux S., Jaskiewicz P., Crook T. R. (2020), Corporate political activity and sensitivity to social attacks: The case of family-managed firms, *Family Business Review*, 33(2), pp. 152-174.
- Cordeiro J. J., Profumo G., Tutore I. (2020), Board gender diversity and corporate environmental performance: The moderating role of family and dual class majority ownership structures, *Business Strategy and the Environment*, 29(3), pp. 1127-1144.
- Cuadrado-Ballesteros B., Rodríguez-Ariza L., García-Sánchez I. M. (2015), The role of independent directors at family firms in relation to corporate social responsibility disclosures, *International Business Review*, 24(5), pp. 890-901.
- Cui V., Ding S., Liu M., Wu Z. (2018), Revisiting the effect of family involvement on corporate social responsibility: A behavioral agency perspective, *Journal of Business Ethics*, 152(1), pp. 291-309.
- Danes S. M., Stafford K., Haynes G., Amarapurkar S. S. (2009), Family capital of family firms: Bridging human, social, and financial capital, *Family Business Review*, 22(3), pp. 199-215.
- Danes S. M., Lee J., Stafford K., Heck R. K. Z. (2008), The effects of ethnicity, families and culture on entrepreneurial experience: An extension of Sustainable Family Business Theory, *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 13, pp. 2229-2268.

- Delmas M. A., Gergaud O. (2014), Sustainable certification for future generations: The case of family business, *Family Business Review*, 27(3), pp. 228-243.
- Déniz M. D. L. C. D., Suárez M. K. C. (2005), Corporate social responsibility and family business in Spain, *Journal of Business Ethics*, 56(1), pp. 27-41.
- Dieleman M., Koning J. (2019), Articulating values through identity work: Advancing family business ethics research, *Journal of Business Ethics*, pp. 1-13.
- Faller C. M., zu Knyphausen-Aufseß D. (2018), Does equity ownership matter for corporate social responsibility? A literature review of theories and recent empirical findings, *Journal of Business Ethics*, 150(1), pp.15-40.
- Fassin Y., Van Rossem A., Buelens M. (2011), Small-business owner-managers' perceptions of business ethics and CSR-related concepts, *Journal of Business ethics*, 98(3), pp. 425-453.
- Ferreira A., Otley D. (2009), The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis, *Management Accounting Research*, 20(4), pp. 263-282.
- Ferreira J. J., Fernandes C. I., Schiavone F., Mahto R. V. (2021), Sustainability in family business—A bibliometric study and a research agenda, *Technological Forecasting and Social Change*, 173, 121077.
- Figge F., Hahn T., Schaltegger S., Wagner M. (2002), The sustainability balanced scorecard—linking sustainability management to business strategy, *Business strategy and the Environment*, 11(5), pp. 269-284.
- Fitzgerald M. A., Haynes G. W., Schrank H. L., Danes S. M. (2010), Socially responsible processes of small family business owners: Exploratory evidence from the national family business survey, *Journal of Small Business Management*, 48(4), pp. 524-551.
- Gadenne D., Mia L., Sands J., Winata L., Hooi G. (2012), The influence of sustainability performance management practices on organisational sustainability performance, *Journal of Accounting & Organizational Change*.
- Galeotti M., Lombardi R., Paoloni P., Roberto F. (2022), Big data and sustainability reports: The current approach to non-accounting data management, *Management Control*, 2, 95-116. Doi: 10.3280/MACO2022-002-S1005.
- García-Sánchez I. M., Martín-Moreno J., Khan S. A., Hussain N. (2021), Socio-emotional wealth and corporate responses to environmental hostility: Are family firms more stakeholder oriented?, *Business Strategy and the Environment*, 30(2), pp.1003-1018.
- El Ghoul S., Guedhami O., Wang H., Kwok C. C. (2016), Family control and corporate social responsibility, *Journal of Banking & Finance*, 73, pp. 131-146.
- Hristov I., Appolloni A., Chirico A., Cheng W. (2021a), The role of the environmental dimension in the Performance Management System: A systematic review and conceptual framework, *Journal of Cleaner Production*, 126075.
- Hristov I., Camilli R., Mechelli A. (2022), Cognitive biases in implementing a performance management system: behavioral strategy for supporting managers' decision-making processes, *Management Research Review*.
- Hristov I., Chirico A., Ranalli F. (2020), Un approccio sistemico alla teoria della creazione di valore sostenibile: un modello concettuale, *Management Control*, 2, pp. 81-104. Doi: 10.3280/MACO2020-002005.
- Hristov I., Chirico A., Ranalli F. (2021b), Corporate strategies oriented towards sustainable governance: Advantages, managerial practices and main challenges, *Journal of Management and Governance*, pp. 1-23.
- Hsueh J. W. J. (2018), Governance structure and the credibility gap: Experimental evidence on family businesses' sustainability reporting, *Journal of Business Ethics*, 153(2), pp. 547-568.

- Hubbard G. (2009), Measuring organizational performance: beyond the triple bottom line, *Business strategy and the environment*, 18(3), pp. 177-191.
- Kallmuenzer A., Nikolakis W., Peters M., Zanon J. (2018), Trade-offs between dimensions of sustainability: Exploratory evidence from family firms in rural tourism regions, *Journal of Sustainable Tourism*, 26(7), pp. 1204-1221.
- Kapiyangoda K., Gooneratne T. (2021), Management accounting research in family businesses: a review of the status quo and future agenda, *Journal of Accounting & Organizational Change*.
- Khan A., Muttakin M. B., Siddiqui J. (2015), Audit fees, auditor choice and stakeholder influence: Evidence from a family-firm dominated economy, *The British Accounting Review*, 47(3), pp. 304-320.
- Kotlar J., Fang H., De Massis A., Frattini F. (2014), Profitability goals, control goals, and the R & D investment decisions of family and nonfamily firms, *Journal of Product Innovation Management*, 31(6), pp. 1128-1145.
- Lamb N. H., Butler F. C. (2018), The influence of family firms and institutional owners on corporate social responsibility performance, *Business & Society*, 57(7), pp. 1374-1406.
- Lebas M. J. (1995), Performance measurement and performance management, *International Journal of Production Economics*, 41(1-3), pp. 23-35.
- Lee S., Geum Y., Lee H., Park Y. (2012), Dynamic and multidimensional measurement of product-service system (PSS) sustainability: a triple bottom line (TBL)-based system dynamics approach, *Journal of Cleaner Production*, 32, pp. 173-182.
- Liu M., Shi Y., Wilson C., Wu Z. (2017), Does family involvement explain why corporate social responsibility affects earnings management?, *Journal of Business Research*, 75, pp. 8-16.
- Marchi L. (2020), Dalla crisi allo sviluppo sostenibile: il ruolo dei sistemi di misurazione e controllo, *Management Control*, 3, pp. 5-16. Doi:10.3280/MACO2020-003001.
- Matacena A. (2012), L'accountability nelle imprese lucrative e sociali. Verso una possibile convergenza? *Economia Aziendale Online*, (4), pp. 171-206.
- Meier O., Schier G. (2021), CSR and family CEO: The moderating role of CEO's age, *Journal of Business Ethics*, 174(3), pp. 595-612.
- 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*, 26(1), pp. 9-28.
- Mio C., Panfilo S., Blundo B. (2020), Sustainable development goals and the strategic role of business: A systematic literature review, *Business Strategy and the Environment*, 29(8), pp. 3220-3245.
- Miralles-Marcelo J. L., del Mar Miralles-Quirós M., Lisboa I. (2014), The impact of family control on firm performance: Evidence from Portugal and Spain, *Journal of Family Business Strategy*, 5(2), pp. 156-168.
- Moher D., Liberati A., Tetzlaff J., Altman D.G., The PRISMA Group (2009), Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement, *PLoS Medicine*, 6(7).
- Nadeem M., Gyapong E., Ahmed A. (2020), Board gender diversity and environmental, social, and economic value creation: Does family ownership matter?, *Business Strategy and the Environment*, 29(3), pp. 1268-1284.
- Nekhili M., Nagati H., Chtioui T., Rebolledo C. (2017), Corporate social responsibility disclosure and market value: Family versus nonfamily firms, *Journal of Business Research*, 77, pp. 41-52.

- Niehm L. S., Swinney J., Miller N. J. (2008), Community social responsibility and its consequences for family business performance, *Journal of Small Business Management*, 46(3), pp. 331-350.
- Olson P. D., Zuiker V. S., Danes S. M., Stafford K., Heck R. K., Duncan K. A. (2003), The impact of the family and the business on family business sustainability, *Journal of business venturing*, 18(5), pp. 639-666.
- Otley, D. (1999), Performance management: a framework for management control systems research, *Management Accounting Research*, 10(4), pp. 363-382.
- Peake W. O., Cooper D., Fitzgerald M. A., Muske G. (2017), Family business participation in community social responsibility: The moderating effect of gender, *Journal of Business Ethics*, 142(2), pp. 325-343.
- Perego P., Hartmann F. (2009), Aligning performance measurement systems with strategy: the case of environmental strategy, *Abacus*, 45, pp. 397-428.
- Porfírio J. A., Felício J. A., Carrilho T. (2020), Family business succession: Analysis of the drivers of success based on entrepreneurship theory, *Journal of Business Research*, 115, pp. 250-257.
- Porter M.E., Kramer M.R. (2006), Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility, *Harvard Business Review*, 84(12), pp. 78-92.
- Prange C., Pinho J. C. (2017), How personal and organizational drivers impact on SME international performance: The mediating role of organizational innovation. *International Business Review*, 26(6), pp. 1114-1123.
- Rainero C., Coda R. M., Migliavacca A. (2020), Accounting for pandemics and economic crises management: Moral hazard, blockchain and smart-contracts, *Corporate Ownership and Control*, 18(1), pp. 301-309.
- Rothstein H.R., Hopewell S. (2009), *Grey literature in Cooper, H., Hedges, L.V. and Valentine, J.C. (Eds), The Handbook of Research Synthesis and Meta-Analysis*, Russell Sage Foundation, New York.
- Schaltegger S., Wagner M. (2006), Integrative management of sustainability performance, measurement and reporting. *International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation*, 3(1), pp. 1-19.
- Sciascia S. (2011), *Risorse familiari e risultati aziendali*, Torino, Giuffrè Editore.
- Scott W. R. (1987), The adolescence of institutional theory, *Administrative Science Quarterly*, pp. 493-511.
- Singh G., Sharma S., Sharma R., Dwivedi Y. K. (2021), Investigating environmental sustainability in small family-owned businesses: Integration of religiosity, ethical judgment, and theory of planned behavior, *Technological Forecasting and Social Change*, 173, 121094.
- Songini L., Gnan L. (2015), Family involvement and agency cost control mechanisms in family small and medium-sized enterprises, *Journal of Small Business Management*, 53(3): pp. 748-779.
- Stafford K., Duncan K. A., Dane S., Winter M. (1999), A research model of sustainable family businesses, *Family business review*, 12(3), pp. 197-208.
- Stoian M. C., Rialp A., Rialp J. (2011), Export performance under the microscope: A glance through Spanish lenses, *International Business Review*, 20(2), pp. 117-135.
- Supino E., Barnabè F., Giorgino M.C., Busco C. (2019), Strategic scenario analysis combining dynamic balanced scorecards and statistics. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(9), pp. 1881-1902.
- Tam W.W., Lo K.K., Khalehelvam P. (2017), Endorsement of PRISMA statement and quality of systematic reviews and meta-analyses published in nursing journals: a cross-sectional study, *BMJ Open*, 7(2), pp. 1-8.

Ivo Hristov, Antonio Chirico, Francesco Ranalli, Riccardo Camilli

- Tranfield D., Denyer D., Smart P. (2003), Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review, *British journal of management*, 14(3), pp. 207-222.
- Vallejo M. C. (2009), The effects of commitment of non-family employees of family firms from the perspective of stewardship theory, *Journal of business ethics*, 87(3), pp. 379-390.
- Villalonga B., Amit, R. (2006), How do family ownership, control and management affect firm value?, *Journal of financial Economics*, 80(2), pp. 385-417.
- Wells R. P., Hochman M. N., Hochman S. D., O'Connell, P. A. (1992), Measuring environmental success, *Environmental Quality Management*, 1(4), pp.315–327.
- World Commission on Environment and Development (1987), *Our common future*, Oxford: Oxford University Press.
- Xiang D., Chen J., Tripe D., Zhang N. (2019), Family firms, sustainable innovation and financing cost: Evidence from Chinese hi-tech small and medium-sized enterprises, *Technological Forecasting and Social Change*, 144, pp. 499-511.
- Yáñez-Araque B., Hernández J. P. S. I., Gutiérrez-Broncano S., Jiménez-Estévez P. (2021), Corporate social responsibility in micro-, small-and medium-sized enterprises: Multigroup analysis of family vs. nonfamily firms, *Journal of Business Research*, 124, pp. 581-592.
- Yeon J., Lin M. S., Lee S., Sharma A. (2021), Does family matter? The moderating role of family involvement on the relationship between CSR and firm performance, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Zailani S. H. M., Eltayeb T. K., Hsu C. C., Tan K. C. (2012), The impact of external institutional drivers and internal strategy on environmental performance. *International Journal of Operations and Production Management*.
- Zellweger T. M., Nason R. S. (2008), A stakeholder perspective on family firm performance, *Family Business Review*, 21(3), pp. 203-216.