



Università degli Studi di Cagliari

DOTTORATO DI RICERCA

IN SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI

Ciclo XXX

**I VALORI FAMILIARI: EVIDENZE NELLA GESTIONE E
NELL' INFORMAZIONE DI BILANCIO**

SECS – P /07 Economia Aziendale

Candidato	Dott.ssa Maura Danese
Coordinatore Dottorato	Prof. Andrea Melis
Tutor	Prof. Andrea Melis

Esame finale anno accademico 2016 – 2017
Tesi discussa nella sessione d'esame Luglio 2018

Indice

Introduzione della tesi

I valori familiari e la ricchezza socio-emozionale nelle imprese familiari Pag. 9

Capitolo 1

L'impresa familiare nella letteratura internazionale. Analisi evolutiva delle definizioni di impresa familiare

Introduzione Pag. 13

Le imprese familiari: elementi distintivi Pag. 15

Le imprese familiari: gli approcci definatori Pag. 18

Le principali definizioni di impresa familiare Pag. 20

Tabella 1: Le principali definizioni di imprese familiari Pag. 23

Evoluzione del concetto di impresa familiare nella dottrina

L'evoluzione della definizione di impresa familiare negli studi americani Pag. 34

L'evoluzione della definizione di impresa familiare negli studi italiani Pag. 36

L'evoluzione della definizione di impresa familiare negli studi europei Pag. 40

L'evoluzione della definizione di impresa familiare negli studi asiatici Pag. 43

Un contributo all'individuazione dei criteri definatori Pag. 44

Tabella 2: Elaborazione dei criteri utilizzati per la definizione di impresa familiare Pag. 44

Capitolo 2

Le piccole imprese familiari nel settore della raccomandazione marittima. Analisi dell'evoluzione storica del contesto istituzionale e della ricchezza socio-emozionale

Introduzione	Pag. 51
Quadro concettuale di riferimento	
La Teoria Istituzionale	Pag. 56
La Teoria della Ricchezza socio-emozionale nelle imprese familiari	Pag. 58
Metodologia	
Campione	Pag. 61
Tabella 3: Descrizione del campione	Pag. 63
Raccolta dati	Pag. 64
Analisi	
Il contesto socio-economico, politico e istituzionale italiano e sardo e lo sviluppo delle aziende familiari di raccomandazione marittima	
1840-1860 Italia Sabauda e Regno di Sardegna	Pag. 66
1861 – 1900 Unità d’Italia	Pag. 70
1901- 1914 Età Giolittiana	Pag. 74
1920-1943 Fascismo e regime di autarchia	Pag. 76
1946- 1969 Nascita della Repubblica Italiana e il periodo industriale italiano	Pag. 81
1970 – 1990 La caduta del processo di industrializzazione sardo e lo sviluppo del turismo	Pag. 88
1990 - 2016 L’Italia in Europa, la globalizzazione e le agenzie marittime moderne	Pag. 91
Analisi	
La presenza storica dei valori familiari: la ricchezza socio emozionale nelle imprese familiari raccomandatarie	Pag. 94
Discussione e conclusioni	Pag. 101

Capitolo 3

La comunicazione delle informazioni ambientali sulla biodiversità nelle imprese familiari e non familiari quotate. L'importanza della ricchezza socio-emozionale

Introduzione	Pag. 105
Contesto istituzionale	Pag. 111
Quadro teorico di riferimento	
Teoria della legittimazione	Pag. 112
Sviluppo delle ipotesi	
Comunicazione volontaria e settori sensibili	Pag. 114
Comunicazione volontaria e certificazione ambientale	Pag. 114
Comunicazione volontaria e scandali	Pag. 115
Teoria della ricchezza socio-emozionale	Pag. 116
Sviluppo delle ipotesi	
Comunicazione volontaria, influenza e controllo familiare	Pag. 117
Comunicazione volontaria e identificazione dell'impresa familiare	Pag. 119
Metodologia	
Campione	Pag. 120
Tabella 4: Descrizione del campione	Pag. 122
Raccolta dati	Pag. 123
Indice di comunicazione della biodiversità	Pag. 123
Tabella 5: Elementi dell'indice	Pag. 124
Modello, variabile dipendente e variabili indipendenti	
Modello	Pag. 128
Variabile dipendente	Pag. 128

Variabili di interesse	Pag. 129
Variabili di controllo	Pag.131
Tabella 6: descrittiva delle variabili	Pag. 133
Risultati	
Analisi qualitativa sulla comunicazione delle informazioni emesse dalle imprese in materia di biodiversità	Pag. 134
Analisi descrittiva	Pag. 138
Tabella 7: Statistiche descrittive delle variabili	Pag. 141
Tabella 8: Matrice delle correlazioni	Pag. 142
Analisi multivariata	Pag. 143
Tabella 9: Regressione logit multivariata	Pag. 144
Discussione e conclusioni	Pag. 145
<i>Conclusioni finali della tesi</i>	Pag. 151
<i>Bibliografia</i>	Pag. 157
<i>Allegato Capitolo 2</i>	Pag. 185

Introduzione della tesi

I valori familiari e la ricchezza socio-emozionale nelle imprese familiari

La tesi è ispirata all'importanza ricoperta dalle imprese familiari nell'economia.

Le innumerevoli sfaccettature dettate dalle caratteristiche riconducibili a queste imprese hanno catturato l'attenzione degli studiosi, e sebbene vi siano diversi studi che ne affrontano molteplici aspetti, la definizione di impresa familiare e le modalità di gestione e di comunicazione di queste imprese rispetto alle imprese non familiari rappresentano argomenti di interesse nella dottrina.

Se si considera la stessa definizione di impresa familiare, è evidente che la stessa può essere definita come un'azienda nella quale una o più famiglie esercitano un'influenza sulla proprietà e (o) sul management¹; tuttavia all'interno di questa definizione si inserisce una grande varietà di forme organizzative che possono essere definite anch'esse familiari e che hanno portato gli studiosi alla ricerca di metodologie di classificazione e definizione che consentissero la determinazione di una definizione univoca di impresa familiare. A tal fine, la prima parte della tesi affronta il concetto di impresa familiare nella dottrina nazionale e internazionale consentendo un inquadramento del fenomeno e dell'evoluzione dottrinale relativa alla definizione concettuale di azienda familiare evidenziando i principali criteri definitivi.

Tenuto conto delle molteplici definizioni elaborate dalla dottrina le imprese familiari si differenziano dalle non familiari per la presenza di una forte interazione e integrazione tra il sistema famiglia e il sistema impresa. Questa caratteristica, unica in tale tipologia di azienda, conduce alla presenza di forti relazioni sociali basate su aspetti emozionali che preservano l'unità della famiglia. Di conseguenza è l'importanza rivestita dai fattori non economici, come l'attaccamento emozionale della famiglia al business fa sì che le emozioni dei membri appartenenti (come l'amore, la lealtà, l'intimità delle relazioni, ma anche l'ira e la gelosia), e i valori (quali il senso di appartenenza e di identificazione, l'importanza del controllo aziendale e la responsabilità etica e sociale dell'impresa) tendono ad integrarsi con gli aspetti economici incidendo significativamente sull'attività economica dell'impresa.

¹ Davis, J. A., & Tagiuri, R. (1989). The influence of life stage on father-son work relationships in family companies. *Family Business Review*, 2(1), pp. 47-74.

In particolare i valori² e la ricchezza socio-emozionale presente nelle imprese familiari può modificarsi e assumere connotati differenti a seconda delle dimensioni aziendali e della sua apertura ai mercati finanziari.

Attraverso due studi empirici sviluppati con metodologie differenti e utilizzando campioni diversi, questo lavoro ha come obiettivo la comprensione e studio dei valori e della ricchezza - emozionale nelle imprese familiari attraverso due argomenti peculiari: il mantenimento nel tempo dei valori familiari nel primo studio empirico e l'analisi dei valori familiari con riferimento alla rendicontazione delle informazioni in materia di biodiversità nel secondo. In particolare il primo studio adotta una prospettiva storica esplorando la presenza e la continuità dei valori su un campione di imprese di piccole dimensioni appartenenti al settore della raccomandazione composto esclusivamente da imprese familiari, mentre per il secondo si è scelto di analizzare le imprese italiane di grandi dimensioni quotate focalizzando l'attenzione sull'influenza che i valori familiari hanno sulla comunicazione ambientale in materia di biodiversità. Per lo studio della presenza dei valori familiari nelle piccole imprese non quotate, si è scelto un settore che potesse essere non solo rappresentativo dell'universo sotto l'aspetto dimensionale, ma anche sotto il profilo generazionale. Infatti, i raccomandatori marittimi rappresentano una categoria imprenditoriale poco studiata (essendo un ambiente tradizionalmente noto ai soli addetti ai lavori) che trasmettono alle generazioni successive la loro professionalità e la fiducia verso l'armatore, di cui curano personalmente gli interessi economici nei porti. Studiare le agenzie marittime ha dato la possibilità di comprendere se i valori familiari rappresentano punti cardine nell'intera esistenza dell'impresa, e allo stesso tempo, ha consentito di evidenziare uno spaccato molto interessante quanto inedito della storia economica e industriale della Sardegna dal 18° secolo ad oggi che ha permesso di sottolineare l'incidenza esercitata dal contesto istituzionale sull'attività di raccomandazione marittima.

Infine, il secondo studio empirico ha permesso di completare e confrontare la conoscenza dell'importanza ricoperta dai valori familiari evidenziando come gli stessi valori assumono connotati differenti al crescere della dimensione aziendale. Inoltre ha consentito di rilevare il livello di comunicazione ambientale in materia di biodiversità emesso dalle imprese italiane quotate familiari e non familiari. La rendicontazione in materia di biodiversità, non solo sta diventando un interessante e poco esplorato argomento di ricerca, ma rappresenta un argomento utile allo studio dei valori familiari, quindi, al perseguimento degli obiettivi della tesi. Infatti il livello di informazione rendicontata può essere influenzata dalla presenza di alcuni valori, quali

² I valori familiari possono essere definiti come il patrimonio di idee, principi e convincimenti che la famiglia proprietaria attualizza e tramanda di generazione in generazione e che danno origine ad una serie di caratteristiche comportamentali e relazionali stabili tra i membri della famiglia e basate sulle emozioni. Corbetta, G. (2011). Gli imprenditori: Il valore di fatti. EGEA, p.42

l'attaccamento della famiglia all'impresa o la presenza di controllo familiare. Studi precedenti hanno evidenziato che le imprese familiari tendono ad avere un comportamento socialmente più responsabile verso le tematiche ambientali. Di conseguenza, la biodiversità rappresenta una tematica particolarmente delicata sotto l'aspetto etico e morale, ma anche economico, in virtù dell'attuale problema dell'impoverimento ambientale del pianeta a seguito della distruzione di habitat, ecosistemi e specie e dell'importanza ricoperta dagli ecosistemi per lo svolgimento delle attività economiche.

La tesi ha utilizzato due tipologie di aziende familiari diverse tra loro per capire come gli stessi valori assumono connotati differenti a seconda dello sviluppo dimensionale. In tal modo è stato possibile esplorare come gli stessi valori familiari nelle imprese di piccole dimensioni traggono le proprie origini dalla storia dell'impresa e dei soggetti che la hanno fondata, quindi sono caratterizzati da una matrice storica importante. Mentre nelle imprese di grandi dimensioni quotate gli stessi valori assumono caratteristiche differenti che modellano ed orientano le scelte comunicative adottate incidendo nel rapporto con gli stakeholder interni ed esterni. Includere nel secondo studio empirico le imprese non familiari ha consentito una migliore comprensione delle differenze di comunicazione evidenziando l'incidenza generata dalla presenza dei valori familiari sia sulla quantità di informazioni emesse che sulla tipologia di dati comunicati.

La tesi è strutturata come segue: Il primo capitolo è dedicato all'analisi evolutiva delle definizioni di imprese familiari. Si tratta di un'introduzione fondamentale di questa tesi in quanto consente di inquadrare il fenomeno delle imprese familiari evidenziando la complessità del problema definitorio e gli approcci definatori maggiormente utilizzati dalla dottrina utili per gli studi empirici sviluppati nei due capitoli successivi.

Il secondo capitolo analizza l'evoluzione storica del contesto istituzionale e la ricchezza socio-emozionale nelle piccole imprese familiari appartenenti al settore della raccomandazione marittima. L'utilizzo di un campione di piccole imprese risulta funzionale per confrontare queste imprese familiari con quelle dello studio successivo al fine di esplorare e comprendere come i valori familiari possono assumere caratteristiche differenti a seconda dello sviluppo dimensionale.

Infine il terzo capitolo completa l'analisi ampliando la conoscenza dei valori familiari nelle imprese di grandi dimensioni quotate attraverso la comunicazione delle informazioni sulla biodiversità ed evidenziando il livello di divulgazione di tali dati emesso dalle imprese italiane.

I due studi empirici sono complementari perché consentono di studiare i valori familiari considerando l'aspetto dimensionale, ma anche utilizzando due diverse prospettive teoriche: la teoria sulla ricchezza socio-emozionale e la teoria della legittimazione. La prima teoria, adottata in entrambi gli studi, è utile per comprendere le differenze tra imprese familiari piccole e grandi

dimensioni in termini di caratteristiche assunte dai valori familiari; mentre la teoria della legittimazione, adottata nel secondo studio empirico, spiega il diverso comportamento tra imprese familiari e non familiari. In particolare il secondo studio, includendo anche le imprese non familiari, ha evidenziato come l'assenza di valori familiari non genera la necessità di un equilibrio tra la preservazione del benessere socio-emozionale e necessità di ottenere una legittimazione volta al mantenimento dell'immagine e la reputazione della famiglia (aspetti fondamentali per garantire l'esistenza dell'impresa nel tempo a prescindere dai risultati aziendali), ma piuttosto alla necessità di ottenere una legittimazione organizzativa.

Capitolo 1

L'impresa familiare nella letteratura internazionale.

Analisi evolutiva delle definizioni di impresa familiare

Introduzione

Le imprese familiari rappresentano una componente significativa dell'economia globale, in grado di contribuire alla creazione del 70 - 90% del prodotto interno lordo mondiale ³.

Negli Stati Uniti le imprese a proprietà familiare, che rappresentano circa la metà di tutte le società americane esistenti, producono una quota significativa di ricchezza impiegando il 62% della forza lavoro americana⁴. Per quanto riguarda le società quotate americane si stima che più della metà di esse siano imprese a proprietà familiare⁵. Anche in Europa questa tipologia di azienda è molto diffusa: in Francia rappresentano circa l'80% del totale, in Germania il 90%, in Spagna l'83% e nel Regno Unito circa l'80%⁶. In Italia le aziende familiari rappresentano oltre l'80% delle imprese totali⁷ e circa il 70% della forza lavoro italiana è impiegata presso questa tipologia di aziende⁸.

Il dibattito accademico relativo alla ricerca di una definizione appropriata ed univoca di impresa familiare iniziò nel momento stesso in cui le imprese familiari diventarono un ambito di ricerca interessante per gli studiosi. Handler, nel 1989 dichiarò che “la definizione di impresa familiare rappresenta la prima ed ovvia sfida che dovranno affrontare i ricercatori di imprese familiari”⁹. Da allora sono state proposte molteplici definizioni che nel tempo hanno portato al riconoscimento

³ Family Firm Institute (2017). Global data Point. Dato indicato dal sito: <http://www.ffi.org/page/globaldatapoints>, accesso del 6/6/2017.

⁴ Family Firm Institute (2017). Global data Point. Dato indicato dal sito <http://www.ffi.org/page/globaldatapoints> accesso del 6/6/2017.

⁵ Studi precedenti indicano che oltre il 35% delle imprese quotate nel listino S&P 500 Industrials e circa il 46% di quelle quotate nel S&P 1500 sono state classificate come imprese familiari. Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2003). Founding-family ownership and firm performance: evidence from the S&P 500. *The journal of finance*, 58(3), 1301-1328. Chen, S., Chen, X. I. A., & Cheng, Q. (2008). Do family firms provide more or less voluntary disclosure? *Journal of accounting research*, 46(3), pp. 499-536.

⁶AIDAF (2017).EY-Family Business Yearbook 2014. Dato indicato nel sito www.aidaf.it/le-aziende-familiari-in-italia accesso del 6/6/2017.

⁷ Per imprese totali si intende quelle che hanno l'obbligo di depositare il bilancio.

⁸ Idem.

⁹ Handler, W. C. (1989). Methodological issues and considerations in studying family businesses. *Family business review*, 2(3), 257-276.

della presenza di eterogeneità negli aspetti delle imprese familiari¹⁰ conducendo alla formulazione di approcci che consentissero una corretta misurazione empirica¹¹. Nei primi decenni di studio sulle imprese familiari i ricercatori hanno rivolto la loro attenzione verso temi che riguardano essenzialmente gli individui (principalmente i fondatori ed i membri della generazione entrante) o gruppi di individui (ad esempio le relazioni fra membri della famiglia e manager non familiari, la natura e la soluzione dei conflitti, la successione alla leadership) tralasciando tematiche che, al contrario, pongono al centro dell'attenzione il problema definitorio; queste argomentazioni riguardavano il ruolo delle imprese familiari nel sistema economico generale ed i caratteri distintivi delle stesse a livello di imprese o di organizzazioni (comportamento strategico, cultura organizzativa, performance)¹². Solo a partire dagli anni 2000 i temi legati alla natura del fenomeno ed ai suoi caratteri distintivi hanno suscitato l'interesse dei principali centri di ricerca sul family business ed in particolare con riferimento al concetto di "familiness", inteso come l'insieme risorse e capacità che scaturiscono dal coinvolgimento e dall'interazione della famiglia nell'attività di impresa¹³. La forte crescita degli studi in questo ambito ha portato la letteratura internazionale verso la ricerca di una definizione univoca di azienda familiare, tuttavia i ricercatori sono concordi nell'affermare che, ancora oggi, vi è una significativa difficoltà nell'attribuzione di una definizione comune, e in particolare nel definire univocamente cosa contraddistingue un'impresa familiare da

¹⁰ Cfr. Chrisman, J. J., Chua, J. H., Pearson, A. W., & Barnett, T. (2012). Family involvement, family influence, and family centered non-economic goals in small firms. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 36(2), 267–293; Cfr. Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharms, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23(4), 19–39.

¹¹Prencipe, A., Bar-Yosef, S., & Dekker, H. C. (2014). Accounting research in family firms: Theoretical and empirical challenges. *European Accounting Review*, 23(3), 361-385.

¹² Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. *Family business review*, 17(1), 1-36.

¹³ Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family business review*, 12(1), pp. 1-25. Più recentemente, Arregle et al 2007 *Journal of Management Studies*, descrive il concetto di familiness come l'ampiezza e l'intensità del coinvolgimento dei membri della famiglia nella proprietà e nella gestione dell'impresa, che può essere operazionalizzata attraverso l'individuazione dell'azionista di maggioranza quale membro della famiglia e la presenza di un top manager familiare.

una non familiare¹⁴. Tale condizione comporta sia l'impossibilità di rendere comparabili gli studi sulle imprese familiari, che la presenza di risultati contrastanti¹⁵.

Detto ciò lo studio si pone come obiettivo l'analisi del problema definitorio evidenziando i criteri operativi maggiormente utilizzati dalla dottrina e gli approcci definitivi applicati negli studi americani, italiani, europei e asiatici. Lo studio è strutturato come segue: il primo paragrafo è dedicato all'analisi delle principali caratteristiche delle imprese familiari, successivamente sono affrontati gli approcci definitivi e le diverse definizioni di family business proposte dalla letteratura. Successivamente sono affrontate nell'ottica evolutiva le definizioni di imprese familiari, tenendo conto del contesto istituzionale nel quale è stato effettuato lo studio al fine di evidenziare come le più recenti concettualizzazioni non possano trascendere dalla definizione di una teoria d'impresa condivisa in grado di supportare la ricerca empirica.

Le imprese familiari: elementi distintivi

Nonostante le aziende familiari abbiano suscitato un grande interesse da parte degli studiosi nel corso degli ultimi vent'anni portando gli studi sulla materia ad una crescita esponenziale, ancora non si è giunti ad un'unica definizione condivisa a livello internazionale¹⁶.

L'idea di base, fino ad oggi condivisa, è quella che vede le aziende familiari come una sottocategoria del nucleo più ampio di "azienda generica", che si distingue da altre tipologie di azienda per una serie di caratteristiche distintive, riscontrabili in tutte le imprese a proprietà familiare¹⁷.

Per quanto riguarda le caratteristiche che differenziano un'impresa familiare da una non familiare si può partire dalla caratteristica che la rende unica, ovvero, la presenza della forte interazione ed

¹⁴ Bird, B., Welsch, H., Astrachan, J. H., & Pistrui, D. (2002). Family business research: The evolution of an academic field. *Family Business Review*, 15(4), 337-350; Degadt, J. (2003). Business family and family business: Complementary and conflicting values. *Journal of Enterprising Culture*, 11(04), pp. 379-397; Lau, J. (2010). Defining Listed Family Controlled Corporations—An Agency Theory Perspective. *Journal of Enterprising Culture*, 18(04), 377-397; Gedajlovic, E., Carney, M., Chrisman, J. J., & Kellermans, F. W. (2012). The adolescence of family firm research taking stock and planning for the future. *Journal of Management*, 38(4), 1010-1037; Dawson, A., & Mussolino, D. (2014). Exploring what makes family firms different: Discrete or overlapping constructs in the literature? *Journal of Family Business Strategy*, 5(2), 169-183.

¹⁵ Per approfondimenti si veda Miller, D., Le Breton-Miller, I., Lester, R. H., & Cannella, A. A. (2007). Are family firms really superior performers? *Journal of Corporate Finance*, 13(5), 829-858, in cui gli autori evidenziano come la presenza di performance superiori nelle imprese familiari dipenda dalla definizione di "family firm" adottata.

¹⁶ Debicki, B. J., Matherne, C. F., Kellermans, F. W., & Chrisman, J. J. (2009). Family business research in the new millennium: An overview of the who, the where, the what, and the why. *Family Business Review*, 22(2), 151-166.

¹⁷ Cristiano E., Sicoli G. (2012), *Evoluzione e dinamiche di sviluppo delle imprese familiari, Un approccio economico – aziendale*. Franco Angeli editore, p. 62.

integrazione tra il sistema famiglia e il sistema impresa, aspetto non presente nelle aziende non familiari¹⁸. Queste imprese sono caratterizzate dalla presenza simultanea di due relazioni: quelle sociali, che, basandosi su aspetti emozionali preservano l'unità della famiglia ma allo stesso tempo influenzano negativamente i processi decisionali; e le relazioni di "affari", che invece, sono quelle caratterizzate dall'orientamento al risultato¹⁹. Partendo da questa affermazione è chiaro che all'interno di un'azienda familiare i membri della famiglia hanno un potere sufficiente a garantire che l'azienda raggiunga i propri obiettivi economici e tuteli i propri interessi²⁰. In particolare ciò che rende unica questa tipologia di impresa è l'importanza rivestita dai fattori non economici, come l'attaccamento emozionale della famiglia al business²¹. Di conseguenza gli affari di famiglia e le emozioni dei membri appartenenti (come l'amore, la lealtà, l'intimità delle relazioni, ma anche l'ira e la gelosia) tendono ad integrarsi con gli aspetti economici incidendo significativamente sull'attività economica dell'impresa.

Un altro aspetto che consente la differenziazione di un'impresa familiare da una non familiare è la forte identificazione dei membri con l'impresa (aspetto particolarmente evidente in quelle che riportano il cognome della famiglia nel nome dell'impresa), e l'attenzione che questi danno alla reputazione e all'immagine esterna, diventando importanti motori nell'assunzione delle decisioni aziendali²². Da ciò ne consegue che in queste imprese esiste un patrimonio di valori aziendali che portano i membri della famiglia a considerarla un bene prezioso, e a gestirla con un profondo senso di responsabilità nei confronti non solo degli azionisti ma di tutti gli stakeholders²³. La conseguenza di questo forte attaccamento è la necessità di preservare il controllo aziendale nel tempo che, sotto il profilo economico, si riflette nell'assunzione di scelte aziendali effettuate in un'ottica di lungo

¹⁸ Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family business review*, 12(1), 1-25.

¹⁹ Di conseguenza, le aziende familiari si trovano ad affrontare uno dei maggiori punti di debolezza: la difficoltà gestionale delle complesse interrelazioni derivanti dalle due tipologie di relazioni. Infatti si presentano come sistemi complessi caratterizzati dall'intensa e incessante interazione tra due sottosistemi (impresa e famiglia) che sebbene distinti sono intrecciati tra di loro da relazioni reciproche. Di fatto il legame tra sistema famiglia e sistema impresa può considerato come un aspetto strategico fondamentale: l'impresa conferisce potere e unitarietà alla famiglia e la famiglia, a sua volta, elargisce solidità e continuo vigore all'impresa. Questa interazione innesca un circuito virtuoso a beneficio del sistema famiglia-impresa nel suo complesso, agevolandone il percorso evolutivo verso il successo.

²⁰ Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2003). Founding-family ownership and firm performance: evidence from the S&P 500. *The journal of finance*, 58(3), 1301-1328.

²¹ 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*, 5(1), 653-707.

²² Chrisman, J. J., Chua, J. H., Kellermanns, F. W., & Chang, E. P. (2007). Are family managers agents or stewards? An exploratory study in privately held family firms. *Journal of Business research*, 60(10), pp. 1030-1038; cfr. Miller, D., & Breton-Miller, L. (2006). Family governance and firm performance: Agency, stewardship, and capabilities. *Family business review*, 19(1), 73-87.

²³ Cristiano E., Sicoli G. (2012), *Evoluzione e dinamiche di sviluppo delle imprese familiari, Un approccio economico – aziendale*. Franco Angeli editore, p. 55.

periodo che, spesso, sacrificano obiettivi di natura monetaria in grado di salvaguardare la sopravvivenza del business familiare al fine di tramandarlo alle generazioni successive²⁴.

Un'altra caratteristica che consente la distinzione delle imprese familiari dalle non familiari è il tipo di relazione esistente tra i proprietari e i manager²⁵. Le prime sono caratterizzate da una stretta relazione tra manager e famiglia che porta il manager aziendale a considerare la lealtà e la capacità di preservare la fiducia della famiglia i principali fattori di successo per la propria carriera, piuttosto che essere in grado di realizzare buone performance finanziarie²⁶. Inoltre, i membri della famiglia sono spesso coinvolti nelle attività aziendali e questo comporta una maggiore conoscenza dell'attività e una maggiore capacità di interagire in modo stretto con i manager svolgendo un'importante attività di monitoraggio continuo quando questi non provengono dal nucleo familiare²⁷.

Per concludere è evidente che la caratteristica di differenziazione tra imprese familiari e non familiari è la famiglia. L'esistenza di legami indissolubili di affetto e di amore che portano i membri alla condivisione e al rispetto degli obblighi reciproci sostenendosi a vicenda per promuovere il benessere comune non è riscontrabile in nessun'altra tipologia di impresa. Infatti questo atteggiamento viene veicolato dalle famiglie all'interno dell'ambito aziendale, permettendo alle imprese familiari di far fronte al mutamento di necessità, doveri e responsabilità che, nel tempo, mette continuamente in discussione l'assetto organizzativo. I membri del sistema famiglia-impresa sono, così, maggiormente in grado, rispetto a quelli di altre tipologie di imprese, di modificare il loro modo di pensare e operare per adattarsi a ruoli e compiti nuovi, conciliando le aspettative personali con i compiti aziendali.

²⁴ Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), pp. 258-279; 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*, 5(1), 653-707; Miller, D., Breton-Miller, L., & Scholnick, B. (2008). Stewardship vs. stagnation: An empirical comparison of small family and non-family businesses. *Journal of management studies*, 45(1), 51-78.

²⁵ Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2003). Founding-family ownership and firm performance: evidence from the S&P 500. *The journal of finance*, 58(3), 1301-1328.

²⁶ Miller, D., & Breton-Miller, L. (2006). Family governance and firm performance: Agency, stewardship, and capabilities. *Family business review*, 19(1), 73-87.

²⁷ Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2003). Founding-family ownership and firm performance: evidence from the S&P 500. *The journal of finance*, 58(3), 1301-1328.

Le imprese familiari: gli approcci definatori

Data l'unicità dell'impresa familiare e tenuto conto dell'ampia eterogeneità all'interno delle stesse che ha portato all'assenza di una teoria condivisa, è evidente la difficoltà, ancora oggi presente, nella definizione univoca del concetto di impresa familiare. A tal proposito sia la letteratura nazionale che quella internazionale hanno cercato di classificare le imprese familiari prendendo in considerazione gli elementi che le caratterizzano e hanno costruito su di essi differenti ipotesi di definizioni.

La ricerca si è focalizzata su due diversi approcci definatori: “structured – based approach”²⁸ e “intention – based approach”²⁹. Nel primo approccio la comprensione della differenza tra impresa familiare e non familiare si focalizza nell'identificazione delle differenze fondamentali esistenti tra la prima e la seconda tipologia di impresa e sono definite sulla base della struttura organizzativa e di controllo considerando le modalità di partecipazione della famiglia alla proprietà e alla gestione dell'impresa³⁰. L'approccio dicotomico (structured – based approach) è quello che presenta le maggiori caratteristiche di oggettività e ha come obiettivo la distinzione dell'impresa familiare da quella non familiare attraverso l'individuazione di requisiti oggettivamente misurabili e quantificabili. Basa la propria configurazione su due elementi fondamentali: la proprietà, che deve essere nelle mani di una singola persona fisica o un gruppo di soggetti legati da rapporti di parentela, e la gestione, che dovrebbe richiedere il coinvolgimento diretto del fondatore e /o dei discendenti dello stesso³¹. L'impiego questo approccio da parte della dottrina ha portato all'evidenziazione di quattro macro – aree definitorie³²:

- proprietà e controllo³³;
- numero di familiari coinvolti nella gestione³⁴;
- generazioni succedute nel tempo³⁵;

²⁸ Chrisman, J. J., Steier, L. P., & Chua, J. H. (2008). Toward a theoretical basis for understanding the dynamics of strategic performance in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 935–947.

²⁹ Idem.

³⁰ Westhead, P., & Cowling, M. (1998). Family firm research: The need for a methodological rethink. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23(1), 31-33.

³¹ Truant, E. (2014). *Strumenti di pianificazione & controllo e performance aziendali: confronto tra family e non-family firms*. Giappichelli Editore.

³² Miglietta, N. (2009). *Family Business: strategie di governo delle imprese familiari*. Cedam.

³³ Barnes, L. B., & Hershon, S. A. (1976). Transferring power in family business. *Harvard Business Review*, 54(4), 105-114. Shanker, M. C., & Astrachan, J. H. (1996). Myths and realities: Family businesses' contribution to the US economy—A framework for assessing family business statistics. *Family Business Review*, 9(2), 107-123.

³⁴ Davis, J., & Tagiuri, R. (1985). Bivalent attitudes of the family firm. In *Western Academy of Management Meeting*, March (Vol. 29).

- coinvolgimento della famiglia nel management³⁶.

Nella prima categoria rientrano tutte quelle definizioni che collegano le aziende familiari esclusivamente alla proprietà: un'impresa è quindi familiare in base alla quota che una famiglia detiene all'interno della società³⁷. La seconda macro area, invece, considera l'impresa familiare se sono soddisfatti i requisiti gestionali dell'azienda, quindi in funzione della numerosità dei membri della famiglia all'interno del consiglio di amministrazione o che intervengono nella pianificazione strategica e organizzativa dell'impresa. Nella terza le aziende sono definite sulla base del ricambio generazionale, sottintendendo che l'impresa familiare ha effettuato il passaggio aziendale alle generazioni successive, o vi è l'intenzione di farlo. Infine, l'ultima macro area descrive l'aspetto più pratico di un'azienda in base al coinvolgimento della famiglia nel management e al numero dei familiari che ricoprono il ruolo di manager all'interno dell'impresa.

Il secondo approccio, decisamente più discrezionale nella sua formulazione, si riferisce alle modalità in cui le dinamiche familiari influenzano obiettivi, strategie, processi decisionali e l'orientamento adottato dai familiari nei confronti del business. L'attenzione è rivolta al comportamento dei familiari nei confronti del business. Questa prospettiva definitoria tiene conto delle dinamiche psicologiche, comportamentali e le motivazioni legate alle scelte strategiche adottate dall'impresa familiare³⁸. In questo approccio, la componente familiare è valutata sulla base del comportamento della famiglia e dei suoi riflessi sull'impresa, i quali devono avere connotati di unicità rispetto alle altre imprese³⁹.

³⁵ Donnelley, R. G. (1964). The family business. *Harvard Business Review*, 42(4), 93-105.

³⁶ Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship: theory and practice*, 23(4), 19-19.

³⁷ Sulla base di tale approccio non viene data particolare rilevanza al passaggio generazionale e ai processi di gestione interni dell'azienda. Re, P. (2014). *La gestione dell'innovazione nelle imprese familiari*. Giappichelli Editore, cit. pag. 12.

³⁸ Klein, S. B., Astrachan, J. H., & Smyrnios, K. X. (2005). The F-PEC scale of family influence: Construction, validation, and further implication for theory. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 321-339. Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23(4), 19-39

³⁹ Truant, E. (2014). *Strumenti di pianificazione & controllo e performance aziendali: confronto tra family e non-family firms*. Giappichelli Editore.

Le principali definizioni di impresa familiare

Una definizione di impresa familiare risalente al 1960 descrive quest'ultima come un business in cui devono essere identificate almeno due generazioni della stessa famiglia i cui legami devono influenzare tanto le politiche d'impresa quanto gli interessi e gli obiettivi della famiglia stessa⁴⁰. Si tratta di una definizione che considera per la prima volta la sovrapposizione delle due dimensioni che caratterizzano questa tipologia di business: la famiglia e l'impresa.

A metà degli anni Settanta, alcuni autori hanno preso le distanze dalla definizione di azienda familiare basata sulla sovrapposizione delle due dimensioni (quella razionale e quella emozionale) e hanno scelto un approccio che prendesse in considerazione un'unica dimensione⁴¹: il controllo esercitato dalla famiglia sul business aziendale. Queste definizioni possono risultare eccessivamente riduttive e prive di specificazioni in grado di comportare una serie di complicazioni nel caso in cui il business è caratterizzato da un unico proprietario; oppure nel caso in cui persone esterne alla famiglia siano coinvolte nella proprietà e nella gestione dell'impresa.

A partire dagli anni Ottanta gli accademici si sono concentrati nella creazione di una definizione che consentisse una precisa distinzione delle imprese familiari dalle non familiari in modo da valutarne in maniera oggettiva differenze in termini di performance, di strategia o di governo. Da qui nascono una serie di definizioni, come quella di Davis⁴², che definisce le imprese familiari come quelle imprese in cui gli aspetti strategici e gestionali sono soggetti all'influenza significativa di una o più famiglie, che è esercitata attraverso la proprietà e la partecipazione di familiari nella gestione. Nello stesso periodo, alcuni autori descrivono quella familiare come un'impresa in cui la maggioranza del capitale (o il controllo) è nelle mani di una singola famiglia e almeno due membri della famiglia sono, o sono stati, direttamente coinvolti nella gestione⁴³, mentre Pratt et al.⁴⁴ definiscono business come familiare quando due o più familiari ne influenzano la gestione attraverso la presenza dei legami familiari nei ruoli manageriali e nei diritti di proprietà. In queste definizioni rientrano non più solo aziende di piccole dimensioni totalmente possedute e gestite da membri della famiglia, ma qualunque tipo di azienda che possa essere influenzata da una famiglia:

⁴⁰ Donnelley, R. G. (1964). The family business. *Harvard Business Review*, 42(4), 93-105.

⁴¹ Barry, B. (1975). The development of organisation structure in the family firm. *Journal of general management*, 3(1), 42-60. Barnes, L. B., & Hershon, S. A. (1976). Transferring power in family business. *Harvard Business Review*, 54(4), 105-114.

⁴² Davis, P. (1983). Realizing the potential of the family business. *Organizational Dynamics*, 12(1), 47-56.

⁴³ Kepner, E. (1983). The family and the firm: A coevolutionary perspective. *Organizational Dynamics*, 12(1), 57-70; Rosenblatt, P. C. (1985). *The family in business*. Jossey-Bass.

⁴⁴ Pratt, J. H., & Davis, J. A. (1985). Measurement and evaluation of the populations of family-owned and home-based businesses.

si troveranno in questa posizione sia quelle aziende in cui la famiglia possiede la maggioranza del capitale di rischio che quelle in possesso di quota di capitale tale da poter esercitare una forma di controllo.

Nel decennio successivo agli anni ottanta le imprese familiari sono state definite sulla base degli elementi distintivi che le caratterizzano. Tra questi due autori italiani, Demattè e Corbetta⁴⁵, considerano familiari le imprese caratterizzate da: la presenza più nuclei familiari legati da stretti legami di parentela o affinità; la capacità di mettere a disposizione dell'impresa capitali finanziari con diversa rischiosità (piena o limitata) e la disponibilità della famiglia nel mettere a disposizione competenze manageriali.

Verso la metà degli anni Novanta gli studiosi tendono a riavvicinarsi ad approcci di tipo multi-variabile ed è in questo contesto che nel 1997 Sharma⁴⁶ e altri autori forniscono una tra le definizioni più valide di azienda familiare. I tre autori forniscono una definizione che tiene conto, per la prima volta, della presenza intenzionale, da parte della famiglia, di formare, sviluppare e sostenere nel tempo una "vision" condivisa. Il passo successivo nell'evoluzione definitoria riguarda la considerazione, da parte degli autori, di un fattore importantissimo che caratterizza le imprese familiari: il passaggio generazionale. Di conseguenza, diversi autori, hanno iniziato a tenere conto, nella definizione, della volontà da parte della famiglia di trasferire l'azienda agli eredi⁴⁷. Tra questi, Chua et al. (1999), definisce l'azienda familiare se è governata e/o gestita da membri della stessa famiglia, con l'obiettivo di proseguire l'attività attraverso le generazioni future.

I tre autori precedentemente citati, dopo aver analizzato oltre 250 articoli sul tema delle aziende familiari redigono una lista di ben ventuno possibili definizioni riscontrate nella letteratura evidenziando, negli articoli esaminati, che la maggior parte delle definizioni non opera una distinzione tra governance e management; alcune ritengono sufficiente la proprietà o il controllo dell'azienda da parte della famiglia per individuare la "familiarità", e che, per qualificare un'azienda come familiari, è necessario che sia la proprietà che il controllo siano in capo alla famiglia. Sulla base di queste osservazioni, lo studio condotto da Shanker e Astrachan⁴⁸ nel 1996, rappresenta un importante contributo alla determinazione del concetto di impresa familiare. Gli

⁴⁵ Demattè, C., & Corbetta, G. (1993). I processi di transizione delle imprese familiari. Università commerciale Luigi Bocconi.

⁴⁶ Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (1997). Strategic management of the family business: Past research and future challenges. *Family business review*, 10(1), 1-35.

⁴⁷ Si veda: Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23(4), 19-39.

⁴⁸ Shanker, M. C., & Astrachan, J. H. (1996). Myths and realities: Family businesses' contribution to the US economy—A framework for assessing family business statistics. *Family Business Review*, 9(2), 107-123.

autori individuano alcuni criteri capaci di misurare il grado di influenza della famiglia, in base ai quali è possibile fornire definizioni ampie, medie o più restrittive di azienda familiare⁴⁹.

Adottando criteri simili a quelli illustrati da Shanker e Astrachan, nel 2009 la Commissione Europea ha elaborato una definizione di impresa familiare che tenesse conto dei seguenti requisiti: la maggioranza dei poteri decisionali in possesso alla persona fisica (o delle persone fisiche) che ha (hanno) fondato l'impresa, o che hanno acquisito il capitale sociale dell'impresa, o dei loro coniugi, genitori, figli o eredi diretti dei figli⁵⁰; la maggioranza dei poteri decisionali in capo alla famiglia è indiretta o diretta; vi è il coinvolgimento formale nel governo societario di almeno un rappresentante della famiglia. In altre parole, la definizione della Commissione Europea comprende tutte le aziende controllate (al 51% se non quotate e al 25% se quotate) da una o poche persone legate tra loro da legami di parentela e dove almeno un membro delle famiglie proprietarie sia coinvolto nella governance o nel management.

È utile sottolineare come, sulla base di questa definizione, sono considerate aziende familiari imprese di qualsiasi dimensione, appartenenti a qualsiasi settore di attività purché siano in possesso di determinate caratteristiche quali la percentuale di azioni detenute dalla famiglia, il coinvolgimento diretto nella gestione dell'azienda, e la detenzione della maggioranza dei diritti decisionali. Di seguito si riportano le principali definizioni di impresa familiare (Tabella 1).

⁴⁹ La definizione ampia di impresa familiare si focalizza sulla capacità della famiglia nell'esercitare il controllo sulle attività strategiche e sulla partecipazione della stessa nel business a vario titolo e grado; la definizione media considera familiare quel business in cui il proprietario ha l'intenzione di tramandare l'impresa agli eredi e il fondatore o gli eredi sono coinvolti nella gestione; infine la definizione stretta si ha nel caso di un'impresa caratterizzata dalla presenza di più generazioni accompagnata dal coinvolgimento di almeno un membro della famiglia controllante nella gestione aziendale. Shanker, M. C., & Astrachan, J. H. (1996). Myths and realities: Family businesses' contribution to the US economy—A framework for assessing family business statistics. *Family Business Review*, 9(2), 107-123.

⁵⁰ https://ec.europa.eu/growth/smes/promoting-entrepreneurship/we-work-for/family-business_it accesso del 16/6/2017.

Tabella 1: Le principali definizioni di imprese familiari

Studio	Definizione
Donnelley, 1964	È familiare l'impresa in cui sono presenti almeno due generazioni della stessa famiglia i cui legami influenzano sia le politiche dell'impresa che gli interessi e gli obiettivi della famiglia".
Alcorn, 1972	È familiare l'impresa lucrativa in cui la famiglia è attiva nella gestione del business, se la proprietà è detenuta da soggetti esterni".
Barnes, Hershon, 1976	È familiare l'impresa nella quale un individuo o i membri di una singola famiglia detengono una partecipazione di controllo".
Davis, 1983	"L'impresa è familiare se gli aspetti strategici e gestionali sono soggetti all'influenza significativa di una o più famiglie tramite la proprietà".
Pratt, Davis, 1986	"Un business nel quale uno o più familiari ne influenzano la gestione attraverso l'esercizio dei legami familiari, dei ruoli manageriali e dei diritti di proprietà".
Stern, 1986	"Un business posseduto e gestito dai membri di una o due famiglie".
Churchill,Hatten, 1986	"Si può definire familiare quell'impresa in cui si verifica la cessione del controllo da parte di un familiare più anziano verso un familiare più giovane".
Babichy, 1987	"È il tipo di piccola impresa avviata da una o più persone che hanno un'idea imprenditoriale, che lavorano duramente per garantire lo sviluppo e che, spesso con l'apporto di risorse limitate, riescono a garantire la crescita mantenendo la maggioranza del capitale".

Lansberg, 1988	“L’impresa è familiare se i membri di una famiglia hanno il controllo legale sulla proprietà”.
Handler, 1989 (a)	“Un’organizzazione in cui le principali decisioni operative e la pianificazione della successione sono influenzate dai membri della famiglia che ricoprono il ruolo di management o di amministratori”.
Handler, 1989 (b)	“Un’organizzazione dove le decisioni riguardanti la proprietà ed il management sono determinate da una famiglia (o più famiglie), la quale esercita un’influenza attraverso la sua partecipazione alla gestione del business e/o ai suoi Cda, così come nella determinazione di un candidato al passaggio generazionale”.
Stoy Hayward, 1989	“Un’impresa può essere definita familiare in presenza di uno dei tre seguenti criteri: più del 50% dei diritti di voto è posseduto da una singola famiglia; una singola famiglia ha realmente il controllo dell’impresa, una significativa porzione dei senior manager dell’impresa proviene dalla stessa famiglia”.
Ward & Aronoff, 1990	“L’impresa familiare è quella posseduta e gestita dagli stessi individui, in cui i membri della famiglia esercitano considerevoli funzioni finanziarie e/o il controllo manageriale”.
Dreux, 1990	“Sono familiari le imprese controllate da una o più famiglie che hanno un livello di incidenza nella governance organizzativa sufficiente da influenzare in maniera sostanziale le decisioni aziendali”.
Leach, 1990	“Un’impresa in cui più del 50% dei voti sono controllati da una famiglia e/o una famiglia controlla di fatto l’impresa e/o una significativa quota di manager sono membri della stessa famiglia”.

Van de Loo & Schuit 1991	“Un business si qualifica come family business quando il nome dell’impresa corrisponde a quello della famiglia dell’amministratore o del proprietario”.
Donckels, Frohlich, 1991	“È familiare un’impresa in cui i membri di una famiglia possiedono almeno il 60% del capitale”.
Gallo, Sveen, 1991	È familiare un’impresa in cui una singola famiglia possiede la maggioranza del capitale e perciò ha il controllo totale”.
Lyman, 1991	“Un’impresa in cui la proprietà deve essere detenuta completamente dai membri di una famiglia, almeno uno dei proprietari deve essere impiegato nell’azienda e un altro familiare è o deve essere impiegato nel business o aiutare regolarmente anche se non ufficialmente impiegato”.
Schwartz & Barnes, 1991	“In un’impresa familiare sia la gestione che il controllo azionario sono nelle mani dei membri della famiglia”.
Holland, Oiver, 1992	“Qualsiasi business nel quale le decisioni inerenti la proprietà o la gestione sono influenzate da relazioni tra i membri di una o più famiglie”.
Dumas, 1992	“L’impresa è detta familiare quando è posseduta e gestita da una famiglia che vi impiega molti dei suoi membri”.
Baring, 1992	<p>“Un’impresa è familiare se, sia quotata che non, soddisfa almeno uno dei seguenti criteri:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Una o più famiglie hanno un considerevole livello di influenza sulle operazioni della società; 2. Dove uno o più gruppi familiari detengono realmente il controllo della società; 3. Più del 50% dei diritti di voto sono posseduti da una singola famiglia;

	4. Gran parte dei senior manager dell'impresa proviene da un gruppo familiare
Dannhaeuser, 1993	“Un'impresa familiare deve essere posseduta e gestita da almeno due o più membri della stessa famiglia e deve rappresentare la principale fonte di reddito per la famiglia ed impiega non più di cinquanta persone”.
Demattè, Corbetta, 1993	“L'impresa può considerarsi familiare quando uno o più nuclei familiari legati da stretti legami di parentela o affinità mettono a disposizione dell'impresa capitali finanziari a pieno rischio o a rischio limitato, garanzie personali o garanzie reali siano in presenza di un family business. Si parla di imprese familiari quando una o poche famiglie collegate da vincoli di parentela, di affinità o di solide alleanze detengono quote di capitale di rischio sufficienti ad assicurare il controllo dell'impresa”.
Welsch, 1993	“Un'impresa a proprietà concentrata con proprietari o familiari dei proprietari coinvolti nella gestione. Più precisamente, la condizione di concentrazione del capitale viene raggiunta quando una o più famiglie controllano legalmente più del 50% dei diritti di voto e la condizione di coinvolgimento della famiglia è soddisfatta quando almeno un membro della famiglia proprietaria siede nel consiglio di amministrazione o nel consiglio di sorveglianza”.
Floren, 1993	“Un'impresa è familiare se soddisfa almeno uno dei seguenti criteri: più del 50% delle azioni o delle quote è detenuto da una singola famiglia; una singola famiglia sia in grado di esercitare un'influenza notevole; una parte significativa dei membri del consiglio di amministrazione è espressione della famiglia”.
Carsrud, 1994	“Un'impresa dove partecipano un numero limitato di soggetti ed in cui la proprietà ed il processo decisionale sono dominati da un gruppo di soggetti legati da rapporti affettivi o di parentela”.
Lansberg & Astrachan, 1994	“L'impresa è definita familiare quando la società è posseduta e controllata da una famiglia e uno o più parenti è coinvolto nella gestione”.

Rosenblatt, 1995	“Un’impresa in cui la maggioranza del capitale o di controllo è nelle mani di una singola famiglia e almeno due membri di questa sono stati direttamente coinvolti nella gestione”.
Tagiuri, Davis, 1996	“Un business nel quale una o più famiglie ne influenzano la gestione”.
IFBPA, 1996	“L’impresa familiare è semplicemente la visione ampliata dell’imprenditorialità perché gli sforzi imprenditoriali di uno o più membri crescono e cambiano nel tempo”.
Goldberg, 1996	“Si definisce un’impresa familiare quando due o più dirigenti (o funzionari) hanno lo stesso cognome, o quando uno dei funzionari ha il medesimo cognome dell’azienda”.
Rue & Ibraham, 1996	“Sono familiari quelle imprese in cui gli interessi dei controllanti sono detenuti da una famiglia e in cui uno o più membri della famiglia (inclusi quelli acquisiti) sono impiegati, o impiegano volontariamente il loro tempo nell’impresa”.
Sharma, Chrisman, Chua, 1997	“Si definisce family business quell’attività di impresa che viene gestita con formare, sviluppare e sostenere nel tempo una “vision” condivisa da una coalizione dominante, controllata da membri della stessa famiglia o da un ristretto gruppo di famiglie.”
Gersick et al. 1997	<p>“L’impresa familiare può essere classificata in funzione della proprietà nel modo che segue:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proprietà controllante: nel caso in cui la maggior parte delle azioni sono detenute dal fondatore, o nel caso di generazioni successive, quando detenute da un singolo individuo - Partenariato familiare: quando la proprietà è suddivisa equamente tra i membri di una sola generazione

	- Consorzio di cugini (o famiglia allargata): laddove la proprietà è ulteriormente frazionata in quanto sono state incluse la terza e le successive generazioni ⁵¹ ”.
Winter, Fitzgerald, Heck, Hanes Danes, 1998	“Per qualificare un’impresa come familiare il proprietario – manager deve essere impiegato nel business almeno sei ore alla settimana tutto l’anno, o un minimo di 312 ore all’anno, deve essere coinvolto nella gestione quotidiana, ed operare con un altro membro della famiglia”.
Gudmundson, Hartman e Tower, 1999	“Un’impresa è familiare quando l’organizzazione è posseduta dalla famiglia, o considera sé stessa un’impresa familiare”.
Chua, 1999	“È familiare un business gestito con l’obiettivo di modellare e perseguire la “vision” del business che contraddistingue la famiglia dominante, non necessariamente il principale azionista, in modo tale da renderla sostenibile a livello intergenerazionale”.
Astrachan, Shaker, 2003	“È familiare quel business in cui la famiglia ha il controllo sulle attività strategiche e partecipa, a vario titolo e grado, al business (definizione ampia); il proprietario deve avere l’intenzione di tramandare agli eredi ed il fondatore o gli eredi devono essere coinvolti nella gestione (definizione media); più generazioni presenti nell’impresa e almeno un membro della famiglia controllante deve essere coinvolto nella gestione (definizione stretta)”.
Villalona, Amit, 2006	“È familiare quell’impresa in cui:

⁵¹ Relativamente a questa definizione, che classifica le imprese familiari nelle diverse tipologie, alcuni autori quali Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. A. (2007). A family perspective on when conflict benefits family firm performance. *Journal of Business Research*, 60(10), 1048-1057, traggono alcune considerazioni fondamentali: anzitutto il fatto che un basso livello di concentrazione dell’esercizio del controllo indica la presenza di molti individui che condividono il potere all’interno dell’azienda di famiglia, mentre livelli più elevati indicano la presenza, all’interno dell’organizzazione, un potere limitato a pochi eletti o addirittura, ad un singolo individuo. Inoltre, laddove la proprietà è frazionata tra le generazioni successive, è più probabile che l’azienda, godendo di uno stadio di sviluppo più avanzato, risulti in proprietà diffusa tra i diversi rami della famiglia. Infine, gli autori evidenziano che quando la proprietà non viene suddivisa, il proprietario di controllo generalmente è intenzionato a mantenere sia il controllo che la direzione dell’impresa.

	<ol style="list-style-type: none"> 1. Uno o più familiari detengono almeno il 50% del capitale o sono amministratori o manager; 2. È presente almeno un familiare come amministratore o come manager; 3. La famiglia è il principale azionista votante; 4. Uno o più membri della famiglia di generazioni successive alla prima detengono almeno il 5% del capitale o sono manager o amministratori; 5. La famiglia è il principale azionista ed ha almeno un familiare come manager ed uno come amministratore. 6. La famiglia possiede almeno il 20% del capitale votante ed è il principale azionista; 7. Uno o più familiari posseggono almeno il 5% del capitale o sono amministratori, ma non ci sono familiari tra i manager; 8. La famiglia è il principale azionista, possiede almeno il 20% del capitale votante, almeno un familiare è amministratore ed uno è manager, la famiglia è alla seconda generazione o alla generazione successiva”.
Dyer et al 2006	<p>“L’azienda familiare può essere distinta in:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Impresa familiare “clan”: quando è piccola, strutturata come un clan, di prima generazione e gestite da componenti della famiglia altamente impegnati nel raggiungimento del successo della società ma anche nel successo dei rapporti familiari. - Impresa familiare “grande”: è quella di grandi dimensioni caratterizzate dalla presenza di una famiglia che mantiene una proprietà significativa ma si appoggia a manager esterni professionisti per la gestione strategica ed operativa dell’azienda. - Impresa familiare “di mamma e papà” (mom and pop family enterprise): sono quelle micro imprese a conduzione familiare che possono essere gestite da una famiglia per intere generazioni. L’elemento che le distingue è la carenza di sforzi nel far sì che l’attaccamento familiare all’impresa crescesse tanto da far crescere l’azienda stessa. - Impresa familiare “multigenerazionale”: è quella composta dalla presenza simultanea di più generazioni dove i familiari sono esposti alla possibilità di un rapporto altamente conflittuale che portano gli stessi ad utilizzare l’impresa per interessi personali conducendola alla morte”.

Di Mascio, 2007	<p>“L’impresa familiare è quella caratterizzata da forte:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Interrelazione delle diverse figure familiari nei diversi ruoli manageriali e privati e dalla stretta relazione di interdipendenza tra la famiglia imprenditoriale e l’impresa di famiglia stessa; 2. Radicamento economico e politico nel territorio di riferimento; 3. Sovrapposizione istituzionale tra famiglia, impresa e patrimonio familiare”.
Miller, 2007	<p>“Le imprese familiari sono quelle in cui almeno due membri della famiglia fondatrice sono coinvolti nel business sia come proprietari di maggioranza che come dirigenti”.</p>
Aidaf, 2008	<p>“Per aziende familiari si intendono le imprese in cui una o più famiglie collegate tra loro da legami di parentela, solide alleanze detengono il potere di nominare gli organi di governo⁵²”.</p>
Commissione Europea, 2009	<p>“Un’impresa, di qualsiasi dimensione, è familiare se:</p> <ul style="list-style-type: none"> - la maggioranza dei diritti di voto è in possesso della persona/persona che hanno acquisito il capitale dell’impresa, oppure del coniuge, dei parenti o dei figli; - la maggioranza dei diritti di voto sono diretti o indiretti; - almeno un rappresentante della famiglia o parente è formalmente coinvolto nella governance dell’impresa; - Le imprese quotate rispettano la definizione se la persona che ha fondato l’impresa o la ha acquisita, o i loro familiari o discendenti posseggono il 25% del diritto di voto”.

Fonti⁵³

⁵² A tal proposito, Martínez, J. I., Stöhr, B. S., & Quiroga, B. F. (2007). Family ownership and firm performance: Evidence from public companies in Chile. *Family Business Review*, 20(2), 83-94., in uno studio effettuato in Chile, definisce l’impresa a controllo familiare considerando come primo elemento distintivo la capacità della famiglia controllante di eleggere più della metà dei componenti del consiglio di amministrazione.

⁵³ Donnelley, R. G. (1964). The family business. *Harvard Business Review*, 42(4), 93-105; Barnes, L. B., & Hershon, S. A. (1976). Transferring power in family business. *Harvard Business Review*, 54(4), 105-114.; Davis, P. (1983).

Come si evince dalla tabella, esiste una pleora di definizioni e metodologie di misurazione che evidenziano la difficoltà di arrivare ad un'unica definizione comune. Se si analizzano le molteplici definizioni, è possibile evidenziare i principali contributi degli studiosi alla concettualizzazione dell'impresa familiare. Le prime definizioni, corrispondenti al primo stadio degli anni di ricerca, l'attenzione si concentra sui due sub sistemi che compongono questa tipologia di impresa: l'azienda e la famiglia, che vengono considerati ed analizzati disgiuntamente attraverso un approccio per sistemi chiusi. L'attenzione è rivolta al fondatore e considera sono genericamente le altre figure che gravitano attorno all'impresa. Si tratta di definizioni che trascurano le interazioni presenti tra famiglia e impresa, nonché gli effetti che i due sistemi generano nella gestione e nel governo dell'impresa⁵⁴. Nello stadio successivo, gli studiosi focalizzano l'attenzione nei due sistemi appena analizzati, ma amplificano lo studio definitorio integrando i sottosistemi management e proprietà. Ciò ha permesso il passaggio ad una definizione più dinamica di impresa. In questo secondo stadio, lo studio di Handler⁵⁵ è il primo significativo passo verso la definizione concettuale grazie all'identificazione tre dimensioni da considerare per la definizione del concetto di impresa

Realizing the potential of the family business. *Organizational Dynamics*, 12(1), 47-56; Handler, W. C. (1989). Methodological issues and considerations in studying family businesses. *Family business review*, 2(3), 257-276. Gallo, M. A., & Sveen, J. (1991). Internationalizing the family business: Facilitating and restraining factors. *Family Business Review*, 4(2), 181-190; Dumas, C. (1992). Integrating the daughter into family business management. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 16(4), 41-56; Daily, C. M., & Dollinger, M. J. (1993). Alternative methodologies for identifying family-versus nonfamily-managed businesses. *Journal of small business management*, 31(2), 79; Demattè, C., & Corbetta, G. (1993). I processi di transizione delle imprese familiari. Università commerciale Luigi Bocconi; Welsch, J. H. (1993). The impact of family ownership and involvement on the process of management succession. *Family Business Review*, 6(1), 31-54. Lansberg, I., & Astrachan, J. H. (1994). Influence of family relationships on succession planning and training: The importance of mediating factors. *Family Business Review*, 7(1), 39-59. Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family business review*, 9(2), 199-208; Goldberg, S. D. (1996). Research note: Effective successors in family-owned businesses: Significant elements. *Family Business Review*, 9(2), 185-197. Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (1997). Strategic management of the family business: Past research and future challenges. *Family business review*, 10(1), 1-35; Gersick, K.E., Davis, J.A., Hampton, M.M. e Lansberg, I. (1997) *Generation to generation: Life cycles of the family business*, Boston, Harvard Business School Press p.87. Winter, M., Fitzgerald, M. A., Heck, R. K., Haynes, G. W., & Danes, S. M. (1998). Revisiting the study of family businesses: Methodological challenges, dilemmas, and alternative approaches. *Family business review*, 11(3), 239-252. Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family business review*, 12(1), 1-25 Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship: theory and practice*, 23(4), 19-19. Astrachan, J. H., Zahra, S. A., & Sharma, P. (2003). *Family-sponsored ventures*. Kansas, MO: Kauffman Foundation. Villalonga, B., & Amit, R. (2006). How do family ownership, control and management affect firm value?. *Journal of financial Economics*, 80(2), 385-417. Dyer, J. H., & Hatch, N. W. (2006). Relation-specific capabilities and barriers to knowledge transfers: creating advantage through network relationships. *Strategic management journal*, 27(8), 701-719; Di Mascio, A., Bracchi, G., & Forestieri, G. (2007). *Family business: strategie private e corporate banking per le imprese familiari*. Egea. iller, D., Le Breton-Miller, I., Lester, R. H., & Cannella, A. A. (2007). Are family firms really superior performers?. *Journal of corporate finance*, 13(5), 829-858; Che cos'è un'impresa familiare Università Bocconi-AIDAF, 2008; Toma, D. (2014). *Corporate governance e rinnovamento strategico nelle imprese familiari* (Vol. 1044). FrancoAngeli; Cristiano E., Sicoli G. (2012), *Evoluzione e dinamiche di sviluppo delle imprese familiari, Un approccio economico – aziendale*. Franco Angeli editore.

⁵⁴ Baschieri, G. (2014). *L'impresa familiare. Fattori di successo ed evidenze empiriche sulle performance: Fattori di successo ed evidenze empiriche sulle performance*. FrancoAngeli.

⁵⁵ Handler, W. C. (1989). Methodological issues and considerations in studying family businesses. *Family business review*, 2(3), 257-276.

familiare: il grado di proprietà e di governo espresso dai membri della famiglia, il passaggio generazionale, l'interdipendenza fra sistema famiglia e impresa⁵⁶. Partendo dal contributo di Handler, gli studi successivi si sono focalizzati principalmente nell'identificazione degli elementi e i diversi livelli di coinvolgimento della famiglia nel business, utili al raggiungimento di una definizione di impresa familiare che evidenziano l'importanza attribuita dagli studiosi alla presenza di legami di parentela tra i membri dell'impresa⁵⁷. In contrasto all'approccio "involvement" si crea una corrente di pensiero che critica l'incapacità delle definizioni dicotomiche basate su tale approccio di non riuscire a catturare le differenze significative presenti tra le imprese familiari. Di conseguenza Chua⁵⁸ propone il superamento del problema definitorio derivante dalla varietà spostando l'attenzione da un piano meramente operativo e classificatorio, ad uno astratto, al fine di rappresentare la natura intrinseca del fenomeno⁵⁹. Questo approccio, chiamato "essence"⁶⁰ si focalizza nel ruolo svolto dalla famiglia nella creazione dell'identità aziendale. Si tratta di un approccio puramente teorico che considera l'impresa familiare quando questa è gestita con l'intenzione di perseguire la visione del business delineata da una coalizione dominante (la famiglia), che è potenzialmente sostenibile dalle generazioni future. Questo approccio riconosce che le imprese familiari, pur con livelli simili di coinvolgimento, possono differire in termini di vision, cultura, valori obiettivi e comportamenti⁶¹. Si tratta di un approccio che considera il coinvolgimento "involvement" una condizione necessaria ma non sufficiente per la distinzione di un'impresa familiare da una non familiare, oppure per l'analisi delle diverse tipologie di imprese familiari. La maggiore difficoltà legata a tale approccio risiede nell'operatività della definizione. Infatti, rispetto

⁵⁶ Tutte le definizioni che si focalizzano sulla considerazione dei vari livelli di coinvolgimento della famiglia nella società sono racchiuse in un approccio chiamato dagli studiosi "involvement approach".

⁵⁷ Il primo approccio definitorio (involvement) si focalizza sui vari livelli di presenza della famiglia nella compagine societaria, misurata attraverso l'influenza esercitata dalla famiglia sulla società attraverso la proprietà, la gestione manageriale e/o la governance. Il maggior vantaggio legato a questo approccio è la semplicità di applicazione della definizione di impresa familiare nella ricerca. Infatti si definisce l'impresa come familiare sulla base di requisiti di facile identificazione come: le quote societarie detenute dalla famiglia, la presenza di uno o più membri della famiglia nella gestione manageriale e nella governance aziendale, e, talvolta, la presenza del ricambio generazionale.

⁵⁸ Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship: theory and practice*, 23(4), 19-19.

⁵⁹ Toma, D. (2014). *Corporate governance e rinnovamento strategico nelle imprese familiari* (Vol. 1044). FrancoAngeli., cit. pag. 14.

⁶⁰ Chrisman, J. J., Chua, J. H., Pearson, A. W., & Barnett, T. (2012). Family involvement, family influence, and family centered non-economic goals in small firms. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 36(2), 267-293; Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharms, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23(4), 19-39; Deephouse, D. L., & Jaskiewicz, P. (2013). Do family firms have better reputations than non-family firms? An integration of socioemotional wealth and social identity theories. *Journal of Management Studies*, 50(3), 337-360.

⁶¹ Prencipe, A., Bar-Yosef, S., & Dekker, H. C. (2014). Accounting research in family firms: Theoretical and empirical challenges. *European Accounting Review*, 23(3), 361-385.

al primo approccio, non è imparziale, in quanto genera difficoltà nella misurazione e nella determinazione dell'“essence” aziendale, in quanto la vision e i comportamenti di un'impresa non possono essere facilmente valutati come, ad esempio, il livello di quote aziendali detenute dalla famiglia⁶². L'ultimo contributo in termini di approccio alla definizione di impresa familiare è quello di Astrachan, Klein e Smyrnios⁶³ che creano una scala utile alla misurazione del grado di influenza della famiglia integrando l'approccio “involvement” all'approccio “essence”. Gli autori vedono le aziende familiari in un'ottica evolutiva e riconoscono da un lato l'impossibilità di stabilire un confine preciso tra ciò che è familiare e ciò che non è familiare, riconoscendo in tal modo i limiti delle definizioni dicotomiche basate sull'approccio “involvement” e dall'altro, l'impossibilità di applicare l'approccio “essence”, il quale definisce le imprese familiari attraverso criteri puramente teorici come la condivisione della vision aziendale⁶⁴. L'idea di fondo, quindi, è quella di integrare i due approcci per superarne i limiti attraverso la creazione di una scala (F-PEC Scale) che misura l'influenza della famiglia sull'impresa attraverso tre dimensioni: “power”, “experience” e “culture”. In quest'ultima il potere è misurato attraverso il grado di influenza della famiglia proprietaria su management; l'esperienza è misurata attraverso la numerosità e l'età dei familiari e, infine, la cultura attraverso i valori familiari.

Per concludere, è importante evidenziare che dalle definizioni presenti in letteratura, si può evincere facilmente la presenza di contrasti fra coloro che cercano attraverso l'osservazione del fenomeno cogliendone la natura distintiva, e coloro che invece, volendolo misurare nella realtà il fenomeno, hanno bisogno di selezionare le fattispecie che presentano come carattere distintivo la familiarità da quelle che ne sono prive⁶⁵.

⁶² Steiger, T., Duller, C., & Hiebl, M. R. (2015). No consensus in sight: an analysis of ten years of family business definitions in empirical research studies. *Journal of Enterprising Culture*, 23(01), 25-62.

⁶³ Astrachan, J., 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*, 16(3), 207-213.

⁶⁴ Re, P. (2014). *La gestione dell'innovazione nelle imprese familiari*. Giappichelli Editore, cit. pag. 4.

⁶⁵ Gli studiosi sono concordi sulla necessità di separare le definizioni astratte che mirano a cogliere dal punto di vista concettuale da ciò che distingue un'entità, un oggetto o un fenomeno da un altro dalle definizioni contingenti in grado di individuarne i caratteri oggettivi e misurabili. Questi ultimi infatti, derivando direttamente dalla condizione distintiva enunciata a livello teorico, sono di questa la manifestazione concreta della sua esistenza e della sua intensità.

Evoluzione del concetto di impresa familiare nella dottrina

L'evoluzione della definizione di impresa familiare negli studi americani

Gli studi empirici americani sulle imprese familiari risalenti agli Ottanta e Novanta definivano le stesse sulla base di criteri meramente quantitativi che consentivano una netta separazione dalle non familiari sulla base dell'approccio dicotomico. In particolare, la dottrina si è focalizzata su tre aspetti definitivi: possesso o controllo del 5% dei diritti di voto della società⁶⁶; presenza di un CEO membro della famiglia che detiene il controllo⁶⁷ e presenza di un Top manager membro della famiglia fondatrice⁶⁸. Tali requisiti sono utilizzati negli empirici quantitativi in cui il campione è rappresentato da società quotate. Nel caso di imprese non quotate la soglia operativa relativa al possesso delle quote societarie sale al 50%⁶⁹. Tuttavia, mentre gli studiosi attribuiscono la medesima soglia proprietaria per le società non quotate, è possibile evidenziare situazioni discordanti per le società quotate, in cui la soglia applicata oscilla tra il 5% e il 10%, come evidenziato da uno studio di Zahara⁷⁰ che, applicando le soglie proprietarie per l'individuazione dell'impresa familiare suggerite da Astrachan e Kolenko⁷¹, le definiscono ad azionariato diffuso quando la famiglia detiene il 10% delle azioni e private familiari quando la proprietà è pari al 50%. Smith e Amoako - Adu⁷², in uno studio condotto su società canadesi quotate utilizzano la soglia proprietaria del 10%, definendo le imprese familiari attraverso un approccio dicotomico basato sulla presenza simultanea di due condizioni: la presenza di una persona o un gruppo collegato alla

⁶⁶ Allen, M. P., & Panian, S. K. (1982). Power, performance, and succession in the large corporation. *Administrative Science Quarterly*, 538-547.; Morck, R., Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1988). Management ownership and market valuation: An empirical analysis. *Journal of financial economics*, 20, 293-315; 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*, 55(1), 82-113.

⁶⁷ Allen, M. P., & Panian, S. K. (1982). Power, performance, and succession in the large corporation. *Administrative Science Quarterly*, 538-547.

⁶⁸ Morck, R., Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1988). Management ownership and market valuation: An empirical analysis. *Journal of financial economics*, 20, 293-315.

⁶⁹ Holderness, C. G., & Sheehan, D. P. (1988). The role of majority shareholders in publicly held corporations: An exploratory analysis. *Journal of financial economics*, 20, 317-346.; Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N., & Buchholtz, A. K. (2001). Agency relationships in family firms: Theory and evidence. *Organization science*, 12(2), 99-116.; Ang, J. S., Cole, R. A., & Lin, J. W. (2000). Agency costs and ownership structure. *the Journal of Finance*, 55(1), 81-106.

⁷⁰ Zahra, S. A. (2003). International expansion of US manufacturing family businesses: The effect of ownership and involvement. *Journal of business venturing*, 18(4), 495-512.

⁷¹ Astrachan, J. H., & Kolenko, T. A. (1994). A neglected factor explaining family business success: Human resource practices. *Family business review*, 7(3), 251-262.

⁷² Smith, B. F., & Amoako-Adu, B. (1999). Management succession and financial performance of family controlled firms. *Journal of Corporate Finance*, 5(4), 341-368.. Occorre precisare che anche altri studi americani effettuati sulle società canadesi utilizzano la medesima soglia del 10% in quanto tale percentuale garantisce la detenzione di una parte sostanziale del patrimonio netto da parte della famiglia.

famiglia che detiene almeno il 10% dei diritti di voto e la presenza di un membro della famiglia che ricopra la posizione di Presidente del consiglio di amministrazione, o CEO, prima del passaggio generazionale.

Gli studi empirici riconducibili agli anni 2000 e decenni successivi sulle società quotate mantengono un approccio definitorio alle imprese familiari basato sull' "involvement approach" che considera la proprietà familiare, la presenza della famiglia nel consiglio di amministrazione e il ricambio generazionale i tre principali criteri per distinguere l'impresa familiare dalla non familiare⁷³. L'approccio involvement è utilizzato non solo negli studi quantitativi, ma anche in quelli caratterizzati da un metodo qualitativo, con la differenza che in quest'ultimo caso gli studiosi, dopo aver distinto le familiari dalle non familiari, le classificavano evidenziandone le diverse tipologie in funzione del soggetto possessore delle quote: fondatore (proprietà controllante); membri di una sola generazione (partenariato familiare); proprietà allargata (consorzio di cugini)⁷⁴. Altri studi qualitativi effettuati su aziende americane non quotate hanno utilizzato come criterio distintivo oltre la soglia azionaria posseduta, la presenza di membri della famiglia che lavorano in azienda⁷⁵; il numero di manager appartenenti alla famiglia proprietaria e l'aspettativa sulla possibilità che un membro della famiglia possa ricoprire la carica di Presidente dell'azienda⁷⁶. Tuttavia occorre evidenziare che a partire dal 2005 la dottrina americana inserisce il "two step approach" per la selezione delle imprese familiari negli studi empirici americani eseguiti piccole e grandi aziende non quotate. Si tratta di una metodologia che consente di distinguere le familiari dalle non familiari combinando il criterio auto definitorio a quello precedentemente enunciato

⁷³ Gomez-Mejia, L. R., Larraza-Kintana, M., & Makri, M. (2003). The determinants of executive compensation in family-controlled public corporations. *Academy of management journal*, 46(2), 226-237; Lee, T. S., & Yeh, Y. H. (2004). Corporate governance and financial distress: Evidence from Taiwan. *Corporate governance: An international review*, 12(3), 378-388.; 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*, 28(4), 335-354.; Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2003). Founding-family ownership and firm performance: evidence from the S&P 500. *The journal of finance*, 58(3), 1301-1328. Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2004). Board composition: Balancing family influence in S&P 500 firms. *Administrative science quarterly*, 49(2), 209-237. Occorre evidenziare che questi ultimi autori definiscono le imprese familiari utilizzando il termine "partecipazione frazionata". In particolare definiscono le imprese familiari nel modo che segue: "Un'azienda familiare è tale se esiste una partecipazione frazionata del fondatore o della generazione successiva. A tale definizione può essere aggiunto come criterio la presenza di un membro della famiglia nel consiglio di amministrazione"; Villalonga, B., & Amit, R. (2006). How do family ownership, control and management affect firm value?. *Journal of financial Economics*, 80(2), 385-417.

⁷⁴ Rutherford, M. W., Muse, L. A., & Oswald, S. L. (2006). A new perspective on the developmental model for family business. *Family Business Review*, 19(4), 317-333.; Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. A. (2007). A family perspective on when conflict benefits family firm performance. *Journal of Business Research*, 60(10), 1048-1057.

⁷⁵ Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2007). Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective. *Journal of Business Venturing*, 22(4), 545-565.

⁷⁶ Chrisman, J. J., Chua, J. H., Kellermanns, F. W., & Chang, E. P. (2007). Are family managers agents or stewards? An exploratory study in privately held family firms. *Journal of Business research*, 60(10), 1030-1038.

dell'“involvement approach”. Zahara⁷⁷ utilizza questo approccio su un campione composto da imprese americane di piccole, medie e grandi dimensioni individuando due momenti distinti: il primo consiste nel chiedere all'impresa se si considera familiare, e, in funzione delle risposte ricevute, il passo successivo prevede la classificazione delle imprese familiari sulla base delle partecipazioni possedute. Infine L'essence approach e la F-PEC scale rappresentano i due approcci definitivi meno utilizzati nella dottrina americana. La motivazione è ricondotta alla maggiore difficoltà di applicazione della definizione che, nel primo approccio consente di distinguere le imprese familiari dalle non familiari utilizzando un metodo di indagine qualitativo in grado di approfondire la sovrapposizione del sistema famiglia e impresa esplorandone il perseguimento condiviso della vision⁷⁸. Il secondo approccio, a differenza del primo non consente di distinguere le familiari dalle non familiari ma, piuttosto, comprendere la tipologia di influenza che la famiglia esercita sull'impresa misurandola attraverso il potere, l'influenza e la cultura. Utilizzata negli studi americani a partire dagli ultimi anni 2000 è oggetto di recenti studi che l'hanno impiegata per valutare la correlazione tra familiarità delle imprese e performance aziendali⁷⁹.

L'evoluzione della definizione di impresa familiare negli studi italiani

In Italia il problema definitorio sul concetto di impresa familiare ha assunto un'importanza sicuramente inferiore rispetto ad altri Paesi. La ragione è riconducibile alla tipologia di imprese presenti in questo territorio che per loro natura nascono come imprese familiari rappresentando da sempre l'emblema del modello imprenditoriale italiano. Di conseguenza gli studiosi hanno considerato la “familiarità” delle imprese italiane una caratteristica diffusa del sistema capitalistico italiano senza evidenziare, in un primo momento, la complessità del fenomeno. Inoltre, è opportuno evidenziare che l'analisi del problema definitorio, in questa tesi, è stata sviluppata utilizzando gli articoli come fonte primaria. Di conseguenza è opportuno evidenziare che se parte della dottrina italiana si sviluppa maggiormente sui libri che su gli articoli, gli studi italiani presenti in questa tesi

⁷⁷ Zahra, S. A. (2005). Entrepreneurial risk taking in family firms. *Family business review*, 18(1), 23-40.

⁷⁸ Short, J. C., Payne, G. T., Brigham, K. H., Lumpkin, G. T., & Broberg, J. C. (2009). Family firms and entrepreneurial orientation in publicly traded firms: A comparative analysis of the S&P 500. *Family Business Review*, 22(1), 9-24. utilizzano l'approccio essence sulle aziende quotate nel listino S&P 500 per la misurazione dell'orientamento imprenditoriale e rilevano in base a tale approccio il listino è composto al 35% da imprese familiari.

⁷⁹ Rutherford, M. W., Kuratko, D. F., & Holt, D. T. (2008). Examining the Link Between “Familianness” and Performance: Can the F-PEC Untangle the Family Business Theory Jungle?. *Entrepreneurship theory and practice*, 32(6), 1089-1109. Gli autori applicano la F PEC Scale per valutare la correlazione esistente tra familiarità e prestazioni in 831 imprese familiari americane. Holt, D. T., Rutherford, M. W., & Kuratko, D. F. (2010). Advancing the field of family business research: Further testing the measurement properties of the F-PEC. *Family Business Review*, 23(1), 76-88.

appaiono sottodimensionati. Si è scelto di dedicare un paragrafo per gli studi italiani in quanto la tesi utilizza campioni di imprese familiari italiane nei due studi empirici sviluppati nei capitoli successivi.

La focalizzazione degli studi italiani e della dottrina sul concetto di impresa familiare si è sviluppata verso la fine degli anni Ottanta del secolo scorso in concomitanza con lo sviluppo dottrinale del concetto di impresa familiare da parte degli studiosi americani. I primi studi sulle imprese familiari utilizzavano l'approccio dicotomico considerando la soglia proprietaria familiare del 51%, oppure inferiore solo se vi era la presenza di un comproprietario membro della famiglia o un Amministratore Delegato della famiglia⁸⁰. Tale soglia si abbassa oscillando tra il 10 e il 25% negli studi empirici sulle società quotate, come nello studio di Patelli⁸¹ che considera familiari le imprese caratterizzate dalla presenza di un azionista che possiede almeno il 10% del capitale sociale o, utilizzando un criterio più rigoroso, dei diritti di voto. Gli autori giustificano la soglia proprietaria del 10% non per motivi legati al contesto istituzionale studiato, ma piuttosto perché generalmente utilizzata dagli studi in materia contabile. Negli anni immediatamente successivi i teorici italiani hanno formulato una definizione di impresa familiare che potesse essere operazionalizzata ed applicata agli studi quantitativi e qualitativi in quando in grado di captare la componente involvement definendo le imprese familiari se caratterizzate dalla presenza di una o più famiglie collegate attraverso diversi tipi di rapporto e caratterizzate da solide alleanze tali da consentire alla famiglia di eleggere gli organi di governo⁸². Rispetto agli studi americani, dove è possibile definire un trend sull' identificazione della percentuale di azioni possedute per classificare l'azienda come familiare, quelli italiani attribuiscono una soglia proprietaria che arriva al 50% anche nel caso di campioni formati da società quotate. Questa caratteristica è determinata dalla ristretta dimensione delle imprese italiane, dalla cultura italiana e i valori familiari, che porta le stesse ad una minore apertura del capitale a soggetti esterni alla famiglia⁸³. Tutto ciò si riflette nelle definizioni utilizzate, in cui le imprese familiari sono classificate tenendo conto della "capacità delle stesse di restare in possesso di una quota di capitale di rischio sufficientemente grande da impedire che alcuni membri possano prendere decisioni in merito al management strategico"⁸⁴. Altre definizioni applicate negli

⁸⁰ Corbetta, G., & Montemerlo, D. (1999). Ownership, Governance, and Management Issues in Small and Medium-Size Family Businesses: A Comparison of Italy and the United States. *Family Business Review*, 12(4), 361-374.

⁸¹ Patelli, L., & Prencipe, A. (2007). The relationship between voluntary disclosure and independent directors in the presence of a dominant shareholder. *European Accounting Review*, 16(1), 5-33.

⁸² AIDAF 2008.

⁸³ Corbetta, G., & Montemerlo, D. (1999). Ownership, Governance, and Management Issues in Small and Medium-Size Family Businesses: A Comparison of Italy and the United States. *Family Business Review*, 12(4), 361-374.

⁸⁴ Prencipe, A., Markarian, G., & Pozza, L. (2008). Earnings management in family firms: Evidence from R&D cost capitalization in Italy. *Family Business Review*, 21(1), 71-88., cit. pag. 78.

studi italiani riconducibili agli anni 2000 considerano le aziende italiane come familiari se la famiglia dominante (o le famiglie) sono proprietarie dirette o indirette attraverso il possesso di partecipazioni al di sopra del 50% del capitale sociale, o se la famiglia dominante (o le famiglie) ha (hanno) il controllo delle decisioni strategiche dell'azienda pur senza possedere la maggioranza del capitale sociale⁸⁵. La definizione consente di catturare in modo più significativo la componente familiare in tutte le sue sfaccettature in quanto l'applicazione richiede un'analisi del rapporto che ogni singolo socio ha con la famiglia dominante, nonché la capacità della famiglia di influenzare le decisioni strategiche. Gli studi qualitativi su piccole e medie società non quotate utilizzano una definizione di impresa familiare che focalizza l'attenzione sulla medesima caratteristica degli studi quantitativi su società quotate, ovvero, la presenza di azionisti chiave in grado di esercitare una significativa influenza sugli affari della società⁸⁶. Da questo si può evincere che studi italiani sino al primo decennio degli anni 2000 definiscono le imprese familiari sulla base della presenza di un'influenza esercitata dalla famiglia sulle decisioni strategiche, che si esplicita principalmente attraverso il possesso di partecipazioni superiori al 50%⁸⁷ sia per gli studi su società quotate che non quotate e attraverso analisi delle informazioni pubbliche a disposizione degli studiosi⁸⁸.

Tuttavia alcuni autori, ritenendo alta la percentuale del 50% per l'individuazione del controllo familiare, abbassano la percentuale al 30% ritenendola più adeguata alla misurazione della struttura proprietaria dell'Europa continentale rilevando la differenza di capitalismo presente in Italia rispetto a quello anglo americano⁸⁹. Inoltre si ritiene che tale soglia sia ragionevole se si tiene conto delle caratteristiche della Borsa Italiana sia in termini di dimensione media che di pacchetti azionari⁹⁰.

⁸⁵ Corbetta, G., & Minichilli, A. (2005). Il governo delle imprese italiane quotate a controllo familiare: I risultati di una ricerca esplorativa. *Economia & Management*, 6(2005), 59-77. Secondo gli autori, la soglia del 50% consente di classificare l'impresa come controllata da una famiglia/e dominante (family controlled firm).

⁸⁶ Cucculelli, M., & Micucci, G. (2008). Family succession and firm performance: Evidence from Italian family firms. *Journal of Corporate Finance*, 14(1), 17-31; Giovannini, R. (2010). Corporate governance, family ownership and performance. *Journal of Management & Governance*, 14(2), 145-166.

⁸⁷ Prencipe, A., Markarian, G., & Pozza, L. (2008). Earnings management in family firms: Evidence from R&D cost capitalization in Italy. *Family Business Review*, 21(1), 71-88., cit. pag. 78; Minichilli, A., Corbetta, G., & MacMillan, I. C. (2010). Top management teams in family-controlled companies: 'familiness', 'faultlines', and their impact on financial performance. *Journal of Management Studies*, 47(2), 205-222. Cascino, S., Pugliese, A., Mussolino, D., & Sansone, C. (2010). The influence of family ownership on the quality of accounting information. *Family Business Review*, 23(3), 246-265.

⁸⁸ Corbetta, G., & Minichilli, A. (2005). Il governo delle imprese italiane quotate a controllo familiare: I risultati di una ricerca esplorativa. *Economia & Management*, 6(2005), 59-77.

⁸⁹ Zattoni, A., & Minichilli, A. (2009). The diffusion of equity incentive plans in Italian listed companies: what is the trigger?. *Corporate Governance: An International Review*, 17(2), 224-237.

⁹⁰ Corbetta, G., & Minichilli, A. (2006). 26 Board of directors in Italian public family-controlled companies. *Handbook of Research on Family Business*, 488; . Minichilli, A., Corbetta, G., & MacMillan, I. C. (2010). Top management teams in family-controlled companies: 'familiness', 'faultlines', and their impact on financial performance. *Journal of Management Studies*, 47(2), 205-222.

Studi empirici successivi sulle società quotate basano la definizione di family firm utilizzando una soglia di concentrazione della proprietà pari al 20%⁹¹ o alcuni, più recentemente, del 30%⁹² in quanto ritenute idonee alle recenti caratteristiche delle imprese familiari italiane, e importanti per garantire il controllo della società. Tuttavia, gli studiosi italiani ritengono che si tratta di una soglia che necessita di un ulteriore criterio affinché possano esserci le condizioni necessarie per discriminare le imprese familiari dalle non familiari⁹³. Questo è un elemento che distingue gli studi italiani da quelli americani, in quanto la dottrina è più propensa all'integrazione di almeno due criteri definitivi che consentano una migliore operazionalizzazione del business family rispetto all'adozione di un unico criterio basato sulla concentrazione proprietaria.

Per quanto riguarda l'utilizzo dell'approccio essence negli studi italiani, così come l'utilizzo della F-PEC scale trovano applicazione solo recentemente a partire dal 2010 e il loro utilizzo è ricondotto a studi teorici sulle imprese familiari oppure a studi empirici che impiegano metodologie miste (quantitativi e qualitativi)⁹⁴. L'utilizzo di definizioni teoriche in grado di captare in modo più preciso la capacità della famiglia di identificarsi nel business potrebbe essere ricondotto alla nascita di nuove teorie, come la teoria socio-emozionale, che è in grado di cogliere l'essenza della famiglia e comprendere la motivazione di talune scelte strategiche e comportamentali che la differenziano dalle imprese non familiari.

⁹¹ Cascino, S., Pugliese, A., Mussolino, D., & Sansone, C. (2010). The influence of family ownership on the quality of accounting information. *Family Business Review*, 23(3), 246-265; Barontini, R., & Bozzi, S. (2010). CEO compensation and performance in family firms.

⁹² Greco, G., Ferramosca, S., & Allegrini, M. (2014). Exploring intellectual capital in family firms. An empirical investigation. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 11(2), 91-106. Cfr. Binacci, M., Peruffo, E., Oriani, R., & Minichilli, A. (2016). Are All Non-Family Managers (NFM) Equal? The Impact of NFM Characteristics and Diversity on Family Firm Performance. *Corporate Governance: An International Review*, 24(6), 569-583.

⁹³ Ibidem.

⁹⁴ Giovannini, R. (2010). Corporate governance, family ownership and performance. *Journal of Management & Governance*, 14(2), 145-166. Cicellin, M., Mussolino, D., Martinez, M., & Iacono, M. P. (2013). Towards the construct of paternalism to investigate control in family business governance. *Corporate Ownership & Control*, 10(4), 317-328; Cucculelli, M., Mannarino, L., Pupo, V., & Ricotta, F. (2014). Owner-management, firm age, and productivity in Italian family firms. *Journal of Small Business Management*, 52(2), 325-343. Cicellin, M., Mussolino, D., & Viganò, R. (2015). Gender diversity and father-daughter relationships: understanding the role of paternalistic leadership in family firm succession. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 10(1), 97-118.

L'evoluzione della definizione di impresa familiare negli studi europei

Le definizioni e i criteri definatori utilizzati negli studi su imprese europee presentano caratteristiche simili a quelle italiane, riconducibili alle similitudini legate al contesto istituzionale. Gli studi europei condotti su campioni composti da più stati sono riconducibili ai primi anni 2000. I primi studi utilizzano una definizione di impresa familiare che, basata sull'approccio dicotomico, consentono la selezione del campione familiare attraverso l'individuazione della soglia del 20% del capitale detenuta dall'ultimo proprietario appartenente alla famiglia che esercita il controllo⁹⁵. Studi successivi hanno definito l'impresa familiare in presenza di un maggior azionista di controllo appartenente alla famiglia che detiene almeno il 10% dei diritti di voto⁹⁶. Ad esso sono stati affiancati diversi criteri aggiuntivi quali la presenza di un CEO o di un Presidente, anche onorario, proveniente dalla famiglia⁹⁷. È importante rilevare che gli studi europei su molteplici stati non applicano definizioni teoriche. Gli studi su singoli paesi europei composti da imprese non quotate, utilizzano il criterio operativo di determinazione del controllo per dividere le imprese familiari dalle non familiari riportando una soglia pari al 50% per definire le imprese come familiari sulla base delle azioni detenute dalla famiglia⁹⁸ supportato, in alcuni casi, dal criterio auto definitorio⁹⁹,

⁹⁵ Faccio, M., & Lang, L. H. (2002). The ultimate ownership of Western European corporations. *Journal of financial economics*, 65(3), 365-395. Cfr. Cruz, C., Larraza-Kintana, M., Garcés-Galdeano, L., & Berrone, P. (2014). Are family firms really more socially responsible?. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(6), 1295-1316.

⁹⁶ Croci, E., Gonenc, H., & Ozkan, N. (2012). CEO compensation, family control, and institutional investors in Continental Europe. *Journal of Banking & Finance*, 36(12), 3318-3335; Cuadrado-Ballesteros, B., Rodriguez-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), 890-901.

⁹⁷ Maury, B. (2006). Family ownership and firm performance: Empirical evidence from Western European corporations. *Journal of Corporate Finance*, 12(2), 321-341. Barontini, R., & Caprio, L. (2006). The effect of family control on firm value and performance: Evidence from continental Europe. *European Financial Management*, 12(5), 689-723. Questi ultimi autori definiscono le aziende familiari nel campione europeo sulla di un cut – off azionario del 10% detenuto dall'azionista di controllo proveniente dalla famiglia. Tuttavia non la considerano condizione sufficiente per l'identificazione delle imprese familiari, quindi misurano la presenza del controllo familiare attraverso l'esercizio dei diritti di voto che devono essere superiori al 51%. Il criterio adottato consente una definizione rigorosa di controllo che assicura la presenza della componente "involvement".

⁹⁸ Cfr. Voordeckers, W., Van Gils, A., & Van den Heuvel, J. (2007). Board Composition in Small and Medium-Sized Family Firms. *Journal of Small Business Management*, 45(1), 137-156; cfr. Westhead, P., & Howorth, C. (2006). Ownership and management issues associated with family firm performance and company objectives. *Family Business Review*, 19(4), 301-316; cfr. Blanco-Mazagatos, V., Quevedo-Puente, D., & Castrillo, L. A. (2007). The Trade-Off Between Financial Resources and Agency Costs in the Family Business: An Exploratory Study. *Family Business Review*, 20(3), 199-213. Cfr. Calabrò, A., Mussolino, D., & Huse, M. (2009). The role of board of directors in the internationalisation process of small and medium sized family businesses. *International Journal of Globalisation and Small Business*, 3(4), 393-411. Cfr. Arosa, B., Iturralde, T., & Maseda, A. (2010). Outsiders on the board of directors and firm performance: Evidence from Spanish non-listed family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 1(4), 236-245.; Classen, N., Carree, M., Van Gils, A., & Peters, B. (2014). Innovation in family and non-family SMEs: an exploratory analysis. *Small Business Economics*, 42(3), 595-609.

⁹⁹ Cfr. Barth, E., Gulbrandsen, T., & Schonea, P. (2005). Family ownership and productivity: The role of owner-management. *Journal of Corporate Finance*, 11(1), 107-127; cfr. Naldi, L., Nordqvist, M., Sjöberg, K., & Wiklund, J. (2007). Entrepreneurial orientation, risk taking, and performance in family firms. *Family business review*, 20(1), 33-47; Casillas, J. C., & Moreno, A. M. (2010). The relationship between entrepreneurial orientation and growth: The

mentre più spesso si accompagna alla presenza di un amministratore delegato familiare o di un membro della famiglia nel Consiglio di Amministrazione¹⁰⁰. Tali studi, sia sulle società quotate sia non quotate, considerano importante nella definizione di impresa familiare la presenza del fondatore nell'azienda¹⁰¹, da ciò è evidente che le definizioni utilizzate sui campioni europei sono in grado di cogliere in modo più diretto l'essenza della famiglia. Andres¹⁰², nel suo studio sulle società tedesche quotate, dopo aver identificato le imprese familiari adottando un approccio dicotomico utilizzando il criterio della proprietà e del controllo in presenza di fondatore, esplicita l'importanza del termine fondatore considerando il significato intrinseco e definendolo tale sia in presenza di un uomo che di una donna che ha fondato l'azienda o quella precedente (nel caso di cambio della ragione sociale o del nome).

Per quanto riguarda le società quotate, la dottrina sembra essere d'accordo nell'utilizzo, su campioni europei, di una soglia pari al 25% per la definizione dell'impresa familiare basata sul criterio del controllo¹⁰³. La soglia sembrerebbe seguire una giustificazione legale in quanto la disciplina societaria in diversi Paesi europei prevede che il possesso di una quota partecipativa pari al 25% consenta di bloccare il compimento di operazioni straordinarie quali aumenti di capitale¹⁰⁴.

moderating role of family involvement. *Entrepreneurship and Regional Development*, 22(3-4), 265-291. Cfr. Classen, N., Carree, M., Van Gils, A., & Peters, B. (2014). Innovation in family and non-family SMEs: an exploratory analysis. *Small Business Economics*, 42(3), 595-609.

¹⁰⁰ Quest'ultimo criterio è utilizzato negli studi su campioni formati da società europee quotate e non quotate. Ad esempio si veda Bennedsen, M., Nielsen, K. M., Pérez-González, F., & Wolfenzon, D. (2007). Inside the family firm: The role of families in succession decisions and performance. *The Quarterly Journal of Economics*, 122(2), 647-691. Quando il campione è rappresentato da società quotate, la presenza della famiglia nel board è considerato criterio alternativo nel caso in cui la famiglia non detenga la percentuale di capitale azionario definita (es. 25%) si veda Andres, C. (2008). Large shareholders and firm performance—An empirical examination of founding-family ownership. *Journal of Corporate Finance*, 14(4), 431-445. Su campioni di piccole imprese europee, gli studiosi selezionano le PMI familiari in funzione della presenza di componenti impegnati in posizioni dirigenziali, cfr. Fernández, Z., & Nieto, M. J. (2005). Internationalization strategy of small and medium-sized family businesses: Some influential factors. *Family Business Review*, 18(1), 77-89.

¹⁰¹ Sraer, D., & Thesmar, D. (2007). Performance and behavior of family firms: Evidence from the French stock market. *Journal of the European Economic Association*, 5(4), 709-751; Cfr. 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*, 52(1), 106-137. García-Ramos, R., & García-Olalla, M. (2011). Board characteristics and firm performance in public founder- and nonfounder-led family businesses. *Journal of Family Business Strategy*, 2(4), 220-231.

¹⁰² Andres, C. (2008). Large shareholders and firm performance—An empirical examination of founding-family ownership. *Journal of Corporate Finance*, 14(4), 431-445.

¹⁰³ Sraer, D., & Thesmar, D. (2007). Performance and behavior of family firms: Evidence from the French stock market. *Journal of the European Economic Association*, 5(4), 709-751; Andres, C. (2008). Large shareholders and firm performance—An empirical examination of founding-family ownership. *Journal of Corporate Finance*, 14(4), 431-445; Jaskiewicz, P., & Klein, S. (2007). The impact of goal alignment on board composition and board size in family businesses. *Journal of Business Research*, 60(10), 1080-1089; Achleitner, A. K., Günther, N., Kaserer, C., & Siciliano, G. (2014). Real earnings management and accrual-based earnings management in family firms. *European Accounting Review*, 23(3), 431-461.

¹⁰⁴ Andres, C. (2008). Large shareholders and firm performance—An empirical examination of founding-family ownership. *Journal of Corporate Finance*, 14(4), 431-445.

Inoltre la stessa percentuale consente agli azionisti di votare in blocco ed eleggere un membro del consiglio, nonché ordinare controlli sull'attività svolta dal management¹⁰⁵. È opportuno precisare che negli studi su campioni europei il criterio di controllo e proprietà è sempre accompagnato ad un criterio ulteriore che, nel caso delle società quotate è riconducibile alla presenza della famiglia nel consiglio di amministrazione o nel top management team, caratteristica che condivide con gli studi italiani, ad evidenza della maggiore importanza data dagli studiosi di concepire una definizione, anche operativa che consenta di captare al meglio le caratteristiche uniche delle imprese familiari. Anche gli studi europei seguono lo stesso trend di quelli italiani per quanto riguarda l'utilizzo di approcci che combinano la componente involvement a quella più teorica e astratta studiata nell'essence approach. Di conseguenza, solo a partire dal 2010 si rilevano i primi studi che applicano la F-PEC scale¹⁰⁶, mentre nel 2013 lo studio di Deephouse et al¹⁰⁷ eseguito su cinque paesi europei¹⁰⁸ utilizza un approccio teorico che rileva l'essenza della famiglia sul business che si esplicita attraverso il senso di appartenenza e di identità che i membri della famiglia sviluppano verso l'azienda. Gli autori cercano, tuttavia, di rendere operativa la componente "essence" nei campioni europei misurandola attraverso la presenza del nome della famiglia in quello dell'impresa, in quanto tale situazione comporta una maggiore identificazione della famiglia e conseguentemente comporta una spinta motivazionale nel perseguire una reputazione favorevole.

¹⁰⁵ Kowalewski, O., Talavera, O., & Stetsyuk, I. (2010). Influence of family involvement in management and ownership on firm performance: Evidence from Poland. *Family Business Review*, 23(1), 45-59.

¹⁰⁶ Lindow, C. M., Stubner, S., & Wulf, T. (2010). Strategic fit within family firms: The role of family influence and the effect on performance. *Journal of Family Business Strategy*, 1(3), 167-178. Koropp, C., Kellermanns, F. W., Grichnik, D., & Stanley, L. (2014). Financial decision making in family firms: An adaptation of the theory of planned behavior. *Family Business Review*, 27(4), 307-327.

¹⁰⁷ Deephouse, D. L., & Jaskiewicz, P. (2013). Do family firms have better reputations than non-family firms? An integration of socioemotional wealth and social identity theories. *Journal of management Studies*, 50(3), 337-360.

¹⁰⁸ Sono presenti nel campione anche tre paesi asiatici: Giappone, Corea del Sud e India.

L'evoluzione della definizione di impresa familiare negli studi asiatici

Gli studi sulle imprese quotate asiatiche sono caratterizzate dall'utilizzo di un approccio dicotomico che definisce le imprese familiari utilizzando il criterio della proprietà e del controllo misurato attraverso la percentuale di azioni o diritti di voto detenuti dalla famiglia¹⁰⁹. La dottrina è concorde nel considerare familiari quelle aziende in cui vi è la presenza di un gruppo di persone (o di famiglie) legate da un vincolo di parentela di sangue o di matrimonio, che detengono una quota pari al 5% del capitale sociale¹¹⁰. Tuttavia, negli studi condotti su Thailandia, Giappone e Cina le imprese familiari sono definite attraverso un approccio dicotomico che tiene conto della proprietà e del controllo detenuto dalla famiglia utilizzando una soglia compresa tra il 20% e il 30%¹¹¹. Al contrario, gli studi condotti su campioni Taiwanesi, a parità di approccio utilizzano una quota più bassa pari al 5% del capitale societario¹¹². La caratteristica che li accomuna entrambi è la definizione di impresa familiare che viene adottata dagli studi su imprese quotate asiatiche che non considerano il criterio proprietario per distinguere un'impresa familiare da una non familiare, bensì quello relativo alla presenza della famiglia nel top management o nel consiglio di amministrazione. In questi casi si classificano le imprese come familiari quando il fondatore o i membri della famiglia sono nel top management (amministratore delegato), oppure quando il gruppo familiare detiene più cariche all'interno del consiglio di amministrazione rispetto a qualsiasi altro individuo o gruppo all'interno del Consiglio di Amministrazione.

¹⁰⁹ Si veda Claessens, S., Djankov, S., & Lang, L. H. (2000). The separation of ownership and control in East Asian corporations. *Journal of financial Economics*, 58(1), 81-112; Claessens, S., Djankov, S., Fan, J. P., & Lang, L. H. (2002). Disentangling the incentive and entrenchment effects of large shareholdings. *The journal of finance*, 57(6), 2741-2771. Peng, M. W., & Jiang, Y. (2010). Institutions behind family ownership and control in large firms. *Journal of management Studies*, 47(2), 253-273.

¹¹⁰ Claessens, S., Djankov, S., & Lang, L. H. (2000). The separation of ownership and control in East Asian corporations. *Journal of financial Economics*, 58(1), 81-112; Peng, M. W., & Jiang, Y. (2010). Institutions behind family ownership and control in large firms. *Journal of management Studies*, 47(2), 253-273.

¹¹¹ Cfr. Yammeesri, J., & Lodh, S. C. (2004). Is family ownership a pain or gain to firm performance. *Journal of American Academy of Business*, 4(1/2), 263-270; Allouche, J., Amann, B., Jaussaud, J., & Kurashina, T. (2008). The impact of family control on the performance and financial characteristics of family versus nonfamily businesses in Japan: a matched-pair investigation. *Family Business Review*, 21(4), 315-329; cfr. Jaggi, B., Leung, S., & Gul, F. (2009). Family control, board independence and earnings management: Evidence based on Hong Kong firms. *Journal of Accounting and Public Policy*, 28(4), 281-300. Abdellatif, M., Amann, B., & Jaussaud, J. (2010). Family versus nonfamily business: A comparison of international strategies. *Journal of family business strategy*, 1(2), 108-116.

¹¹² Chu, W. (2009). The influence of family ownership on SME performance: evidence from public firms in Taiwan. *Small Business Economics*, 33(3), 353-373.

Un contributo all'individuazione dei criteri definitivi

L'analisi dell'evoluzione dottrinale sulla concettualizzazione dell'impresa familiare ha permesso l'individuazione dei criteri definitivi utilizzati nella letteratura nazionale e internazionale consentendo la creazione di un quadro completo. Di seguito l'elaborazione di tutti i criteri utilizzati dalla dottrina per la definizione delle imprese familiari (Tabella 2).

Tabella 2: Elaborazione dei criteri utilizzati per la definizione delle imprese familiari

Criteria	Definition
Proprietà	<p>L'impresa è un'impresa familiare se:</p> <ul style="list-style-type: none"> - è di proprietà di uno o più familiari, almeno due i membri della famiglia fondatrice sono coinvolti come maggiori proprietari, membri della famiglia detengono una quota sostanziale del capitale sociale, oppure vi è una proprietà frazionata da parte della famiglia fondatrice¹¹³
Controllo	<p>Un'impresa è un'impresa familiare se:</p> <ul style="list-style-type: none"> - vi è la capacità della famiglia controllante di eleggere più della metà dei componenti del consiglio di amministrazione¹¹⁴; - vi è la partecipazione familiare al controllo direzione strategica¹¹⁵; i membri di un gruppo discendente (famiglia) e dei loro affini possiedono e controllano: <p>America:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Quotate: il 5% delle azioni o dei diritti di voto della società¹¹⁶ - Non quotate: 50% del capitale sociale¹¹⁷ o dei diritti di voto¹¹⁸

¹¹³ 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*, 52(1), 106-137; Bona-Sanchez C, Pe´rez-Alema´n J, Santana-Marti´n DJ (2007) Family control and earnings quality. *Revista de contabilidad* 10(1):11–34; Heck, R. K., & Trent, E. S. (1999). The prevalence of family business from a household sample. *Family Business Review*, 12(3), 209-219.

¹¹⁴ Martínez, J. I., Stöhr, B. S., & Quiroga, B. F. (2007). Family ownership and firm performance: Evidence from public companies in Chile. *Family Business Review*, 20(2), 83-94.

¹¹⁵ Astrachan, J. H., & Shanker, M. C. (2003). Family businesses' contribution to the US economy: A closer look. *Family business review*, 16(3), 211-219; McAdam, R., Reid, R., & Mitchell, N. (2010). Longitudinal development of innovation implementation in family-based SMEs: The effects of critical incidents. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 16(5), 437-456.

¹¹⁶ Morck, R., Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1988). Management ownership and market valuation: An empirical analysis. *Journal of financial economics*, 20, 293-315; Berrone, P., Cruz, C., Gomez-Mejia, L. R., & Larrazza-Kintana, M. (2010). Socioemotional wealth and corporate responses to institutional pressures: Do family-controlled firms pollute less?. *Administrative Science Quarterly*, 55(1), 82-113; Gomez-Mejia, L. R., Larrazza-Kintana, M., & Makri, M. (2003). The determinants of executive compensation in family-controlled public corporations. *Academy of management journal*, 46(2), 226-237; Villalonga, B., & Amit, R. (2006). How do family ownership, control and management affect firm value?. *Journal of financial Economics*, 80(2), 385-417; Miller, D., Le Breton-Miller, I., Lester, R. H., & Cannella, A. A. (2007). Are family firms really superior performers?. *Journal of Corporate Finance*, 13(5), 829-858; Block, J. H. (2012). R&D investments in family and founder firms: An agency perspective. *Journal of Business Venturing*, 27(2), 248-265.

¹¹⁷ Per alcuni autori la soglia del 50% può includere anche trust e fondazioni. Cfr. Holderness, C. G., & Sheehan, D. P. (1988). The role of majority shareholders in publicly held corporations: An exploratory analysis. *Journal of financial economics*, 20, 317-346.

<p>Italia</p> <ul style="list-style-type: none"> - Quotate: soglia compresa tra il 20 – 25% delle azioni o dei diritti di voto della società¹¹⁹ - Non quotate 50% delle azioni o dei diritti di voto¹²⁰ <p>Europa</p> <ul style="list-style-type: none"> - Quotate: 20% - 25% delle azioni o dei diritti di voto ¹²¹ - Non quotate: 50 %del capitale sociale ¹²² <p>Asia (Thailandia; Giappone; Cina)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Quotate: 20% - 30% delle azioni o dei diritti di voto¹²³

¹¹⁸ Denis, D. J., & Denis, D. K. (1994). Majority owner-managers and organizational efficiency. *Journal of corporate finance*, 1(1), 91-118; Ang, J. S., Cole, R. A., & Lin, J. W. (2000). Agency costs and ownership structure. *the Journal of Finance*, 55(1), 81-106; Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N., & Buchholtz, A. K. (2001). Agency relationships in family firms: Theory and evidence. *Organization science*, 12(2), 99-116; Lee, J. (2006). Family firm performance: Further evidence. *Family business review*, 19(2), 103-114; Berrone, P., Cruz, C., Gomez-Mejia, L. R., & Larrazza-Kintana, M. (2010). Socioemotional wealth and corporate responses to institutional pressures: Do family-controlled firms pollute less? *Administrative Science Quarterly*, 55(1), 82-113. Tuttavia più recentemente, alcuni studi hanno utilizzato una soglia più bassa definendo le imprese come familiari in presenza di una percentuale di patrimonio netto della società detenuta dalla famiglia superiore al 20%. Si veda Sciascia, S., Mazzola, P., Astrachan, J. H., & Pieper, T. M. (2013). Family involvement in the board of directors: Effects on sales internationalization. *Journal of Small Business Management*, 51(1), 83-99.

¹¹⁹ Amore, M. D., Minichilli, A., & Corbetta, G. (2011). How do managerial successions shape corporate financial policies in family firms?. *Journal of Corporate Finance*, 17(4), 1016-1027; Barontini, R., & Bozzi, S. (2010). CEO compensation and performance in family firms; Tiscini, R., & di Donato, F. *Earning Quality In Listed Firms: How Much An Active Family Governance Is Desirable? Corporate Ownership & Control*, 681. Cfr. Naldi, L., Cennamo, C., Corbetta, G., & Gomez-Mejia, L. (2013). Preserving Socioemotional Wealth In Family Firms: Asset Or Liability? The Moderating Role Of Business Context. *Entrepreneurship Theory And Practice*, 37(6), 1341-1360.

¹²⁰ Minichilli, A., Corbetta, G., & MacMillan, I. C. (2010). Top management teams in family-controlled companies: 'familiness', 'faultlines', and their impact on financial performance. *Journal of Management Studies*, 47(2), 205-222. Amore, M. D., Minichilli, A., & Corbetta, G. (2011). How do managerial successions shape corporate financial policies in family firms?. *Journal of Corporate Finance*, 17(4), 1016-1027; Miller, D., Minichilli, A., & Corbetta, G. (2013). Is family leadership always beneficial?. *Strategic Management Journal*, 34(5), 553-571.; Erbetta, F., Menozzi, A., Corbetta, G., & Fraquelli, G. (2013). Assessing family firm performance using frontier analysis techniques: Evidence from Italian manufacturing industries. *Journal of Family Business Strategy*, 4(2), 106-117. Cfr. Naldi, L., Cennamo, C., Corbetta, G., & Gomez-Mejia, L. (2013). Preserving socioemotional wealth in family firms: Asset or liability? The moderating role of business context. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1341-1360.

¹²¹ Sraer, D., & Thesmar, D. (2007). Performance and behavior of family firms: Evidence from the French stock market. *Journal of the European Economic Association*, 5(4), 709-751; Andres, C. (2008). Large shareholders and firm performance—An empirical examination of founding-family ownership. *Journal of Corporate Finance*, 14(4), 431-445.

¹²² Voordeckers, W., Van Gils, A., & Van den Heuvel, J. (2007). Board Composition in Small and Medium-Sized Family Firms. *Journal of Small Business Management*, 45(1), 137-156; Cfr. Bammens, Y., Voordeckers, W., & Van Gils, A. (2008). Boards of directors in family firms: A generational perspective. *Small Business Economics*, 31(2), 163-180. Molly, V., Laveren, E., & Deloof, M. (2010). Family business succession and its impact on financial structure and performance. *Family Business Review*, 23(2), 131-147. Calabrò, A., & Mussolino, D. (2013). How do boards of directors contribute to family SME export intensity? The role of formal and informal governance mechanisms. *Journal of Management & Governance*, 17(2), 363-403. Basco, R. (2013). The family's effect on family firm performance: A model testing the demographic and essence approaches. *Journal of Family Business Strategy*, 4(1), 42-66.

¹²³ Cfr. Yammeesri, J., & Lodh, S. C. (2004). Is family ownership a pain or gain to firm performance. *Journal of American Academy of Business*, 4(1/2), 263-270; Allouche, J., Amann, B., Jaussaud, J., & Kurashina, T. (2008). The impact of family control on the performance and financial characteristics of family versus nonfamily businesses in Japan: a matched-pair investigation. *Family Business Review*, 21(4), 315-329; Jaggi, B., Leung, S., & Gul, F. (2009). Family control, board independence and earnings management: Evidence based on Hong Kong firms. *Journal of Accounting and Public Policy*, 28(4), 281-300. Abdellatif, M., Amann, B., & Jaussaud, J. (2010). Family versus nonfamily business: A comparison of international strategies. *Journal of family business strategy*, 1(2), 108-116.

	Taiwan - Quotate: 5% delle azioni o dei diritti di voto ¹²⁴
Consiglio di amministrazione	Una azienda è un'impresa di famiglia se: - due o più membri della famiglia sono consiglieri ¹²⁵ ; - se i diritti di voto della famiglia sono rappresentati nel consiglio di amministrazione ¹²⁶ ; - se un membro della famiglia fondatrice è presente nel consiglio di amministrazione ¹²⁷ o sono presenti eredi della famiglia fondatrice nel consiglio di amministrazione ¹²⁸ -
Management	Un'azienda è familiare se: - il CEO è il fondatore o un membro della famiglia fondatrice o legato al fondatore da rapporti di parentela ¹²⁹ - se il fondatore e/ o i suoi discendenti occupano posizioni nel top management team o nel board ¹³⁰ - se i membri della famiglia fondatrice sono membri del top management ¹³¹ - se i membri della famiglia hanno responsabilità manageriali ¹³² - se almeno due membri della famiglia fondatrice sono i major executives ¹³³ - se l'amministratore delegato è il fondatore o cofondatore dell'azienda ¹³⁴ - se è gestita dalla famiglia fondatrice ¹³⁵ -
Auto definizione	Un'impresa è considerata familiare se:

¹²⁴ Chu, W. (2009). The influence of family ownership on SME performance: evidence from public firms in Taiwan. *Small Business Economics*, 33(3), 353-373.

¹²⁵ Cfr. Gomez-Mejia, L. R., Larraza-Kintana, M., & Makri, M. (2003). The determinants of executive compensation in family-controlled public corporations. *Academy of management journal*, 46(2), 226-237. Cfr. Villalonga, B., & Amit, R. (2006). How do family ownership, control and management affect firm value?. *Journal of financial Economics*, 80(2), 385-417.

¹²⁶ Allen, M. P., & Panian, S. K. (1982). Power, performance, and succession in the large corporation. *Administrative Science Quarterly*, 538-547.

¹²⁷ Lee, J. (2006). Family firm performance: Further evidence. *Family business review*, 19(2), 103-114.

¹²⁸ Idem.

¹²⁹ McConaughy, D. L., Walker, M. C., Henderson, G. V., & Mishra, C. S. (1998). Founding family controlled firms: Efficiency and value. *Review of Financial economics*, 7(1), 1-19.; Mishra, C. S., & McConaughy, D. L. (1999). Founding family control and capital structure: The risk of loss of control and the aversion to debt. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23(4), 53-53.

¹³⁰ Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2007). Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective. *Journal of Business Venturing*, 22(4), 545-565.

¹³¹ Dyer, W. G. (2006). Examining the "family effect" on firm performance. *Family business review*, 19(4), 253-273.

¹³² McConaughy, D. L., Walker, M. C., Henderson, G. V., & Mishra, C. S. (1998). Founding family controlled firms: Efficiency and value. *Review of Financial economics*, 7(1), 1-19.; Heck, R. K., & Trent, E. S. (1999). The prevalence of family business from a household sample. *Family Business Review*, 12(3), 209-219.

¹³³ Villalonga, B., & Amit, R. (2006). How do family ownership, control and management affect firm value?. *Journal of financial Economics*, 80(2), 385-417.

¹³⁴ Fahlenbrach, R. (2009). Founder-CEOs, investment decisions, and stock market performance. *Journal of financial and Quantitative Analysis*, 44(2), 439-466.; Miller, D., Le Breton-Miller, I., Lester, R. H., & Cannella, A. A. (2007). Are family firms really superior performers?. *Journal of Corporate Finance*, 13(5), 829-858.

¹³⁵ Kellermanns FW, Eddleston KA, Sarathy R, and Murphy F (2012) Innovativeness in family firms: a family influence perspective. *Small Bus Econ* 38(1):85–101.

- | | |
|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> - il manager senior percepisce (giudica) l'azienda come familiare¹³⁶; - se l'attività viene percepita come tale dall'amministratore delegato, dai suoi dirigenti (manager) o dai suoi proprietari¹³⁷; - se l'azienda viene percepita come tale dal chief executive / managing director / chairman¹³⁸ |
|--|---|

Gli studi internazionali hanno cercato di definire le aziende familiari attraverso approcci teorici, concentrati sulla dimensione più emozionale legata ai valori della famiglia che si fondono nel business aziendale; oppure utilizzando definizioni in grado di verificare la presenza della famiglia attraverso l'utilizzo di criteri operativi¹³⁹. Se si misura l'influenza della famiglia attraverso le soglie proprietarie è importante sapere che le stesse potrebbero non riflettere realisticamente l'influenza che i componenti familiari esercitano sulla società. Infatti in alcune imprese i familiari potrebbero controllare solo una piccola frazione dei titoli pur agendo come proprietari di maggioranza, mentre in altre, la famiglia potrebbe necessitare di un possesso più sostanziale di azioni per mantenere il controllo sulla società¹⁴⁰. Di conseguenza l'utilizzo delle soglie deve essere effettuato tenendo conto della dimensione delle imprese che si intende analizzare e il contesto istituzionale nelle quali operano. L'analisi concettuale del problema definitorio ha reso possibile l'individuazione delle soglie proprietarie utilizzate dalla dottrina internazionale, ottenendo evidenza di quelle tuttora maggiormente utilizzate nei diversi contesti istituzionali. Dalla tabella si evince come alcuni paesi presentano similitudini in termini di proprietà e controllo. In Italia, in Asia (Thailandia, Cina,

¹³⁶ Westhead, P., & Cowling, M. (1998). Family firm research: The need for a methodological rethink. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23(1), 31-33.

¹³⁷ Westhead, P., Cowling, M., & Howorth, C. (2001). The development of family companies: Management and ownership imperatives. *Family Business Review*, 14(4), 369-385.; Zahra, S. A. (2005). Entrepreneurial risk taking in family firms. *Family business review*, 18(1), 23-40.

¹³⁸ Astrachan, J., Klein, S. B., & Smyrniotis, K. X. (2002). The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem. *Family Business Review*, 16(3), 207-213.

¹³⁹ Tra quelli analizzati, si aggiungono: la successione generazionale e la presenza di generazioni multiple. Il primo considera l'impresa come familiare se l'attività è governata e / o gestita con l'intenzione di perseguire la vision di un'azienda detenuta da una coalizione dominante di membri appartenenti ad una stessa famiglia o ad un piccolo numero di famiglie in modo tale da renderla potenzialmente sostenibile a livello intergenerazionale. Handler, W. C. (1989). Methodological issues and considerations in studying family businesses. *Family business review*, 2(3), 257-276; Litz, R. A. (1995). The family business: Toward definitional clarity. *Family Business Review*, 8(2), 71-81.; Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23(4), 19-39; Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Steier, L. P. (2002). The influence of national culture and family involvement on entrepreneurial perceptions and performance at the state level. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 26(4), 113-131. ; Astrachan, J. H., & Shanker, M. C. (2003). Family businesses' contribution to the US economy: A closer look. *Family business review*, 16(3), 211-219. Il secondo (generazioni multiple) considera l'impresa familiare se c'è una dispersione della proprietà per effetto della presenza di più generazioni. Il livello di dispersione generazionale denota la presenza di più generazioni familiari che detengono il controllo proprietario. Le generazioni multiple hanno un impatto significativo sull'attività dell'impresa. Astrachan, J. H., & Shanker, M. C. (2003). Family businesses' contribution to the US economy: A closer look. *Family business review*, 16(3), 211-219; Kellemarnns FW, Eddleston KA, Sarathy R, and Murphy F (2012) Innovativeness in family firms: a family influence perspective. *Small Bus Econ* 38(1):85-10.

¹⁴⁰ Lee, J. (2006). Family firm performance: Further evidence. *Family business review*, 19(2), 103-114.

Giappone), e in Europa gli studi su imprese quotate e non quotate utilizzano lo stesso criterio operativo relativo al controllo, che consente di distinguere le imprese familiari dalle non familiari se almeno il 20% del capitale sociale posseduto dalla famiglia. Percentuali molto più basse sono adottate negli studi su imprese americane e taiwanesi, per effetto della presenza di un azionariato diffuso che impone, in un approccio definitivo alle imprese familiari, l'adozione di una soglia percentuale significativamente più bassa, pari almeno, al 5% delle azioni posseduti dalla famiglia. Più univoca è la soglia definita per gli studi su imprese non quotate. In questo caso, poiché il capitale non è aperto al pubblico, la dottrina internazionale è concorde nel definire l'impresa come familiare (a parità di altri requisiti) quando almeno la metà delle quote del capitale sociale sono detenute dalla famiglia. La maggiore disomogeneità della dottrina internazionale, invece, è riscontrabile quando si utilizzano come criteri definitivi il consiglio di amministrazione e il management aziendale. Più precisamente, gli studiosi considerano queste misure alternative di influenza familiare, in quanto capaci di catturare il livello di controllo sulla gestione dell'impresa. Ampiamente utilizzati negli studi sulle performance delle imprese familiari, in quanto i risultati dell'azienda sono maggiormente influenzati dai proprietari che partecipano attivamente alle decisioni manageriali rispetto a quelli che ne detengono esclusivamente la proprietà¹⁴¹, spesso portano a risultati contrastanti a seconda dello specifico criterio utilizzato nella misurazione del fenomeno. Di conseguenza il campione avrà caratteristiche diverse se si considera la presenza di due o più amministratori membri della famiglia¹⁴² come criterio distintivo, oppure se si considera la presenza di un solo un membro della famiglia fondatrice nel consiglio di amministrazione¹⁴³, oppure la presenza di eredi della famiglia fondatrice nel consiglio di amministrazione¹⁴⁴ senza definire un numero minimo di partecipanti. La stessa problematica si presenta se si considerano i ruoli manageriali ricoperti dalla famiglia. L'analisi della letteratura ha evidenziato un'ampia pletora di criteri senza giungere ad una uniformità di utilizzo; anche in questo caso la maggiore difficoltà si rileva nella numerosità della famiglia all'interno del top management team rispetto agli esterni, in quanto non vi un numero definito di membri che può essere considerato. Tuttavia, se è vero che la molteplicità di aspetti da considerare non aiuta nella formulazione omogenea di una definizione, è

¹⁴¹ Lee, J. (2006). Family firm performance: Further evidence. *Family business review*, 19(2), 103-114; Andres, C. (2008). Large shareholders and firm performance—An empirical examination of founding-family ownership. *Journal of Corporate Finance*, 14(4), 431-445.

¹⁴² Gomez-Mejia, L. R., Larraza-Kintana, M., & Makri, M. (2003). The determinants of executive compensation in family-controlled public corporations. *Academy of management journal*, 46(2), 226-237. Villalonga, B., & Amit, R. (2006). How do family ownership, control and management affect firm value? *Journal of financial Economics*, 80(2), 385-417.

¹⁴³ Lee, J. (2006). Family firm performance: Further evidence. *Family business review*, 19(2), 103-114.

¹⁴⁴ Idem.

anche vero che una scala dettagliata consente la possibilità di misurare gradualmente la presenza di familiarità; allo stesso tempo, si ha la possibilità di applicare un criterio (o una definizione) più o meno specifico a seconda della tipologia di studio che si intende realizzare.

Capitolo 2

Le piccole imprese familiari nel settore della raccomandazione marittima. Analisi dell'evoluzione storica del contesto istituzionale e della ricchezza socio-emozionale

Introduzione

L'agente marittimo raccomandatario è considerato uno dei più importanti ausiliari del traffico marittimo. Rappresenta il vettore e il capitano della nave nel porto dove risiede svolgendo nel loro interesse tutte le operazioni inerenti l'approdo della nave stessa, comprese, per le navi in servizio di linea, le trattative per il trasporto di merci varie, in diretto contatto con il caricatore o, più comunemente, tramite lo spedizioniere.

Il seguente lavoro ha come obiettivo l'analisi storica delle caratteristiche familiari in termini di ricchezza socio-emozionale al fine di verificare la presenza dei valori familiari nel tempo e comprendere se gli stessi risultano importanti nelle scelte gestionali dell'impresa oppure se tendono a diluirsi (diventare meno importanti) man mano che l'azienda passa alle generazioni successive.

Lo studio del settore della raccomandazione marittima ha consentito la definizione di un'ulteriore obiettivo: la comprensione del ruolo svolto dal contesto socio-economico e politico sull'evoluzione delle agenzie marittime della Sardegna negli ultimi 170 anni. A tal fine sono stati creati sette blocchi storici all'interno dei quali è stato analizzato il contesto istituzionale di riferimento e l'influenza che lo stesso ha avuto sullo sviluppo dell'attività di raccomandazione.

Nonostante l'importanza che questa figura imprenditoriale ha sempre rivestito sin dall'antichità, la disciplina della professione risale alla seconda metà del ventesimo secolo. Anticamente, ancor prima di ricevere citazione nel codice della navigazione del 1877, l'attività di raccomandazione era disciplinata dagli usi e i costumi del porto¹⁴⁵. Verso la fine del 1800, la crescita dei traffici marittimi e la diffusione della navigazione a vapore portarono il raccomandatario marittimo ad assumere tutte

¹⁴⁵ In epoca molto remota, si diceva che “il bastimento faceva mercato” e che “qualcuno si occupava in vece del capitano delle pratiche amministrative portuali e della vendita delle merci”. La figura del raccomandatario marittimo nacque attorno al 1800 con l'avvento della navigazione a vapore e con il conseguente e progressivo sviluppo dei traffici marittimi. Il raccomandatario marittimo già allora era il riferimento a terra dell'armatore o del vettore ed aveva l'incarico di compiere in loro nome tutta una serie di atti giuridici ed operazioni materiali. Nel 1850, secondo quanto documentato dalla “Consulta dei Mercanti di Genova” esistevano un insieme di consuetudini relative alla professione, che portarono ad una prima sistematizzazione giuridica dell'attività di raccomandazione che si concretizzò nella formulazione dell'art. 117 del codice della marina mercantile del 1877. www.federagenti.it accesso del 31/1/2017.

le mansioni che originariamente erano svolte dal comandante della nave. Per tale ragione il codice delle Marina Mercantile del 1887 (art.117) cita per la prima volta la figura del raccomandatario marittimo.

Tuttavia il primo riconoscimento giuridico di questa attività imprenditoriale avvenne nel 1940 con la legge 29/4 n. 496 che subordinava l'esercizio della professione all'esistenza di un'organizzazione imprenditoriale iscritta in un "elenco degli agenti marittimi raccomandatari autorizzati" affidato alle Camere di Commercio. Sebbene il raccomandatario diventa un intermediario fondamentale nella crescita dei traffici marittimi, per una prima disciplina organica si deve attendere il Codice di Navigazione del 1942 che esplicita, negli articoli dal 287 al 291, come il raccomandatario marittimo sia un mandatario con rappresentanza cui sono devolute una serie di attività tipiche del campo marittimo e portuale.

Infine il raccomandatario marittimo riceve una definitiva regolamentazione organica nell'ordinamento italiano con la legge n. 135 del 1977 nella quale viene compiutamente identificata questa figura imprenditoriale che si sostanzia principalmente nel mandato con rappresentanza dell'armatore¹⁴⁶. La legge definisce raccomandatario marittimo colui che svolge attività di raccomandazione di navi, assistenza al Comandante della nave nei confronti delle Autorità locali o di terze parti, ricezione o consegna delle merci, operazioni di imbarco e sbarco passeggeri, acquisizione di noli e conclusione di contratti di trasporto per merci e passeggeri con rilascio di documenti¹⁴⁷.

La legge 135/77 ha codificato e chiarito la definizione dell'agente marittimo fornendo una regolamentazione pubblicistica dell'attività. Il secondo articolo della legge definisce quali sono le funzioni del raccomandatario marittimo, evidenziando come questa figura nasca dalla necessità del mandante (armatore, noleggiatore, caricatore, o ricevitore) di avere in ogni porto un suo fiduciario che metta a disposizione le sue conoscenze in materia di leggi e regolamenti portuali e marittimi, al

¹⁴⁶ L'armatore è colui che, giuridicamente, assume l'esercizio della nave (art. 265 e seguenti del codice di navigazione). Tale soggetto arma la nave e ne assume l'esercizio per impiegarla sia al proprio che altrui servizio. Armare una nave significa munirla dell'equipaggio, delle attrezzature e degli oggetti necessari per il compimento dei viaggi, e comunque, per tutti i fini attinenti alla navigazione.

¹⁴⁷ In realtà tali funzioni che con la predetta legge acquisiscono piena dignità normativa erano di fatto già svolte sin dai primi sviluppi dei traffici marittimi. Attraverso la disciplina giuridica l'agente marittimo diviene il legale rappresentante di un Armatore estero o italiano in un determinato porto. È anche detto Raccomandatario marittimo perché gestisce, e anticamente "raccomandava", presso le autorità e le istituzioni nazionali (Capitanerie di Porto, Dogane, Autorità Portuali, Sanità Marittima, ecc.), le navi degli armatori che rappresenta quando effettuano uno scalo in territorio italiano. Per approfondimenti si veda Pescatore G., in Studi in memoria di Franco Piga, vol. secondo, Genesi e sviluppo della figura del raccomandatario marittimo, agente con rappresentanza, Giuffrè editore, 1992, pp. 1717 – 1728.

fine di poterlo rappresentare in nome e per conto in tutte quelle formalità burocratiche amministrative richieste dalle autorità locali¹⁴⁸.

Il comandante della nave¹⁴⁹, pur rimanendo l'unico rappresentante diretto dell'armatore in loco, viene affiancato dall'agente raccomandatario che, in base alle sue capacità professionali, lo assiste nei confronti delle le autorità e degli operatori portuali prima del suo arrivo, durante la sua permanenza, e poco prima della partenza con tutte le formalità richieste dalle norme portuali. Infatti, facendo da tramite con tutte le autorità marittime, quali: Capitaneria, Polizia, Finanza, Dogana, Sanità Marittima, Caricatori, Ricevitori, i quali si avvalgono di leggi e regolamenti a sé stanti, consente che la nave sia perfettamente in regola con tutta una serie di adempimenti burocratici necessari prima, durante la permanenza in porto e alla partenza nave nei confronti delle autorità.

Per quanto riguarda l'evoluzione di questo settore, è importante evidenziare che l'attività di raccomandazione ha uno stretto legame con lo sviluppo industriale e del contesto socio-economico, politico ed istituzionale dell'area e del Paese nel quale opera il raccomandatario, ed è stata fortemente influenzata dall'evoluzione dei traffici commerciali che ha portato gli agenti marittimi a differenziarsi nei diversi settori merceologici.

È di tutta evidenza che se i traffici marittimi rappresentano la parte di gran lunga più importante dell'intero commercio mondiale, un ruolo essenziale lo si deve proprio a questa particolare figura, che con una delicata attività di mediazione e di raccordo di tutti i soggetti che operano nel complesso mondo portuale, assicura il buon esito della spedizione e del carico consentendo lo sviluppo dell'economia locale¹⁵⁰.

¹⁴⁸ Il raccomandatario rappresenta a tutti gli effetti la nave e deve quindi fornire ad essa ed al suo comandante tutta l'assistenza necessaria. Può avere un incarico a carattere occasionale nel caso si tratti di navi volantiere (non di linea), adibite al trasporto di carichi completi; in questa veste le sue mansioni sono prevalentemente di assistenza alla nave, raramente di assistenza al carico. Quando rappresenta tutte le navi volantiere di uno stesso armatore acquisisce un carattere stabile. Nel caso rappresenti il vettore per tutte le navi di un servizio di linea, ha un incarico di carattere stabile ed esclusivo: non può cioè rappresentare altri vettori esercenti la stessa linea. Al raccomandatario stabile ed esclusivo è demandata la rappresentanza dell'armatore e del comandante di fronte a tutte le autorità portuali, la responsabilità del coordinamento di tutte le operazioni inerenti la merce che competono al vettore, l'assistenza al comandante nella compilazione dei documenti necessari, l'eventuale reperimento di carichi di ritorno, il pagamento delle tasse e dei diritti portuali, oltre ad occuparsi dell'assistenza per le pratiche sanitarie e per l'arruolamento dell'equipaggio. Piga F., Genesi e sviluppo della figura del raccomandatario marittimo, agente con rappresentanza, vol. secondo, Giuffrè editore, 1992.

¹⁴⁹ Il Comandante della nave è il rappresentante legale dell'armatore, ed in questa veste è responsabile dell'equipaggio e della nave che gli è affidata ed è altresì responsabile verso il vettore marittimo del carico e del buon esito della spedizione. Con la collaborazione del raccomandatario marittimo e dell'impresa fiduciaria, compila i documenti necessari inerenti sia alla nave che al carico, cura lo stivaggio e il disstivaggio e, nello svolgimento dei suoi compiti, è dotato della più ampia discrezionalità.

¹⁵⁰ “[...] Nel mondo, oltre l'80% delle merci solide e liquide viaggia attraverso i vettori marittimi, conseguentemente la figura del raccomandatario marittimo rappresenta un pilastro fondamentale nell'ambito dei traffici commerciali”. Intervista Comandante Capitaneria di Porto e dell'Autorità Portuale di Cagliari. Per approfondimenti si consulti “I corridoi Europei in Italia a servizio del trasporto merci containerizzato, Cenni sulla situazione attuale e sulle prospettive future a medio e lungo termine”, Transmit World 2012. Lo stesso documento evidenzia come nell'ultimo decennio il

In virtù di quanto sin ora esposto, si è scelto di studiare le agenzie marittime in quanto rappresentano un settore imprenditoriale interessante per lo studio delle dinamiche evolutive e dell'influenza esercitata dal contesto istituzionale per effetto della forte interrelazione esistente con il suo ambiente interno ed esterno.

“La raccomandazione marittima è considerata un’attività fondamentale per l’esistenza e la crescita dei traffici commerciali grazie alla funzione di interfaccia tra le autorità che regolano la vita nei porti e i soggetti privati portatori di interessi economici nel porto. Inoltre rappresenta un’attività imprenditoriale particolarmente interessante da studiare dato il forte legame esistente con il proprio contesto istituzionale di riferimento”. Intervista Comandante Capitaneria di Porto di Cagliari, 14/5/2016.

Partendo dal quadro teorico offerto dalla teoria istituzionale, appare interessante esplorare come l’attività di raccomandazione marittima si è sviluppata ed evoluta in relazione al proprio contesto istituzionale (pressioni politiche, economiche e sociali) verificando l’esistenza di meccanismi di isomorfismo oppure la presenza di cambiamenti evolutivi diversi tra le imprese del settore in risposta alle pressioni istituzionali.

Le agenzie marittime raccomandatarie sono utili non solo per comprendere come il contesto istituzionale può influenzare significativamente le dinamiche evolutive di un settore imprenditoriale (in virtù del forte legame esistente con il proprio contesto socio-economico, politico ed istituzionale); ma anche per la comprensione dell’esistenza e dell’importanza ricoperta dai valori familiari nelle piccole imprese, che in questo studio sono esplorati attraverso un’analisi storica delle caratteristiche delle stesse agenzie marittime familiari in termini di ricchezza socio-emozionale.

In Italia, quindi anche in Sardegna, il settore della raccomandazione marittima è composto da imprese familiari, di conseguenza si è ritenuto che questa tipologia di attività potesse rappresentare un interessante settore imprenditoriale per lo studio della ricchezza socio-emozionale e dei valori familiari nelle imprese non quotate di piccole dimensioni. In particolare, la ragione sulla scelta del settore della raccomandazione marittima per lo studio dei valori familiari risiede nel fatto che in queste aziende le scelte aziendali e i comportamenti sono profondamente condizionati dalla sovrapposizione di ruoli imprenditoriali, manageriali e familiari concentrati nella figura del

trasporto delle merci su scala globale è assorbito per l'80% dalla modalità marittima, che si muove su tre principali rotte: 1. Transpacifica (Asia-Nordamerica occidentale); 2. Transatlantica (Europa-Nordamerica orientale); 3. Transindiana (Asia-Europa, via Mar Rosso-Mediterraneo-Mare del Nord).

proprietario, il quale si identifica con la sua impresa pensandola e conducendola come una propria creatura¹⁵¹.

“[...] io e mio figlio siamo due mondi, due modi e due situazioni ben definite, ritengo che il passaggio generazionale sia complicato perché una cosa è far nascere una creatura, altro e ritrovarsi con qualcosa di già creato, dunque, devo dire che avendo mio figlio affianco, in modo molto stretto tra l'altro, mi aiuta capire meglio quali siano le problematiche. [...] Un conto è vedere l'azienda che nasce e cresce con tutte le difficoltà, un altro è mantenere e far crescere un'azienda, che significa coltivare ed acquisire valori quali fiducia e combattività, ma anche avere sempre la voglia di mettersi in gioco. C'è un motivo per tutto questo, l'azienda è come una macchina che si mette in competizione e il lavoro è come un gran premio, se vinci le diverse gare vai avanti nel lavoro e nella vita. La macchina l'ho creata io, e questo non è banale perché non è che dentro la macchina ci metti un pilota dentro e questa va, è molto difficile. Però il fatto di avere un mezzo collaudato e che funziona da lo stimolo a migliorarlo, ma solo se si ha la voglia, la passione e la volontà, allora si che ci sono tutte le condizioni per poter crescere. Ma ripeto non è facile, perché la nuova generazione ha forse idea ma non ha la consapevolezza del sacrificio che c'è stato dietro e io lo percepisco. E poi non basta il pilota, l'equipe e i tecnici devono essere gestiti e supervisionati”. Intervista raccomandatario marittimo sud Sardegna.

Da questo estratto si evince che sono presenti tutti i requisiti di familiarità (il forte attaccamento dell'imprenditore all'impresa, e la preoccupazione per la continuità della stessa)¹⁵².che consentono l'esplorazione della dimensione socio-emozionale nel settore della raccomandazione marittima.

Inoltre l'approccio storico ha consentito verificare la continuità di tali valori nel tempo, ovvero, se si tramandano di generazione in generazione ricoprendo la stessa rilevanza del passato; oppure se si assiste ad una diluizione dell'importanza ricoperta da questi valori man mano che l'impresa è gestita dalle generazioni successive. Infine, è importante sottolineare che l'utilizzo di un campione di piccole imprese appartenenti al settore della raccomandazione marittima risulta particolarmente funzionale per confrontare queste imprese familiari con quelle dello studio successivo che, pur

¹⁵¹ Per approfondimenti si veda Cristiano E., Sicoli G., *Evoluzione e dinamiche di sviluppo delle imprese familiari, un approccio economico aziendale*, Franco Angeli editore, 2012, p. 54.

¹⁵² Una ricerca condotta su 52 imprese famigliari e non quotate in borsa, mostra come le famigliari siano caratterizzate dalla presenza di un azionista di riferimento e tendano a non ricorrere all'emissione di nuove azioni. Quindi per la copertura del fabbisogno finanziario sembrano privilegiare l'autofinanziamento e il ricorso al debito bancario. Cfr. Melis A., *Corporate governance. Un'analisi delle realtà italiane in un'ottica europea*, Giappichelli, Torino, 1999.

avendo in comune il requisito della familiarità, potrebbero presentare caratteristiche differenti sotto il profilo dell'importanza dei valori familiari.

Lo studio contribuisce alla dottrina sulla storia delle imprese mostrando come il contesto istituzionale ha inciso significativamente sullo sviluppo di questa attività plasmandola in modo non uniforme evidenziando come le imprese appartenenti allo stesso settore possano reagire diversamente alle stesse pressioni istituzionali. Infine, contribuisce alla dottrina sulla ricchezza socio-emozionale (SEW), che applicata ad una prospettiva storica ha consentito l'esplorazione delle caratteristiche delle aziende familiari mostrando come, nel corso della storia le imprese hanno mantenuto i propri attributi in termini di ricchezza socio-emozionale (SEW).

Quadro concettuale di riferimento

La Teoria Istituzionale

La teoria istituzionale è ampiamente utilizzata sia negli studi di ragioneria e di New Accounting History¹⁵³, in quanto capace di spiegare come il contesto socio - economico politico ed istituzionale incide significativamente sulle organizzazioni e, di conseguenza sulle pratiche contabili, che possono essere viste non solo come strumenti tecnici, ma come caratteristiche di contesti istituzionali; quindi utili a spiegarne i cambiamenti nelle aziende¹⁵⁴. La ragione dell'applicazione della teoria istituzionale a questo filone di studi è riconducibile al fatto che la contabilità viene vista non come una mera pratica tecnica ma piuttosto come una pratica sociale in grado di spiegare i cambiamenti organizzativi delle imprese¹⁵⁵; di conseguenza tale quadro concettuale rappresenta il migliore per la comprensione dell'evoluzione e le modifiche organizzative¹⁵⁶.

¹⁵³ Gli studiosi del New Accounting History evidenziano come la contabilità non è solo uno strumento tecnico ma è anche una pratica sociale, quindi espressione del cambiamento socio - economico, politico e culturale avvenuto in un determinato ambiente di riferimento. Cfr. Napier, C. J. (2006). Accounts of change: 30 years of historical accounting research. *Accounting, Organizations and Society*, 31(4), 445-507; Gomes, D. (2008). The interplay of conceptions of accounting and schools of thought in accounting history. *Accounting History*, 13(4), 479-509.

¹⁵⁴ Meyer, J.W. 1986, "Social Environments and Organizational Accounting", *Accounting, Organizations and Society*, Vol.11, No.4-5, pp.345-56.

¹⁵⁵ Gomes, D. (2008). The interplay of conceptions of accounting and schools of thought in accounting history. *Accounting History*, 13(4), 479-509.

¹⁵⁶ Secondo questo filone, infatti, non solo rappresenta autonomamente un'importante area di ricerca in termini di problematiche a livello internazionale, cfr. Solas, C., & Ayhan, S. (2016). The historical evolution of accounting in China: the effects of culture. *De Computis-Revista Española de Historia de la Contabilidad*, 4(7), 146-173, ma rappresenta un importante laboratorio di studio per l'analisi evolutiva delle imprese. Di conseguenza, data la sua multidimensionalità, la stessa "storia della contabilità" viene considerata "pura storia d'impresa", data la sua capacità di riflettere le dinamiche evolutive delle imprese. Cfr. Mathias, P. (1993). Business history and accounting history: a neighbourly relationship. *Accounting, Business & Financial History*, 3(3), 253-273, cit p. 254.

Inoltre, tale teoria ha trovato recente riscontro sia negli studi di Business History¹⁵⁷, che negli studi organizzativi sull'analisi dell'evoluzione del settore industriale chimico¹⁵⁸.

La motivazione che ha portato all'utilizzo della teoria istituzionale in questo studio è riconducibile alla capacità della stessa di descrivere come le istituzioni influenzano comportamenti e decisioni delle imprese¹⁵⁹. Infatti, nonostante l'assenza di omogeneità nella prospettiva istituzionale, il punto di partenza comune è rappresentato dall'assunto che le organizzazioni subiscono continuamente pressioni al fine di adattarsi ed essere coerenti con il loro ambiente istituzionale¹⁶⁰.

La teoria istituzionale e, in particolare la nuova teoria istituzionale, identifica il concetto di isomorfismo, processo attraverso il quale le organizzazioni cercano di incorporare norme dal loro ambiente istituzionale al fine di acquisire legittimità, risorse, stabilità e potenziali prospettive di sopravvivenza¹⁶¹. Di conseguenza si tratta un processo vincolante che obbliga le unità di una popolazione a somigliare ad altre unità che affrontano simili condizioni ambientali¹⁶². Questi studiosi sono contrari nel considerare la teoria istituzionale come la teoria del cambiamento¹⁶³, e al contrario, la considerano un utile quadro concettuale in grado di spiegare l'uniformità e la stabilità organizzativa di uno o più organizzazioni¹⁶⁴.

Tuttavia, alcuni studiosi quali Dougherty¹⁶⁵ sostengono che la teoria istituzionale fornisca una base eccellente per l'analisi dei cambiamenti radicali che si verificano nelle aziende. Partendo da questo presupposto, Greenwood osserva che la teoria istituzionale "tradizionale" è particolarmente utile per

¹⁵⁷ Lamertz, K., Foster, W. M., Coraiola, D. M., & Kroezen, J. (2016). New identities from remnants of the past: an examination of the history of beer brewing in Ontario and the recent emergence of craft breweries. *Business History*, 58(5), 796-828.

¹⁵⁸ Hoffman, A.J., 2016. Institutional Evolution and Change : Environmentalism and the U . S . Chemical Industry Author (s): Andrew J . Hoffman Source : The Academy of Management Journal , Vol . 42 , No . 4 (Aug ., 1999), pp . 351-371 Published by : Academy of Management Stab. , 42(4), pp.351–371.

¹⁵⁹ Scott, W. R. (1987). The adolescence of institutional theory. *Administrative science quarterly*, 493-511.

¹⁶⁰ Björkman, I., Fey, C. F., & Park, H. J. (2007). Institutional theory and MNC subsidiary HRM practices: Evidence from a three-country study. *Journal of International Business Studies*, 38(3), 430-446.

¹⁶¹ DiMaggio, P., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Collective rationality and institutional isomorphism in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160; Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 83(2), 340-363.

¹⁶² DiMaggio, P., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Collective rationality and institutional isomorphism in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.

¹⁶³ Newman, K. L. (2000). Organizational transformation during institutional upheaval. *Academy of management review*, 25(3), 602-619; Sethi, D., Guisinger, S., Ford, D. L., & Phelan, S. E. (2002). Seeking greener pastures: a theoretical and empirical investigation into the changing trend of foreign direct investment flows in response to institutional and strategic factors. *International Business Review*, 11(6), 685-705.

¹⁶⁴ Greenwood, R., & Hinings, C. R. (1996). Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism. *Academy of management review*, 21(4), 1022-1054.

¹⁶⁵ Dougherty, D., & Heller, T. (1994). The illegitimacy of successful product innovation in established firms. *Organization Science*, 5(2), 200-218.

comprendere perché le organizzazioni adottano un cambiamento radicale mentre altre non lo fanno, pur sperimentando le stesse pressioni istituzionali¹⁶⁶.

Partendo da questa prospettiva teorica l'obiettivo dello studio è quello di esplorare come l'attività di raccomandazione marittima si è sviluppata ed evoluta in relazione al proprio contesto istituzionale (pressioni politiche, economiche e sociali) verificando l'esistenza di meccanismi di isomorfismo oppure la presenza di cambiamenti evolutivi diversi tra le imprese del settore in risposta alle pressioni istituzionali contribuendo, in tal modo, al dibattito esistente in dottrina.

La Teoria della Ricchezza socio-emozionale nelle Imprese Familiari

Il costrutto teorico della ricchezza socio-emozionale (SEW) è stato introdotto per la prima volta da Gomez - Mejia¹⁶⁷ per riuscire a spiegare le differenze tra imprese familiari e non familiari. Il modello utilizza alcuni assunti della *stewardship theory*¹⁶⁸, focalizzando l'attenzione sugli aspetti socio-emozionali ed evidenziando l'importanza rivestita dai valori familiari nel raggiungimento degli obiettivi economici e non economici.

Il costrutto è stato creato estendendo la *behavioural agency theory*¹⁶⁹ che integra la teoria dell'agenzia con quelle comportamentali, arrivando ad affermare che nelle imprese le decisioni dipendono da *principal* dominante il cui obiettivo è quello di mantenere i benefici accumulati all'interno dell'impresa. Di conseguenza nelle imprese familiari, i soggetti tenderanno a preservare il benessere socio-emozionale che è rappresentato da cinque diverse dimensioni¹⁷⁰ : controllo e influenza della famiglia; identificazione dei membri della famiglia con l'impresa; creazione di legami familiari vincolanti; coinvolgimento emotivo dei familiari; rafforzamento (riconferma) dei legami familiari attraverso processi di successione. Per quanto riguarda la prima dimensione, ci si riferisce alla capacità della famiglia di esercitare un controllo costante (diretto o indiretto)

¹⁶⁶ Greenwood, R., & Hinings, C. R. (1996). Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism. *Academy of management review*, 21(4), 1022-1054.

¹⁶⁷ 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*, 52(1), 106-137.

¹⁶⁸ A differenza della SEW la *stewardship theory* accetta l'assunzione che i soggetti non possano perseguire obiettivi personali egoistici. Cfr. Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258-279.

¹⁶⁹ Wiseman, R. M., & Gomez-Mejia, L. R. (1998). A behavioral agency model of managerial risk taking. *Academy of management Review*, 23(1), 133-153; Gomez-Mejia, L. R., Welbourne, T. M., & Wiseman, R. M. (2000). The Role of Risk Sharing and Risk Taking Under Gainsharing. *Academy of Management Review*, 25(3), 492-507.

¹⁷⁰ Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258-279.

sull'impresa. A tal fine è importante evidenziare che l'esercizio del controllo costante da parte della famiglia sull'impresa è un importante aspetto della ricchezza socio-emozionale in quanto esprime il potere decisionale che la famiglia ha sulle scelte strategiche. Tale potere, che può essere in mano al fondatore o alla famiglia dominante, può derivare da una posizione forte dettata dall'assetto proprietario, da uno status non scritto, o dal carisma personale. Pertanto, le imprese familiari hanno maggiori probabilità di esercitare il controllo e l'influenza diretta o indiretta dei proprietari nei confronti della società indipendentemente dalle considerazioni di natura finanziaria¹⁷¹.

L'identificazione dei membri della famiglia con l'impresa fa sì che gli stakeholder interni ed esterni all'impresa vedano la stessa come un'estensione della famiglia. Il forte legame esistente tra la famiglia e l'impresa porta ad una identità intrinsecamente unica all'interno della stessa¹⁷². L'identità dei proprietari, fortemente connessa a quella della famiglia, è espressa attraverso la presenza del cognome della famiglia nell'attività d'impresa, e tale condizione comporterà, esternamente, ad una grande attenzione, da parte dei membri della famiglia all'immagine esterna dell'impresa e dal riflesso che essa può avere sui clienti, fornitori ed altri soggetti esterni.

La terza dimensione si riferisce al rafforzamento dei legami familiari attraverso la capacità dell'impresa di creare forti legami interni ma anche con il proprio ambiente di riferimento. Di conseguenza il forte senso di appartenenza alla famiglia e l'identità dell'azienda sono condivise anche da parte degli stakeholder esterni alla famiglia, come ad esempio i dipendenti, che spesso promuovono senso di stabilità e impegno verso l'azienda.

La quarta dimensione della SEW si occupa del contenuto affettivo e del ruolo delle emozioni nel contesto dell'impresa familiare. Le emozioni rappresentano una componente fondamentale nelle organizzazioni in cui dominano le relazioni familiari ed hanno una fortissima incidenza nelle decisioni economiche dell'impresa. Di conseguenza, questa dimensione è particolarmente utile nella comprensione dell'altruismo, della fiducia e della benevolenza presente tra i membri della famiglia¹⁷³.

L'ultima dimensione, invece, studia il rinnovo dei legami familiari presenti nell'impresa attraverso la successione, e quindi si riferisce alla volontà di consegnare il business familiare alle generazioni successive. Il senso di continuazione della linea dinastica ha importanti implicazioni nel processo decisionale. Ciò significa che l'impresa non è considerata un bene che può essere facilmente

¹⁷¹ 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*, 52(1), 106-137.

¹⁷² Dyer, W. G., & Whetten, D. A. (2006). Family firms and social responsibility: Preliminary evidence from the S&P 500. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 785-802.

¹⁷³ Cruz, C. C., Gómez-Mejía, L. R., & Becerra, M. (2010). Perceptions of benevolence and the design of agency contracts: CEO-TMT relationships in family firms. *Academy of Management Journal*, 53(1), 69-89.

venduto ma piuttosto un investimento a lungo termine da lasciare ai discendenti. Quindi mantenere l'attività per le generazioni future è comunemente visto come un obiettivo fondamentale per le imprese di famiglia¹⁷⁴ che richiede la necessità di una pianificazione di lungo termine.

Lo studio utilizza un approccio storico alla teoria socio-emozionale per esplorare la continuità nel tempo dei valori familiari quali l'abilità ad esercitare l'autorità all'interno dell'impresa¹⁷⁵; la soddisfazione dei bisogni quali affetto e appartenenza¹⁷⁶; la continuità e la diffusione dei valori attraverso l'impresa¹⁷⁷; la continuazione della dinastia familiare¹⁷⁸; la conservazione del capitale sociale ed intellettuale dell'impresa e l'opportunità di essere altruisti nei confronti della famiglia¹⁷⁹. Infatti, la perdita di ricchezza socio-emozionale, implica per il soggetto dominante, quindi per l'impresa, la perdita di appartenenza, la riduzione del proprio status e la mancata soddisfazione delle aspettative della famiglia¹⁸⁰. Partendo dall' assunto base che evidenzia come attraverso la ricchezza socio-emozionale i soggetti dominanti appartenenti al nucleo familiare assumono decisioni a tutela della sua conservazione, l'approccio storico consente di analizzare ed esplorare se le valutazioni e le azioni influenzano tale dotazione. Infatti gli studiosi evidenziano che "in presenza di minaccia, la famiglia è disposta ad assumere decisioni che non sono guidate da una logica economica ma piuttosto sarebbero disposti a mettere a rischio la società se questo possa salvare la dotazione socio-emozionale"¹⁸¹.

¹⁷⁴ Zellweger, T. M., Kellermanns, F. W., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2012). Family control and family firm valuation by family CEOs: The importance of intentions for transgenerational control. *Organization Science*, 23(3), 851-868.

¹⁷⁵ Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2003). Toward a theory of agency and altruism in family firms. *Journal of business venturing*, 18(4), 473-490.

¹⁷⁶ Kepner, E. (1983). The family and the firm: A coevolutionary perspective. *Organizational Dynamics*, 12(1), 57-70.

¹⁷⁷ Handler, W. C. (1994). Succession in family business: A review of the research. *Family business review*, 7(2), 133-157.

¹⁷⁸ Casson, M. (1999). The economics of the family firm. *Scandinavian Economic History Review*, 47(1), 10-23.

¹⁷⁹ Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2003). Toward a theory of agency and altruism in family firms. *Journal of business venturing*, 18(4), 473-490.

¹⁸⁰ 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*, 52(1), 106-137.

¹⁸¹ Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258-279, cit. pag. 259.

Metodologia

Campione

Lo studio è stato condotto su un campione di ventuno agenzie marittime operanti nei diversi porti della Sardegna (vedi Tabella 3) che rappresentano il totale delle imprese storiche presenti nel territorio sardo. Infatti, data la storicità dello studio, sono state considerate nel campione tutte le aziende più antiche operanti nei diversi porti del Regno di Sardegna. Di queste ventuno imprese, attualmente undici hanno sede operativa a Cagliari, una nel comune di Sarroch, una nel Porto di Arbatax, tre a Porto Torres, due ad Olbia, e due nel Porto di Oristano. Le imprese sono aziende familiari non quotate di piccole dimensioni che operano in modo competitivo nei mercati internazionali del trasporto marittimo. Le aziende si presentano con un numero minimo di due dipendenti ed un massimo di 25, e sono state fondate lungo un orizzonte temporale che va dal 1850 al 2014. Tale eterogeneità ha consentito una visione completa dello sviluppo di questa attività imprenditoriale nel tempo.

La selezione del campione si basa sull'iscrizione delle imprese, per l'anno 2015, all'Associazione Agenti Marittimi Raccomandatori della Sardegna¹⁸².

La scelta di utilizzare di un campione di piccole imprese appartenenti al settore della raccomandazione marittima risulta funzionale per confrontare queste imprese familiari con quelle dello studio successivo che, pur avendo in comune il requisito della familiarità, potrebbero presentare caratteristiche significativamente differenti sotto il profilo dell'importanza dei valori familiari.

Lo studio è stato effettuato in Sardegna in quanto questa regione, grazie alla sua posizione geografica, è sempre stata considerata, sin dai tempi dei fenici, un punto strategico per lo sviluppo dei traffici nel Mediterraneo. Inoltre il porto di Cagliari, il più importante della Sardegna in termini di traffici marittimi, è sin dal 1866 (R.D. 2828 del 15/3/1866) un porto di prima classe insieme ad Ancona, Brindisi, Genova, Livorno, Messina, Napoli e Palermo¹⁸³; questo avvalorava e rende ulteriormente necessario lo studio evolutivo di questo settore in una regione che, per importanza storica dei traffici marittimi ha avuto un ruolo significativo nello sviluppo del commercio

¹⁸² Il presente lavoro nasce dalla collaborazione tra il Dipartimento di Scienze Economiche ed Aziendali, l'Università degli Studi di Cagliari, l'Associazione Agenti Marittimi Raccomandatori della Sardegna aderente alla Federagenti, Federazione Nazionale Agenti Raccomandatori Marittimi e Mediatori Marittimi e la Direzione marittima di Cagliari al fine di conoscere e ricostruire la memoria storica e le attuali dinamiche imprenditoriali delle Agenzie Marittime della Sardegna che rappresentano non solo una realtà economica importante per lo sviluppo dei traffici commerciali e dell'economia territoriale ma anche un'attività imprenditoriale di tipo familiare generalmente poco aperta ai non addetti ai lavori.

¹⁸³ Usai Emanuela, 2001 "la storia del Porto di Cagliari dall'Unità d'Italia ai giorni nostri", Edizioni Fiore.

internazionale e le cui agenzie hanno rappresentato una delle categorie più importanti per la crescita dell' economia locale.

Tabella 3: Descrizione del campione

	AZIENDA (NOME ATTUALE)	ANNO FONDAZIONE	GENERAZIONE
1	A.MA.R. Snc	1895	SESTA
2	A.M.S. S.r.l.	1933	QUARTA
3	Ca.Ri.Mar S.r.l.	1992	SECONDA
4	Efispau Shipping Agency S.r.l.	1885	QUINTA
5	Elia Lucchesi S.r.l. Shipping and Forwarding Agency	1936	TERZA
6	Enrico Pernis Ltd S.r.l.Ship chandlers and Navy Agents	1870	SECONDA ¹⁸⁴
7	F.I.T. S.r.l. – Fanciulli INT’L Transport SHIPPING AGENCY	1956	TERZA
8	G.M.S. MAR S.r.l. Agenzia Marittima e Doganalista	1985	SECONDA
9	Pau Shipping S.r.l.	2010	SECONDA
10	Plaisant & C. Ship Agency	1850	SETTIMA
11	Pons L.T.D. S.r.l. Shipping Agency	1998	PRIMA
12	Sardinia Yacht Services S.r.l.	2000	PRIMA
13	Seamar S.r.l. Industrial Logistics Services	1864	SESTA
14	Seastar shipping Registred Maritime Agency & yacht services	2014	PRIMA
15	SMA LOG Shipping Mediterranean Sealog S.p.a.	1947	SECONDA
16	S.P.IM.EX. Servizi Problematiche Import Export	1992	SECONDA
17	Star Sardinia S.r.l. Shipping Agency	1993	SECONDA
18	Torchiani & C. S.a.s.	1962	SECONDA
19	UNIMARE S.r.l.	1895	QUINTA
20	ITALMAR SARDINIA S.r.l.	2008	SECONDA
21	AGENZIE OLIVA S.r.l.	1928	QUARTA

¹⁸⁴ Si tratta di un’impresa che, arrivata alla seconda generazione (famiglia Pernis) ha affrontato un cambio di proprietà passando ad un’altra impresa familiare che è alla seconda generazione.

Raccolta dati

La fonte primaria di dati è costituita da ventuno interviste semi-strutturate effettuate ai titolari delle aziende. Ogni intervista è stata condotta con soggetti titolari coinvolti nella gestione manageriale ed operativa e al fine di garantire la continuità delle informazioni storiche, ha partecipato un soggetto della vecchia generazione e uno della nuova generazione. Le interviste, condotte nelle sedi aziendali, sono state effettuate in un arco temporale compreso tra il mese di novembre 2015 e maggio 2016. Ciascuna di esse, della durata media di due ore, è stata registrata e trascritta manualmente. L'intervista copriva i seguenti argomenti:

- Storia dell'azienda
- Caratteristiche e presenza dei valori familiari ¹⁸⁵

È stato analizzato il contesto istituzionale Italiano e della Sardegna in ogni periodo storico per un totale di sette blocchi storici, partendo dal 1840 al 2016. All'interno di ogni periodo storico, la ricostruzione del contesto socio-economico politico ed istituzionale della Sardegna e la sua incidenza sull'attività di raccomandazione è stata supportata dalle interviste effettuate agli imprenditori delle aziende. Per quanto riguarda la presenza dei valori familiari e della ricchezza socio-emozionale nelle agenzie raccomandatarie, è stato adottato un approccio storico. Le interviste sono state condotte attraverso l'utilizzo di un questionario semi strutturato che ha consentito l'approfondimento della sovrapposizione del sistema famiglia sul sistema impresa e l'analisi delle caratteristiche che essa comporta in termini di ricchezza emozionale. Le domande del questionario, sono state create attraverso gli studi di Berrone¹⁸⁶ sulla teoria socio-emozionale che utilizzano il FIBER model¹⁸⁷.

¹⁸⁵ Questa parte del questionario è stata strutturata attraverso il FIBER model. Berrone, P., Cruz, C., & Gómez-Mejía, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258–279. Occorre evidenziare che all'interno di questa parte del questionario sono stati analizzati aspetti manageriali, orientamento e valutazione dei risultati aziendali.

¹⁸⁶ Berrone, P., Cruz, C., & Gómez-Mejía, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258–279.

¹⁸⁷ Berrone, P., Cruz, C., & Gómez-Mejía, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258 – 279; 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*, 7(3), 133-148. Per quanto riguarda: (F) Influenza e controllo della famiglia È stata esplorato se, nell'attività imprenditoriale, i membri della famiglia esercitano il controllo sull'azienda per quanto riguarda decisioni strategiche; se la maggior parte delle posizioni dirigenziali sono occupate dai membri della famiglia; se il consiglio di amministrazione è principalmente composto da membri della famiglia, se le partecipazioni sono di proprietà della famiglia; l'importanza ricoperta dall'esercizio del controllo familiare. (I) Identificazione dei familiari con l'impresa. In questo caso è stata esplorata la presenza, negli anni, di un forte senso di appartenenza dei membri all'attività familiare. E quindi, se considerano il successo dell'impresa come un successo della famiglia, e quindi, anche personale. L'importanza affettiva e personale verso

Infatti, nonostante la multidimensionalità del modello e le difficoltà evidenziate dagli studiosi nella misurazione empirica della ricchezza socio-emozionale¹⁸⁸, si tratta di un utile strumento in grado di spiegare la presenza di determinate scelte all'interno delle imprese familiari, e l'importanza ricoperta da taluni valori quali l'attenzione nel tempo per la buona immagine aziendale, la volontà di tramandare l'eredità aziendale alle generazioni future, la propensione verso un orizzonte temporale di lungo periodo, la cura dei rapporti con gli stakeholder esterni ed interni e la volontà di preservare la continuità dell'impresa attraverso il potere di controllo da parte della famiglia¹⁸⁹.

Lo studio esplorativo è stato effettuato attraverso la metodologia della storia orale. Utilizzata negli studi di storia della ragioneria¹⁹⁰, alcuni autori quali Carnegie e Napier rilevano che il maggiore potenziale della storia orale è la sua capacità di catturare testimonianze non ottenibili attraverso gli archivi aziendali¹⁹¹. Più specificamente, consente di catturare le informazioni che non sono presenti in un archivio migliorando la prospettiva di analisi dei ruoli e delle ripercussioni che un evento ha avuto in determinati contesti. Queste prospettive devono essere catturate dallo studioso "prima che l'importante testimonianza sia messa a tacere per sempre"¹⁹².

l'impresa e verso i familiari che la compongono. Se i clienti associano il nome della famiglia alle attività della famiglia, e quindi se è più importante il nome dell'impresa o la persona che lo rappresenta. (B) Rafforzamento dei legami familiari attraverso la capacità dell'impresa di creare forti legami interni ed esterni all'impresa. In questo caso è stata esplorata la capacità dell'impresa di promuovere attività e iniziative sociali con il proprio contesto di riferimento. L'importanza dei dipendenti non familiari che sono considerati parte della famiglia. La presenza di rapporti contrattuali basati sulla fiducia e su norme di etica reciproca. Capacità di costruire relazioni forti con altre istituzioni (cioè altre società, associazioni professionali, agenti governativi, ecc.). Presenza di contratti di lunga durata con i fornitori di fiducia. (E) Attaccamento emotivo dei membri della famiglia. Per quanto riguarda questa dimensione, è stata esplorata l'influenza che le emozioni e i sentimenti hanno sui processi decisionali dell'impresa. L'importanza ricoperta dalla presenza di benessere emotivo tra i membri della famiglia e della sua tutela. L'importanza, nel tempo ricoperta dai legami affettivi. Se l'aspetto affettivo è sempre stato importante quanto quello economico. (R) Rinnovo dei legami familiari attraverso la successione dinastica. L'ultimo aspetto del modello ha consentito l'analisi della presenza di ricchezza socio-emozionale attraverso l'esplorazione dell'importanza ricoperta dall'impresa nel continuare l'eredità della famiglia e la tradizione. Inoltre è stata esplorata la presenza di una visione di lungo periodo negli investimenti, nonché la possibilità di cessione (vendita) dell'azienda a soggetti esterni e, infine, l'importanza rivestita dal trasferimento alla generazione successiva di un business di successo.

¹⁸⁸ Chua, J. H., Chrisman, J. J., & De Massis, A. (2015). A closer look at socioemotional wealth: Its flows, stocks, and prospects for moving forward. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(2), 173-182; Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., & Zellweger, T. M. (2012). Extending the socioemotional wealth perspective: A look at the dark side. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6), 1175-1182; Miller, D., & Breton-Miller, L. (2014). Deconstructing socioemotional wealth. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(4), 713-720.

¹⁸⁹ Berrone, P., Cruz, C., & Gómez-Mejía, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258 – 279; Gomez-Mejia, L. R., Makri, M., & Kintana, M. L. (2010). Diversification decisions in family-controlled firms. *Journal of management studies*, 47(2), 223-252.

¹⁹⁰ Hammond, Theresa, and Denise W. Streeter. "Overcoming barriers: early African-American certified public accountants." *Accounting, Organizations and Society* 19.3 (1994): 271-288. McKeen, Carol A., and Alan J. Richardson. "Education, employment and certification: an oral history of the entry of women into the Canadian accounting profession." *Business and Economic History* (1998): 500-521.

¹⁹¹ Carnegie, G. and Napier, C. (1996) Critical and interpretive histories: insights into accounting's present and future through its past', *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 9(3): 7-39 cit. pag. 29.

¹⁹² Idem.

Inoltre la storia orale facilita l'analisi delle connessioni tra i diversi gruppi sociali e i loro ruoli, permettendo alla soggettività di diventare un mezzo di comprensione dell'esperienza vissuta non solo sotto il profilo umano ma anche per quanto concerne quello sociale e culturale, oltre alla comprensione del contesto politico economico e sociale nel quale si forma questa esperienza.¹⁹³

Analisi

Il contesto socio - economico, politico ed istituzionale italiano e sardo e lo sviluppo delle aziende familiari di raccomandazione marittima

1840-1860 Italia Sabauda e Regno di Sardegna

A partire dal 1840 inizia a formarsi un drappello di politici che favorirono il “decollo industriale” nell'Italia Sabauda¹⁹⁴. Emerse, dunque, l'esigenza di porre mano ad un ammodernamento del sistema economico¹⁹⁵ sfruttando anche le opportunità di sviluppo del commercio e dei traffici marittimi lungo le rotte del mediterraneo che avrebbero avuto la loro massima valorizzazione a seguito del taglio dell'istmo di Suez¹⁹⁶. Nel 1850, l'avvento della navigazione a vapore e il conseguente sviluppo dei traffici marittimi portò ad una prima evoluzione storica del raccomandatario marittimo, che diventa una figura sempre più importante nel commercio marittimo e, di conseguenza, il riferimento a terra dell'armatore compiendo in suo nome tutta una serie di atti giuridici ed operazioni materiali. Secondo quanto documentato dalla “Consulta dei Mercanti di Genova” esisteva un insieme di consuetudini relative alla professione. La prima sistematizzazione giuridica dell'attività di raccomandazione¹⁹⁷ si concretizzò nella formulazione dell'art. 117 del codice della Marina Mercantile del 1877. In tale data la disciplina delle operazioni di imbarco, sbarco, trasbordo e di movimentazione delle merci era lasciata interamente all'iniziativa privata. Sicché, la regolamentazione di tali operazioni si basava sugli usi e le consuetudini; da qui, la consuetudine di scaricare la merce alla rinfusa sulla calata, sulle chiatte o sui pontoni, affidando ad un raccomandatario (o agente) l'incarico di effettuare le operazioni di consegna che si sarebbero

¹⁹³ K. Haynes, Other lives in accounting: Critical reflections on oral history methodology in action, Critical Perspectives on Accounting 2010, 221-231 cit. pag.229.

¹⁹⁴ Zamagni V., Introduzione alla storia economica d'Italia, Il Mulino, 2007 cit. p. 87.

¹⁹⁶Caizzi B., Suez e San Gottardo, Milano 1985 in Castronuovo Valerio, Storia economica d'Italia. Dall'Ottocento ai giorni nostri, Piccola Biblioteca Einaudi, 1995.

¹⁹⁷ Mioli C., Pessagno G., La consulta dei mercanti genovesi, Rassegna storica sulla camera di commercio e industria MCMXXVIII, Camera di Commercio e Industria di Genova.

dovute svolgere sulla coperta o lungo il bordo della nave (sotto paranco)¹⁹⁸. Questa attività di intermediazione, al principio, venne assunta da imprese stabili specializzate nella presa in consegna e riconsegna della merce, in base alla clausola per la quale il capitano che all'arrivo in porto dimostrava di aver consegnato il carico a un'impresa era esonerato dal rispondere dei danni derivanti alla merce successivamente allo scarico della nave¹⁹⁹.

Per quanto riguarda la specifica condizione della Sardegna in quel periodo, è possibile evidenziare che agli inizi del 1800, l'isola contava una popolazione di circa 460.000 abitanti²⁰⁰. Rispetto al secolo precedente si registra un aumento della popolazione che era stata decimata per effetto delle pestilenze che, tra l'altro, causarono uno spostamento della popolazione verso l'interno dell'isola²⁰¹. Occorre evidenziare che l'attività del raccomandatario in questo periodo storico era svolta, in Sardegna, esclusivamente da soggetti appartenenti ad un ceto nobile o borghese²⁰². Di conseguenza le classi più agiate nella regione sono rappresentate dai proprietari terrieri e dalla nobiltà. La famiglia di quelli che diventeranno i primi raccomandatari marittimi della Sardegna arrivò a Carloforte da Livorno nel 1796 attraverso la nomina dell'Arciduca di Toscana Ferdinando III d'Asburgo-Lorena come console Imperiale Raguseo dell'Isola di San Pietro²⁰³. All'epoca, i consoli raccomandatari ricoprivano il ruolo di "Consoli Mercatorum", di conseguenza, dotati di alcune prerogative giurisdizionali, seguivano gli interessi di una determinata comunità di commercianti (e delle loro merci) dal Paese d'origine a quello estero e, per estensione, finirono per esercitare il proprio ufficio esclusivamente in terra straniera²⁰⁴. In questo periodo storico la Sardegna è

¹⁹⁸ Idem.

¹⁹⁹ Idem.

²⁰⁰ Nel 1848 le città regie erano: Cagliari (30.000 abitanti), Sassari (23.300), Alghero (8.600), Bosa (6.500), Oristano (6000), Iglesias (5.000) e Castelsardo (2.000). A parte Alghero, le altre città regie potevano essere considerate borghi agricoli. La pastorizia e l'agricoltura, infatti rappresentavano la principale fonte di reddito dell'isola. Boscolo, A., Bulferetti, L., & Del Piano, L. (1962). *Profilo storico economico della Sardegna: dal riformismo settecentesco al "Piano di Rinascita"*. Cedam p. 140.

²⁰¹ La Marina Militare dell'epoca risultava essere quasi inesistente e l'unica difesa costiera era rappresentata da un centinaio di torri presenti lungo il perimetro dell'isola, necessarie per l'avvistamento di pirati (che nel 1815 depredarono i litorali e le isole di Carloforte e di Sant'Antico), ulteriore motivo della bassa confidenza della popolazione sarda con il mare e, in particolare, con la pesca e la navigazione.

²⁰² La classe sociale Italiana all'inizio del 1800 è rappresentata (soprattutto negli stati sabaudi Liguria e Piemonte) dalla borghesia. In particolare crescono i banchieri, setaioli, mercanti e fabbricanti. Per quanto riguarda il meridione italiano le classi sociali più potenti sono ancora i possessori nobiliari e il clero. Castronuovo Valerio, *Storia economica d'Italia. Dall'Ottocento ai giorni nostri*, Piccola Biblioteca Einaudi, 1995, p. 6.

²⁰³ Imeroni A., *Rassegna Storica del Risorgimento, Emigrazione politica*; Forlì; Corsica, anno 1935 pag. 596.

²⁰⁴ J. Ulbert, *La fonction consulaire à l'époque moderne: définition, état des connaissances et perspectives de recherche*, in *La fonction consulaire à l'époque moderne*, cit., p. 10. Anche in Aglietti M., *L'istituto consolare tra Sette e Ottocento. Funzioni istituzionali, profilo giuridico e percorsi professionali nella Toscana granducale*. ETS edizioni, 2012, cit. pag.13.

governata dal ristretto ceto borghese professionale delle città e delle grandi famiglie agrarie dei villaggi²⁰⁵.

A partire dal 1840, inizia il processo di riforma da parte di Carlo Alberto, e Camillo Benso Conte di Cavour assume ruoli chiave nel governo dello Stato sardo attuando una politica di stampo liberista nei trattati di commercio, promozione dell'istruzione, anche professionale, ed estensione della rete dei trasporti²⁰⁶.

Tra le diverse riforme attuate risulta particolarmente significativa la legislazione mineraria del 1840 che riserva la proprietà del sottosuolo allo Stato, che a sua volta, poteva darla in concessione ai terzi. Questa riforma risulta particolarmente importante per la Sardegna, la cui economia è improntata principalmente sul settore minerario, oltre che su quello agricolo²⁰⁷. La riforma, infatti, rappresenta un momento significativo per lo sviluppo economico dell'isola e l'attività dei raccomandatori marittimi ne fu particolarmente interessata²⁰⁸.

“Carloforte, era l'unico porto che riceveva i minerali delle miniere di Bacu Abis, allora in concessione d'uso alla società Monteponi, di cui noi eravamo gli unici raccomandatori per l'intera isola dal 1840. [...] Mio nonno mi raccontava che all'epoca, il lavoro di raccomandazione era legato alla presenza nelle aree circostanti, dell'industria mineraria. Con delle bilancelle a vela e a remi si andava nelle spiagge di Bugerru e Piscinas per caricare i minerali dalla spiaggia e portarli a Carloforte, allora un porto internazionale, dove erano sbarcati e portati a mano in depositi privati”. [...] Le navi straniere che esportavano il materiale minerario non potevano entrare nel porto poiché il pescaggio non era sufficiente per l'approdo. Di conseguenza si fermavano fuori e le stesse bilancelle che avevano trasportato il minerale dall'iglesiente all'isola di San Pietro, adesso dovevano essere reimpiegate per il carico sulla nave straniera, la quale esportava i minerali grezzi di galena e blenda verso la Gran Bretagna, la Francia e gli Stati Uniti per la produzione di lingotti di zinco e piombo”. Intervista raccomandatorio marittimo sud Sardegna

²⁰⁵ Sotgiu G., Lotte sociali e politiche nella Sardegna contemporanea (1848 – 1922), E.D.E.S. Cagliari, 1974.

²⁰⁶ Zamagni V., Introduzione alla storia economica d'Italia, Il Mulino, 2007, p.32.

²⁰⁷ A seguito della riforma mineraria, nel 1857, alle soglie dell'unità d'Italia la Sardegna conta 573.115 abitanti e di questi, si contano circa 3.000 minatori che costituiscono le avanguardie dell'ondata di imprenditori e lavoratori delle zone minerarie della Sardegna (in particolare iglesiente), sollecitate dalla nuova legislazione mineraria che riserva la proprietà del sottosuolo allo Stato, che a sua volta può darla in concessione ai terzi. Bollettino della Camera di Commercio ed arti di Cagliari, anno II, n. 3.

²⁰⁸ L'industria mineraria, che riprese il proprio sviluppo in quegli anni, portò alla necessità di creare una rete viaria efficiente, assolutamente necessaria in quell'epoca. Amat Di San Filippo evidenziava: “La Sardegna difettava di una rete stradale, che abbreviasse le relazioni tra paese e paese e rendesse più agevole il traffico tra il centro e gli scali marittimi, tenuto conto che per nulla migliori erano i mezzi di comunicazione marittima fra l'isola e la terra ferma”. Amat P. Di San Filippo, Indagini e studi sulla storia economica della Sardegna, 1902 - 38 Misc. S.III, T.VIII cit. p.470.

Lo sviluppo dell'industria mineraria in Sardegna, ebbe un momento di significativo sviluppo a metà del 1800, Ciò favorì lo sviluppo della figura del raccomandatario marittimo e della sua impresa, che nasce in Sardegna proprio in coincidenza di questo particolare periodo storico²⁰⁹. Inoltre, lo sviluppo minerario, incrementò i traffici marittimi del mediterraneo per effetto dell'aumento delle esportazioni di materiale minerario consentendo così al porto di Cagliari di entrare a far parte dei porti di prima classe del Regno di Sardegna al pari di Genova e Livorno. Oltre alla legge mineraria, in questo periodo vi fu un altro evento molto importante che ebbe una forte incidenza sullo sviluppo della figura del raccomandatario marittimo: l'introduzione del vapore. Nel 1848 il governo stabilì tratta regolare Genova - Porto Torres e Genova – Cagliari, che consentì a tali soggetti di prestare il proprio lavoro in modo regolare²¹⁰. Le industrie più importanti in Sardegna erano quella mineraria e del sale, tuttavia buona parte dell'economia sarda si basava su agricoltura e pastorizia. La situazione delle infrastrutture era gravemente precaria, caratterizzata da strade non carrozzabili e scarsità di collegamenti. Per tale motivo i collegamenti, anche all'interno del territorio, avvenivano via mare. Di conseguenza i raccomandatari marittimi svolgevano un'attività economica altamente redditizia rappresentando un supporto fondamentale per le navi da carico.

“Mio bisnonno lavorava qui nel porto di Cagliari, tempo in cui le navi che arrivavano erano davvero piccole e per lo più velieri. [...] In quel periodo non esistevano mezzi di comunicazione, e le navi trasportavano merci varie, tra cui minerali, prodotti cerealicoli, rinfuse e carichi secchi. I traffici maggiori avvenivano con l'Italia e con la Francia per quanto concerneva il commercio di bestiame (asini, cavalli e buoi). Data la condizione di sottosviluppo della rete stradale, la nave era l'unico mezzo di trasporto. Quando ero piccolo mio padre mi portava con lui nel porto restavo sbalordito dalle modalità di sbarco delle navi da parte dei portuali i quali andavano a bordo delle navi tramite una passerella e a mano caricavano e scaricavano sacchi ricolmi di merci che

²⁰⁹ Accanto allo sviluppo dell'industria mineraria, è importante evidenziare che furono importanti le politiche adottate dalla classe dirigente dell'epoca a favore delle piccole industrie. Con l'istituzione nel 1805 della Reale Società Agraria Economica, che nei primi 30 anni di attività si occupò principalmente dello sviluppo e tutela dell'agricoltura, ma verso la metà del 1850, rivolse la propria attenzione all'artigianato, industria e commercio, si iniziò a comprendere l'importanza della creazione artigianale di manufatti di alta qualità che sino ad allora venivano esclusivamente importati. Ecco, dunque, l'inizio di politiche a sostegno dello sviluppo di piccole industrie artigiane nelle quali potevano lavorare donne e disoccupati. Tra queste una delle più importanti fu lo stanziamento di premi in denaro (scudi) e in strumenti manifatturieri ai migliori produttori di seta, cotone, lino e lana non lavorati, nonché per corde di canapa, pelli conciate e costruzione dei cerchi di botte, sedie e altri oggetti. Questa attenzione della Società Agraria (che ebbe un ruolo significativo nello sviluppo dell'economia sarda in quanto identificò le principali cause che condizionavano lo sviluppo economico dell'isola proponendone valide soluzioni) portò ad un significativo aumento delle esportazioni, grazie anche all'organizzazione della prima fiera di Cagliari il 1 maggio del 1840, che consentì una maggiore conoscenza dei prodotti tipici locali necessari per lo sviluppo del commercio.

²¹⁰ Ministero della Marina, Ispettorato generale dei servizi marittimi, Notizie sulla Marina mercantile dei principali paesi marittimi: Italia - Austria-Ungheria - Francia - Germania - Giappone – Inghilterra, Roma 1911 cit. p.10.

dovevano rifornire le attività commerciali di Cagliari e provincia. Poi le navi si sono evolute e anche lo stesso porto di Cagliari migliorò le proprie infrastrutture e vennero utilizzati i bigli, che caricavano la merce in dei sacchi riducendo il lavoro manuale. L'attività sul porto era davvero frenetica". Intervista raccomandatarario marittimo sud Sardegna

Nel 1858 il 75% dell'importo delle esportazioni era diretto per metà agli stati sardi del continente e per l'altra metà alla Francia²¹¹; mentre il 10% era diretto alla Spagna e il 5% al Regno delle Due Sicilie.²¹² Le importazioni sarde prevedevano principalmente abbigliamento, zucchero, caffè, spezie, ferro e ferramenta, mentre si esportava principalmente grano e altri prodotti agricoli, pelli, tonno e sale. Occorre evidenziare che nello stesso anno una significativa quantità di piombo, rappresentò i 2/3 delle esportazioni totali²¹³.

1861 – 1900 Unità d'Italia

All'epoca in cui l'Italia si costituì come stato unitario la sua economia accusava un grave ritardo rispetto all'evoluzione in corso nei paesi dell'Europa occidentale²¹⁴. Il sottosuolo italiano forniva ben scarse quantità di minerali e combustibili, (a parte il territorio sardo che copriva il 70% del fabbisogno minerario italiano) e le risorse agricole non risultavano sufficienti a coprire il fabbisogno di una popolazione di 26 milioni di abitanti. In questo periodo, il reddito medio individuale era, in media, meno di un terzo di quello francese e soltanto un quarto di quello inglese²¹⁵.

La popolazione Italiana cresce a ritmi costanti ad un tasso del 6% annuo dal 1861 al 1881 passando da 25 milioni 756 mila nel 1861 a 29 milioni 278mila nel 1881, con un tasso di natalità e di

²¹¹ Nel 1851, l'applicazione su tutto il territorio italiano della tariffa doganale piemontese del 1851, che risultava essere tra le più miti, se paragonata a quelle degli altri stati pre-unitari, accompagnata dall'aumento dei prezzi del grano e dei prodotti arborei, nonché la presenza di trattati commerciali ed accordi ispirati a principi libero-scambisti, favorirono la specializzazione e l'ingresso delle derrate agricole italiane su ampi mercati generando un forte aumento delle esportazioni nel decennio successivo. Zamagni V., Introduzione alla storia economica d'Italia, Il Mulino, 2007.

²¹² Tratto da: Serra S., "La camera di Commercio di Cagliari" (1862 – 1997) vol. 1 1720 – 1800, edizione fuori commercio.

²¹³ Idem.

²¹⁴ Castronuovo Valerio, Storia economica d'Italia. Dall'Ottocento ai giorni nostri, Piccola Biblioteca Einaudi, 1995, cit. p.3.

²¹⁵ Castronuovo Valerio, Storia economica d'Italia. Dall'Ottocento ai giorni nostri, Piccola Biblioteca Einaudi, 1995 p. 5.

mortalità del 30%, tra i più alti al mondo²¹⁶. Nello stesso periodo la Sardegna conta una popolazione di 600.000 abitanti contro i 3,3 milioni della Lombardia.

L'analfabetismo, nonostante il tasso sia molto elevato, migliora lentamente grazie alla riforma dell'istruzione sancita dalla legge Casati²¹⁷.

Sempre con riferimento alle caratteristiche della popolazione, è necessario evidenziare che in questo blocco storico in Sardegna, esistono i cosiddetti "patrons cittadini" personaggi appartenenti alle classi politiche più forti e vicini ai detentori del potere statale (ministri, deputati, giudici, esattori delle imposte, ingegneri del catasto)²¹⁸.

Dopo l'unità d'Italia, la classe dirigente decide di modificare l'indirizzo liberale di Cavour, che nei decenni precedenti fu il massimo assertore ed artefice del Piemonte Sabauda. In questo blocco storico si evidenziano due raggruppamenti di ispirazione liberale che hanno inciso significativamente sulla politica e l'economia dell'epoca, con forti ripercussioni sulla marina mercantile e, di conseguenza sull'attività di raccomandazione marittima. Il primo raggruppamento che governò il Regno Sardo-Piemontese fu la destra storica, che operò dal 1861 al 1876²¹⁹ e fu considerata espressione della borghesia liberale dell'epoca. I politici italiani appoggiarono pienamente la corrente liberista dell'epoca che consentì, successivamente, verso la fine del 1970 una forte apertura dei mercati internazionali, che portarono ad un aumento degli investimenti di portafoglio e quelli diretti, da parte di operatori stranieri.

Tutto ciò consentì all'Italia di estendere la rete ferroviaria e istituire nuove linee di navigazione (alcune delle quali sovvenzionate da parte dello stato) conseguendo così uno sviluppo della marina mercantile, che passò dall'armamento a vela a quello a vapore.

Di conseguenza, l'inserimento dell'economia italiana nel mercato mondiale (con prodotti agricoli e qualche prodotto dell'industria leggera, in particolare tessile ed alimentare) aiutò la stessa a migliorare la propria condizione economica ma, tuttavia, non fu abbastanza forte da interrompere

²¹⁶ Zamagni V., Introduzione alla storia economica d'Italia, Il Mulino, 2007, p. 48.

²¹⁷ Istituita nel 1859, LEGGE CASATI PER L'ISTRUZIONE prevedeva scuola elementare obbligatoria e gratuita anche per le femmine e una prosecuzione in tre percorsi: 1-classico ginnasio /liceo con accesso all'università 2- scuola tecnica- istituto tecnico 3-scuola normale per la preparazione dei maestri. Tuttavia, in questo periodo storico, il livello di analfabetismo italiano fu maggiore del 90% (93%) nonostante i buoni fermenti dell'attività illuministica.

²¹⁸ Fois G., Storia della Sardegna, Edizioni La Torre 2004, p. 248.

²¹⁹ Tra il 1862 e il 1868 si portò a termine ad opera di Quintino Sella il ridisegno del sistema fiscale, secondo i modelli europei più avanzati. Si riordinarono le imposte su terreni e fabbricati nonché l'imposta sulla ricchezza mobile nel 1865. La riorganizzazione della finanza pubblica (che resse come impianto più di un secolo) aveva come obiettivo quello di disegnare uno stato Moderno atto a svolgere un ruolo positivo nel processo di sviluppo successivo. Vi fu, inoltre un processo di privatizzazione del demanio pubblico e dell'asse ecclesiastico, al pari di quello che stiamo vivendo oggi. Zamagni V., Introduzione alla storia economica d'Italia, Il Mulino, 2007, p.89. Per quanto riguarda le infrastrutture, durante il periodo della destra storica si costruirono più di 21000 km nuovi di strada e uno sviluppo della rete telegrafica che passò da 9860 a 21.437. Le ferrovie passarono da 1829 a 7686 km. Zamagni V., Introduzione alla storia economica d'Italia, Il Mulino, 2007, p.90.

definitivamente il circolo vizioso di arretratezza economica della maggior parte delle regioni della penisola.

Fu importante in questo blocco storico l'apertura del canale di Suez, consentendo all'Italia e, quindi, alla Sardegna, di avere un ruolo strategico nel Mediterraneo diventando una grande piattaforma logistica al centro dei traffici infra mediterranei. Inoltre la penisola ora si trova al centro delle rotte tra l'Estremo Oriente ed il Nord Europa e, in prospettiva, anche delle cosiddette "rotte pendulum" che da Oriente, attraverso il Canale di Suez passano per il Mediterraneo arrivando nei porti del Nord Europa e di New York. Tutto ciò conferì importanza logistica ai Porti del Mediterraneo ma, soprattutto a tutte le attività di retro porto che consentirono un nuovo sviluppo produttivo del Mezzogiorno Italiano.

Nel 1867 il porto di Cagliari, si posizionava al 10° posto per importanza del movimento di tonnellaggio²²⁰.

Nel 1868, con regio decreto n. 2828 del 15/3/1866, il Porto di Cagliari venne inserito tra i porti di prima classe insieme ad Ancona, Genova, Brindisi, Livorno, Messina, Napoli e Palermo.

Nonostante la rilevanza assunta dal porto cagliaritano il traffico era legato principalmente all'industria mineraria del periodo, di conseguenza il porto internazionale sardo di fine Ottocento era quello di Carloforte, dove operavano poche agenzie marittime la cui redditività era legata all'industria mineraria.

“Sono cresciuto in un piccolo paesino, Carloforte, il cui porto naturale era considerato strategico giacché si trova sulla costa occidentale della Sardegna. Mio nonno mi raccontava che nel 1870 il lavoro di raccomandazione era legato alla presenza, nelle aree circostanti, dell'industria mineraria. Con delle bilancelle a vela e a remi si andava nelle spiagge di Buggerru e Piscinas per caricare i minerali dalla spiaggia e portarli a Carloforte, allora un porto internazionale, dov' erano sbarcati e portati a mano in depositi privati”. [...] Le navi straniere che esportavano il materiale minerario non potevano entrare nel porto poiché il pescaggio non era sufficiente per l'approdo. Di conseguenza si fermavano fuori e le stesse bilancelle che avevano trasportato il minerale dall'iglesiente all'isola di San Pietro, adesso dovevano essere reimpiegate per il carico sulla nave straniera, la quale esportava i minerali grezzi di galena e blenda verso la Gran Bretagna, la Francia e gli Stati Uniti per la produzione di lingotti di zinco e piombo”. Intervista raccomandataro marittimo sud Sardegna

²²⁰ Bollettino XXXV Camera di Commercio di Cagliari, Aprile 1867. Il bollettino mostra che le esportazioni erano state pari a 8.414.916 e le importazioni pari a 6.717.395 lire, un valore significativo per una regione che all'epoca era considerata tra le più arretrate dell'Italia.

È opportuno evidenziare che le stesse bilancelle erano utilizzate anche per il successivo trasporto dai magazzini (depositi) ai velieri stranieri. All'epoca, in Sardegna, i mezzi terrestri non esistevano, ed è per questo motivo che i carichi delle miniere venivano portati nel luogo di imbarco con queste imbarcazioni a remi o a vela. L'alternativa era l'utilizzo dei muli²²¹.

Tra 1870 al 1890, la Sardegna attraversa un periodo di particolare benessere, si intensificano i rapporti commerciali con la Francia e con i porti dell'Italia Settentrionale portando ad un aumento delle esportazioni vive²²².

Dopo tale periodo si registra una riduzione dei rapporti commerciali con Francia ed Inghilterra per effetto delle tariffe doganali, mentre aumentarono i rapporti con il Belgio, che rappresentò, negli anni ottanta il maggiore importatore di minerali sardi. Fluenti anche i rapporti con Spagna, Germania, Austria, Svezia, Norvegia e Danimarca, grandi importatori di sale sardo, sino al 1894, anno in cui aumentò la quantità di sale sardo da destinare allo Stato²²³. Grandi quantità di sale venivano esportate anche in Russia, dalla quale si importava grano tenero, e legumi secchi destinati al consumo locale. Nel 1893 le importazioni dalla Russia aumentarono significativamente raggiungendo il valore massimo di 4.004.000 lire²²⁴.

“[...] All'epoca eravamo i raccomandatari marittimi delle navi che caricavano il sale dalle saline di Carloforte. Queste imbarcazioni, passavano sotto un ponte nel canale navigabile di San Bartolomeo, la cui funzione era quella di proteggere le saline dalle alluvioni ma soprattutto per consentire il trasporto del sale che, allora, rappresentava una delle maggiori ricchezze della Sardegna esportate prima in Francia e poi in Belgio e successivamente in Russia. [...] La raccolta del sale è avvenuta manualmente sino agli anni cinquanta. Si prelevava il prodotto dai bacini salanti con delle ceste che venivano portate a spalla sull'argine interno del canale navigabile per la formazione di cumuli. Quindi venivano messi in delle piccole barche le quali si affiancavano al grande veliero per il trasbordo.” Intervista raccomandatario marittimo sud Sardegna

²²¹ Informazione fornita da raccomandatario centro Sardegna.

²²²In media 15-20 mila capi bovini all'anno venivano imbarcati a Porto Torres nel decennio a cavallo del 1870. Fois G., Storia della Sardegna, Edizioni La Torre, 2004 p. 248.

²²³ Nel 1880 le merci esportate sono pari a 5.453.893 e quelle importate non superavano le 2.129.701 lire. Gli scambi con la Francia rappresentavano, nel triennio 1881-1883 pari al 32,52% del commercio totale. Del Piano L., “La camera di Commercio di Cagliari” (1862 – 1997), storia, economia e società in sardegna dal dominio sabauda al periodo repubblicano vol. I 1862 – 1900, edizione fuori commercio, p. 278.

²²⁴Del Piano L., “La camera di Commercio di Cagliari” (1862 – 1997), storia, economia e società in sardegna dal dominio sabauda al periodo repubblicano vol. I 1862 – 1900, edizione fuori commercio, p. 279.

Di conseguenza, è opportuno rilevare che l'attività di raccomandazione non subì modificazioni sotto il profilo della redditività in quanto la riduzione delle esportazioni generate dalla guerra delle tariffe con la Francia, che causò anche un forte aumento dei noli marittimi, venne compensata dall'apertura dei rapporti commerciali con altri paesi europei e non.

1901- 1914 Età Giolittiana

L'età giolittiana rappresenta un periodo decisivo per la modernizzazione dell'economia italiana. Parte con la "crisi di fine secolo", nata dalla guerra delle tariffe del 1890 e termina con l'uccisione di Re Umberto I. In Sardegna, la spinta all'industrializzazione ebbe le stesse caratteristiche che contraddistinsero il meridione: insediamento di gruppi capitalistici extra – regionali, subordinazione del mercato isolano alle ragioni del mercato nazionale ed internazionale, aumento del costo della vita, riduzione della popolazione che vive nelle campagne²²⁵. In questo momento storico svolse un ruolo fondamentale la Camera di Commercio di Cagliari. Nonostante i problemi legati allo sviluppo industriale della Sardegna e le condizioni critiche del settore agricolo, ancora appesantito dalla guerra alle tariffe avuta con la Francia durante il decennio precedente, il commercio incrementa pian piano la propria importanza, grazie al costante aumento di domanda dei beni da parte dell'isola per effetto del continuo interesse della Camera nel favorire il collocamento dei prodotti sardi in eccedenza sui principali mercati esteri. Si decise di puntare sull'eccellente qualità di cereali, bestiame, formaggio, vino e olio per inserire la Sardegna ad un livello merceologico di prodotti di qualità e saldarla così all'economia nazionale. Tuttavia le esportazioni erano caratterizzate principalmente dall'industria mineraria che, a cavallo tra i due secoli, stava avendo un momento di forte espansione²²⁶. Le politiche commerciali adottate dalla Camera di Commercio e l'espansione dell'industria mineraria contribuirono ad un forte aumento del tonnellaggio movimentato nei cinque anni successivi²²⁷. Opere di rinnovo ed ampliamento del porto effettuate in quegli anni, consentirono dal 1907 un miglioramento del commercio dei comparti a partire da quello agricolo per proseguire con quello del bestiame, che conobbe un momento di massima espansione per effetto della presenza di numerose imprese di trasformazione e commercializzazione quali molini e caseifici, i cui prodotti aumentarono la merce movimentata in uscita dal porto di Cagliari. Tutto ciò ebbe un effetto positivo sull'attività di raccomandazione, infatti, il miglioramento delle condizioni

²²⁵ Fois G., Storia della Sardegna, Edizioni La Torre, 2004, p.241.

²²⁶ Usai Emanuela, "la storia del Porto di Cagliari dall'Unità d'Italia ai giorni nostri", 2001, Edizioni Fiore, p.84.

²²⁷ Bollettino della Camera di Commercio ed arti di Cagliari, anno VII, n. 12, dicembre 1907, pag. 3.

di vita delle classi sociali più dinamiche e l'adozione di politiche commerciali espansive portarono ad un aumento della domanda di beni al consumo che, conseguentemente, ebbe effetti positivi sui traffici marittimi commerciali.

“[...] Mio nonno mi raccontava del fervore che c'era al porto, un grande traffico gestito principalmente da noi e l'altra agenzia marittima dell'epoca. Allora era tutto diverso, anche la metodologia di carico e scarico della merce. Allora la saccheria, ovvero la merce in sacchi, contenenti cereali, veniva caricata e scaricata manualmente. Verso il primo decennio del 1900 vi fu una fortissima espansione dell'industria casearia e il formaggio era uno dei prodotti maggiormente esportati. Quando la merce era in sacchi la procedura di imbarco e sbarco avveniva nel seguente modo: i portuali salivano sulle passerelle, entravano in stiva, prendevano i sacchi in spalla e li portavano a terra. Questo lavoro venne fatto sino agli anni cinquanta. Il lavoro era tanto, e le navi erano molto più piccole, da circa 1.000 tonnellate”. Intervista raccomandatarario marittimo sud Sardegna.

A partire dal 1905 il Porto di Cagliari, per quanto considerato uno dei principali porti del Regno e il più importante della Sardegna, arriva ad assorbire circa metà dell'intero movimento commerciale con un forte accentramento del traffico di importazione e di esportazione.²²⁸. Infatti, oltre al movimento delle navi sovvenzionate, si registra un forte movimento di navi commerciali non sovvenzionate che arrivavano nello scalo sardo con merci per il mercato regionale e per imbarcare il sale dalle saline reali e il grano del campidano. L'industrializzazione dell'isola ha le caratteristiche simili a quelle del meridione italiano: in particolare, gruppi di produttori del formaggio italiano più richiesto nelle due Americhe, il Pecorino Romano, vengono dalla penisola ad impiantare nelle zone pastorali caseifici per la produzione di questo pecorino, di cui l'isola finirà presto per essere la maggiore produttrice italiana. L'aumento significativo del commercio legato all'espandersi dell'industria casearia e dell'azione di promozione dei prodotti nostrani effettuata dalla Camera di Commercio risulta essere importante anche per l'attività di raccomandazione svolta nei porti minori rispetto a quello di Cagliari, come il Porto di Sant'Antioco, che divenne strategico solo successivamente, durante l'epoca fascista.

²²⁸ Dallo scalo meridionale si esportavano, come sempre i minerali (piombo e zinco), produzioni agricole (cereali, bestiame, pelli, lane e formaggio) e il carbone di legna (lignite). Mentre venivano importati manufatti, generi alimentari, macchine, mobili, ferramenta e carbon fossile. CCCA “Movimento economico della Provincia di Cagliari e della Sardegna dal 1881 al 1912”, Società Tipografica Sarda, Cagliari, 1915, p. 31 e 32.

“Prima del 1930 il porto di sant’Antioco era costituito da una banchina attracchi sul lungomare dove venivano caricati grandi quantitativi di formaggi, vini e bestiame destinati al mercato europeo e americano. Poiché la nostra famiglia, durante i primi anni del 1900 lavorava presso questo porto, mio padre mi raccontò degli importanti profitti conseguiti dal traffico commerciale dell’epoca.” Intervista raccomandataro marittimo sud occidentale della Sardegna

Data l’importanza che il commercio isolano rivestì nel mercato internazionale durante l’epoca giolittiana, l’attività del raccomandataro, in questo periodo, era particolarmente remunerativa. Inoltre la fiducia che lega il raccomandataro all’armatore creò dei rapporti lavorativi stabili anche in funzione delle numerose tratte percorse dalle navi verso la Sardegna. L’entrata in guerra dell’Italia, il 24 maggio 1915, ebbe conseguenze dirette anche sul complesso delle attività portuali. In fatti le capitanerie di porto e i servizi portuali vennero convertiti per le attività militari. Le navi mercantili vennero requisite ed utilizzate per fini bellici, difesa delle coste e operazioni di polizia militare. Tutto ciò ebbe delle conseguenze significative sul traffico commerciale. Cagliari registrò maggiori disagi rispetto agli altri porti italiani in quanto era l’unico porto per l’approvvigionamento di molti generi di prima necessità e per l’esportazione di prodotti locali²²⁹.

1920-1943 Fascismo e regime di autarchia

Le rigide politiche del governo fascista causarono profonde conseguenze al settore industriale. Il meridione italiano vide una forte riduzione del tasso di mortalità e miglioramento delle condizioni lavorative²³⁰. Nel 1936, anno del censimento nazionale, la Sardegna conta 1.036 mila abitanti con un tasso di analfabetismo pari 44% della popolazione che si ridurrà gradualmente nel corso dei decenni successivi grazie alle riforme sull’istruzione. Si assiste ad una modificazione della classe dirigente, infatti il Fascismo rafforzò le vecchie classi dirigenziali mantenendo intatta la struttura del potere preesistente²³¹. Il raccomandataro marittimo apparteneva alla classe politica e borghese dell’epoca.

²²⁹ Usai Emanuela, “la storia del Porto di Cagliari dall’Unità d’Italia ai giorni nostri”, 2001, Edizioni Fiore, p. 105.

²³⁰ Si fa riferimento all’adozione della legge Serpieri sulla bonifica integrale del 1924 e 1933. Inoltre, è opportuno rilevare che, sotto il profilo industriale, il fascismo si impegnò nel rafforzamento del settore industriale e bancario (piuttosto che quello agricolo). Bevilacqua P., Cafagna L., Cerroni U., Davis J.A., Fenoaltea G.S., Galasso G., Maier S.C., Malanima P., Storia Economica d’Italia, interpretazioni, Laterza editore 1999, p. 250.

²³¹ Podestà e segretario del fascio erano rappresentati da gruppi di famiglie abbienti riconosciute per prestigio sociale e potere economico. Brigaglia M., Tanda G., Mastino A., Galoppini L., Mattone A., Sanna P., Fois G., Melis G., Storia della Sardegna, Edizioni La Torre 2004, pag.405. Gli stessi autori rilevano che all’epoca, agricoltori e pastori facevano parte delle liste per la camera dei deputati e la camera dei fasci e delle corporazioni.

In questo periodo, il settore minerario, settore portante dell'isola, ebbe progressi reali. Nonostante la Sardegna era all'epoca la regione mineraria più importante, l'autarchia tagliò i rapporti tra l'attività estrattiva isolana e il mercato internazionale e si concentrò principalmente sulla coltivazione intensiva della lignite²³².

“Il porto di Sant’Antioco ebbe un ruolo fondamentale a partire dagli anni trenta, in quanto divenne un asset strategico fondamentale per il regime di Autarchia. Infatti il porto era collegato, attraverso la ferrovia, alla zona mineraria e rappresentava il principale porto d’imbarco del carbone del Sulcis. I vagoni erano dotati di benne che consentivano al minerale caricato, di essere pronto per l’imbarco sulla nave. Occupandoci del carico e dello scarico del materiale minerario, passavamo tanto tempo al porto, che era dotato di un sistema integrato di logistica veramente all’avanguardia. Poiché eravamo in pieno regime autarchico, fu creata una distilleria di benzina che veniva prodotta direttamente dal carbone” Intervista raccomandatario marittimo Sardegna sud occidentale

L'attività principale del raccomandatario marittimo consisteva nell'intera la gestione delle operazioni di logistica legate alla nave. Il raccomandatario, quale rappresentante degli interessi economici dell'armatore nel porto di destinazione si occupava dello sdoganamento della merce importata (spedizionieri doganali), della spedizione della merce (casa di spedizioni) e di tutte le procedure burocratiche ed operative legate al carico e allo scarico in banchina.

“Andavamo con delle navi sino a Porto Flavia accompagnati dalle autorità doganali, e noi raccomandatari restavamo lì sinché non era confermato il completamento del carico. In questo porto, che non è un vero e proprio porto, la merce veniva caricata sulle navi per caduta²³³. Da lì le navi arrivavano a Carloforte per poi continuare il loro lungo viaggio”. Intervista raccomandatario marittimo sud Sardegna.

²³²È opportuno rilevare che al termine del primo conflitto mondiale il settore minerario della Sardegna attraversò un momento di congiuntura sfavorevole a causa della guerra. Infatti si interruppero i flussi commerciali che legavano la Sardegna con i mercati esteri, e in particolare, al Germania, Belgio e Inghilterra. Del Piano L., M.D. Dessì, P. Fadda, S. Serra, A. Sirchia, G. Tore, “La camera di Commercio di Cagliari” (1862 – 1997), storia, economia e società in Sardegna dal dominio sabauda al periodo repubblicano vol. II 1900 – 1965, edizione fuori commercio. p. 20.

²³³Intorno al 1920 l'Ing. Vecelli ideò un sistema per abbattere i costi di trasporto e di imbarco del minerale; nasceva così Porto Flavia, ardita opera ingegneristica che permetteva di imbarcare sui piroscafi, tramite nastri trasportatori, il minerale immagazzinato nel sottosuolo. Infatti nella montagna posizionata di fronte al Pan di Zuccherò vennero scavati 9 grandi silos, capaci di contenere 10.000 tonnellate di minerale.

Verso il 1922 l'ammontare delle esportazioni non si discostava da quello delle importazioni, ciò significava che vi era stata una completa ripresa dell'economia isolana a seguito della prima guerra mondiale²³⁴. Inoltre, fu importante per la Sardegna la "legge del miliardo" del 1924, che stanziava un miliardo di lire per una serie di opere pubbliche da realizzarsi nell'isola al fine di porre basi materiali per la crescita economica del paese e condizioni per una maggiore penetrazione nell'isola del capitale forestiero²³⁵. Con questa legge, che non si discostava significativamente da quegli interventi giolittiani a favore del mezzogiorno, si diede esecuzione a lavori (tra cui il porto di Cagliari) che erano già stati progettati gli anni precedenti, ma mai posti in atto. A questi fondi, se ne aggiunsero altri attraverso il regio decreto n. 266 del 19 marzo 1925, che consentì lo stanziamento di ulteriori fondi per la realizzazione di opere pubbliche in Sardegna. Una parte consistente dei fondi venne destinata ai lavori di miglioramento ed ampliamento dei porti sardi tra cui quello di Cagliari che divenne, al termine del primo decennio fascista, uno dei porti più importanti tra quelli nazionali per movimentazione di merci²³⁶.

Inoltre, nel 1925 venne stipulata una convenzione con la Società di Navigazione Transatlantica Italiana di Genova, che prevedeva una linea quadri settimanale Civitavecchia - Cagliari, che consentì un ulteriore aumento del traffico commerciale a Cagliari, sia per tonnellaggio di merce movimentata che per numero di passeggeri. Tutti questi avvenimenti incisero significativamente sull'attività di raccomandazione, che a seguito del primo conflitto mondiale, si riprese nel momento stesso in cui le navi mercantili italiane ed estere cominciarono a perseguire i propri interessi economici nell'isola grazie alla presenza dell'importante industria mineraria e del traffico passeggeri. Sempre con riferimento alla marina mercantile sarda è importante evidenziare che, oltre al Porto di Cagliari, gli altri porti principali dell'isola in ordine di tonnellaggio delle merci movimentate erano: Sant'Antioco, Porto Vesme e Carloforte, questi ultimi due interessati ai movimenti dei materiali metalliferi²³⁷. L'aumento dei porti strategici portò le agenzie marittime ad ampliare le proprie sedi operative, che si collocavano

²³⁴ "La Sardegna commerciale", Anno II, n.2, Dicembre 1924, p. 22.

²³⁵ In realtà, alcuni storici suppongono che la legge era stata promulgata per fare in modo che venissero accontentate le aspettative di quei componenti del partito sardo d'azione intenzionati alla fusione tra fascismo e sardismo. Brigaglia, M., Manconi, F., Mattone, A., & Melis, G. (1986). L'antifascismo in Sardegna, vol. I. Cagliari, Della Torre, 2.

²³⁶ Al termine del ventennio fascista, esattamente nel 1939, il porto di Cagliari raggiunge l'ottava posizione tra gli scali nazionali, dopo Bari e Livorno, ma prima di Civitavecchia e Palermo, movimentando, lo stesso anno 932 mila tonnellate di merci contro le 446 mila del 1924. Usai Emanuela, "la storia del Porto di Cagliari dall'Unità d'Italia ai giorni nostri", 2001, Edizioni Fiore p. 119.

²³⁷ Del Piano L., M.D. Dessì, P. Fadda, S. Serra, A. Sirchia, G. Tore, "La camera di Commercio di Cagliari" (1862 – 1997), storia, economia e società in Sardegna dal dominio sabaudo al periodo repubblicano vol. II 1900 – 1965, edizione fuori commercio, p.274.

in prossimità dei porti affinché potessero essere seguiti tutti gli interessi economici legati all'attività industriale del periodo.

“Abbiamo iniziato a muoverci, perché il nostro lavoro è seguire l'industria e più in generale gli interessi della nave. In quel periodo i nostri guadagni erano generati dall'industria mineraria, di conseguenza ovunque ci fosse un interesse economico, noi aprivamo un ufficio” Intervista raccomandatari marittimo Sardegna centro orientale

A Cagliari si decise di creare una grande area industriale al fine di sviluppare un moderno porto industriale; Il progetto venne realizzato alla fine degli anni 20 e portò alla creazione di diverse industrie, seguita dall'apertura del canale di collegamento finalizzato al collegamento diretto delle manifatture direttamente al porto commerciale, che venne realizzata successivamente.

Se il primo decennio fascista ha portato significativi contributi alla crescita economica della regione, e dell'attività di raccomandazione marittima, non si può dire altrettanto per il decennio successivo, soprattutto a partire dagli anni che seguirono la politica monetaria deflazionistica che, sfociando nella crisi economica mondiale del 1929 portò le regioni italiane ad una forte depressione economica ulteriormente aggravata dall'alleanza dell'Italia con la Germania e la conseguente adozione delle politiche razziali. In particolare, esattamente nel 1938, vennero emesse le leggi razziali anche per il raccomandatario marittimo la cui attività risultava presente nell'elenco delle attività commerciali inibite agli ebrei:

“Agli appartenenti alla razza ebraica, anche se discriminati non può essere consentita l'iscrizione negli elenchi autorizzati di agenti marittimi raccomandatari²³⁸”.

Da questa documentazione si evince che l'attività di raccomandazione, poiché basata su un rapporto di fiducia molto stretto tra agente ed armatore, in quanto il raccomandatario porta a termine gli interessi economici del secondo, questa tipologia di attività era preclusa a tutti gli ebrei raccomandatari. Simile indicazione era prevista per coloro che erano spedizionieri doganali, le cui attività erano svolte dallo stesso agente raccomandatario:

“Gli appartenenti alla razza ebraica non possono esplicare qualsiasi attività doganale, compresa quella di spedizioniere doganale²³⁹”.

In effetti, dalle interviste si evidenzia come, in questo periodo, per poter continuare ad operare fosse importante aderire al partito compatibilmente con le leggi razziali.

²³⁸ *La rassegna mensile di Israel*, Roma, vol. LIV, n. 1-2 1988, pp. 185-196. Archivio Centrale dello Stato- Roma, Ministero dell'Interno, Direzione Generale per la Demografia e la Razza (1938-1943), b. 2, f. 6.

²³⁹ *Ibidem*.

“Ricordo che quando iniziai a lavorare nel Porto di Sant’Antioco, durante il periodo fascista, periodo in cui mi trasferii qui all’età di diciotto anni in conseguenza della scoperta del carbone del Sulcis, notai che alcuni colleghi erano politici fascisti, e alcuni parenti dei raccomandatari erano veri e propri militari in divisa facenti parte della piramide del potere di Mussolini. Sembrerà banale, ma aderire politicamente al regime significava ottenere la gestione delle navi italiane per l’esportazione del carbone in tutta l’Italia”. Intervista raccomandatario marittimo sud Sardegna.

La maggioranza dei raccomandatari cagliaritani si trasferirono nel Sulcis al fine di sfruttare al meglio gli interessi economici del polo carbonifero, il cui prodotto veniva esportato nell’intera penisola coprendo più dell’80% del fabbisogno italiano. Tuttavia, l’agente marittimo, ebbe delle problematiche legate al rilascio delle patenti di spedizionieri doganali e per lo svolgimento della stessa attività di raccomandazione.

“[...] io ero un ragazzo ma ricordo che ad un certo [...] non diedero la patente di spedizioniere doganale. Ai fascisti arrivò voce che questa persona, che svolgeva attività di raccomandazione, aderiva al partito comunista. Dunque acquisirono informazioni su di lui e non gli permisero di prendere la patente di spedizioniere” Intervista raccomandatario marittimo sud Sardegna.

Un’ulteriore caratteristica dell’attività di raccomandazione durante l’epoca fascista riguardava il cosiddetto “sabato fascista”. I raccomandatari marittimi erano tra i pochi soggetti economici esonerati dal rispetto di questa norma fascista. Si era consapevoli che non si poteva precludere lo sviluppo del commercio riducendo gli arrivi e le partenze alle sole giornate lavorative.

“[...] Per noi raccomandatari non esisteva il sabato fascista, si lavorava e basta, è così anche il personale. Non ci si poteva fermare neanche la domenica”. Intervista raccomandatario marittimo sud Sardegna

Significativa la legge 29 aprile 1940, n. 496, che istituì elenchi autorizzati degli agenti marittimi raccomandatari, affidandone la tenuta agli allora esistenti consigli provinciali delle corporazioni e attribuendola potestà di disporre l’iscrizione a speciali commissioni locali, alle quali era conferito anche un potere disciplinare nei confronti degli iscritti.

Nel 1942 avvenne il primo vero riconoscimento dell’attività di raccomandazione all’interno del nuovo codice della navigazione che prevedeva uno specifico capo, il terzo, “del raccomandatario”

una serie di articoli dal 287 al 291 che disciplinavano il mandato con rappresentanza, la rappresentanza processuale, la pubblicità della procura e le diverse tipologie di raccomandazione. Nonostante gli articoli non disciplinassero in modo puntuale e preciso la figura professionale, tale riconoscimento avvenne per effetto dello sviluppo e della diffusione nonché dell'importanza che il raccomandatario marittimo pian piano ricopriva nello sviluppo dei traffici marittimi.

Per concludere, è possibile affermare che per il raccomandatario marittimo l'epoca fascista fu, complessivamente, un periodo particolarmente importante sotto il profilo economico in quanto il potenziamento dell'industria mineraria e carbonifera, accompagnato dalle politiche economiche adottate e precedentemente discusse, ebbero effetti positivi sullo sviluppo dei traffici commerciali italiani, e quindi sull'attività di raccomandazione²⁴⁰. Inoltre la codificazione del 1942 consentì al raccomandatario l'acquisizione di una specifica fisionomia, che verrà definitivamente disciplinata attraverso la legge n. 135 del 1977.

1946- 1969 Nascita della Repubblica Italiana e il periodo industriale italiano

Al termine del secondo conflitto mondiale la classe politica guidata dal Governo De Gasperi ebbe come principale obiettivo l'ammodernamento dell'economia italiana²⁴¹. Si impegnò nella formulazione di un piano a lungo termine basato sugli investimenti in campo infrastrutturale e delle industrie di base.

In Sardegna, sotto il profilo politico-amministrativo, subito dopo la liberazione, fu istituito un Alto Commissario al quale era affidata, attraverso decreto del 1944, la direzione di tutte le amministrazioni statali, civili e militari dell'isola con la facoltà di esercitare, in caso di necessità, tutte le attribuzioni di governo²⁴². Ad esso si affiancò una consulta regionale e fu così che, per la prima volta la Sardegna fu governata esclusivamente da sardi²⁴³. Il compito fondamentale della consulta fu quello di redigere e definire lo statuto di autonomia regionale della Sardegna così come

²⁴⁰ È opportuno rilevare che, al termine del ventennio fascista, esattamente nel 1938 l'Italia ebbe un pil in lenta crescita, dello 0,6%, a fronte di un leggero incremento della popolazione (pari allo 0,7%). Continua a ridursi la % di pil derivante dal settore agricolo (27,9%) e continua ad aumentare quello dell'industria e dei servizi (32,6%) e la pubblica amministrazione (8,5%). I consumi privati continuano a calare (63,2%) mentre aumentano quelli pubblici (16,5%) e calano anche gli investimenti dell'1% e le esportazioni del 2%. Castronuovo V., Storia economica d'Italia. Dall'Ottocento ai giorni nostri, Piccola Biblioteca Einaudi, 1995, p. 331.

²⁴¹ Zamagni V. Introduzione alla storia economica d'Italia, Il Mulino, 2007, p. 123.

²⁴² Fois G. cit in Brigaglia M., Tanda G., Mastino A., Galoppini L., Mattone A., Sanna P., Fois G., Melis G., Storia della Sardegna, Edizioni La Torre 2004 p. 260.

²⁴³ Nel Gennaio del 1948 nasce lo Statuto Speciale della Regione Sardegna, ed a questa nuova classe dirigente che spettò la ricostruzione post bellica e le politiche di sviluppo attuate negli anni immediatamente successivi.

da accordi con il governo italiano²⁴⁴. Tra i settori economici dell'Isola, quello industriale enumerava le perdite maggiori, infatti le imprese minero – metallurgiche erano praticamente inattive. Si tratta di un periodo molto importante per lo sviluppo dei traffici marittimi e per l'attività di raccomandazione. Infatti nel 1945 nascono le due società sarde di trasporti via aria e via mare, la Airone e la Sardamare, entrambe sottoscritte da un azionariato promosso da comitati formati anche da alcuni raccomandatori marittimi di spicco dell'epoca e, uno di loro, diventando anche Presidente dell'Associazione degli Industriali, venne chiamato a rappresentare la Consulta Economica, organo camerale che doveva occuparsi della discussione delle problematiche economiche dell'isola²⁴⁵. Da questo è possibile dedurre che, nonostante la dura condizione in cui verteva la Sardegna nel periodo post bellico, il raccomandatario ha continuato a ricoprire un ruolo strategico nella classe politica dell'epoca. Quale componente della consulta, la classe imprenditoriale raccomandataria portò all'attenzione dei dirigenti della politica regionale le problematiche connesse allo sviluppo industriale della Sardegna, causato dalle condizioni in cui vertevano i porti sardi dopo la guerra e, in particolare, quello di Cagliari, dotato di obsolescenza nelle attrezzature portuali per il carico e lo scarico della merce che causavano lunghe soste delle navi in rada, ed elevati oneri legati alla movimentazione delle merci²⁴⁶.

Un altro importante avvenimento per il settore della raccomandazione fu la nascita, il 5 febbraio 1949, a Genova, della Federagenti, prima associazione di categoria che univa i raccomandatori marittimi italiani.

La costituzione dell'associazione di categoria indica la forte incidenza del settore marittimo sullo sviluppo industriale, che fu tale da rendere necessaria la tutela degli interessi economici della categoria. In questo periodo storico il numero delle agenzie marittime aumenta considerevolmente rispetto al passato. Nascono, infatti, sette agenzie marittime di cui tre operanti nel porto di Cagliari e Sarroch, e quattro operanti a Porto Torres. Si tratta di un evento riconducibile alla decisione della società Tirrenia, fondata meno di dieci anni prima come Tirrenia Società Anonima di Navigazione, di riprendere nel 1946, l'attività di trasporto sulla linea Civitavecchia – Olbia e, pochi anni dopo sulla Civitavecchia – Cagliari.

²⁴⁴ Fois G. cit in Brigaglia M., Tanda G., Mastino A., Galoppini L., Mattone A., Sanna P., Fois G., Melis G., Storia della Sardegna, Edizioni La Torre 2004 p. 268.

²⁴⁵ Del Piano L., M.D. Dessì, P. Fadda, S. Serra, A. Sirchia, G. Tore, "La camera di Commercio di Cagliari" (1862 – 1997), storia, economia e società in Sardegna dal dominio sabauda al periodo repubblicano vol. II 1900 – 1965, edizione fuori commercio, p. 348.

²⁴⁶ Ibidem p. 381.

“La nostra azienda nacque a seguito del crescente traffico post bellico delle navi Tirrenia, di cui noi eravamo gli unici raccomandatari per tutti i porti della Sardegna fatta eccezione per quello di Cagliari. L'attività principale era svolta nei porti di Olbia e Golfo Aranci, poi si è estesa a Porto Torres e in altri porti minori dell'isola, in quanto la Tirrenia faceva molteplici linee sia per il trasporto dei passeggeri che delle merci. Con riferimento a queste ultime, lavoravamo principalmente come agenti merci per carichi secchi legati ad argille e bentoniti”. Intervista raccomandatario marittimo nord Sardegna

“[...] Tra la fine anni quaranta e l'inizio degli anni cinquanta abbiamo iniziato il nostro traffico con la Tirrenia, la quale, inserendo il primo collegamento con Genova avviò una mobilità, oltre che di merci, anche di passeggeri. Per noi fu una grande novità perché, naturalmente, prima di allora non si era mai registrata un'elevata mobilità di persone dalla Sardegna verso il Continente. Così poco alla volta anche il nostro lavoro si è sviluppato: aumentavano i carichi secchi, le derrate alimentari, ma anche carichi di pozzolana e pietra di gesso, che allora veniva importata dalla Campania e utilizzata nel Cementificio di Scala di Giocca, qui in provincia di Sassari, oggi dismesso, e che rappresenta una delle più imponenti costruzioni lasciate dal processo di industrializzazione della Sardegna degli anni cinquanta”. Intervista raccomandatario marittimo nord Sardegna

Nella prima metà degli anni cinquanta la popolazione italiana si sposta dalle campagne alle città e pian piano l'Italia inizia a cambiare diventando nei successivi venti anni un paese a prevalente occupazione extra agricola²⁴⁷. L'industria poté contare su consistenti finanziamenti statali che consentirono all'Italia di ridurre le distanze con le altre economie che, nel periodo bellico si erano sviluppate negli ambiti della siderurgia, della chimica e dell'aeronautica. Inoltre la liberalizzazione degli scambi con l'estero e l'ingresso dell'Italia nel Mercato Unico Europeo, avvenuto nel 1957, favorirono l'industria automobilistica, la meccanica di precisione, ed incoraggiarono lo sviluppo di nuove attività quali cellulosa, fibre tessili artificiali e sintetiche, derivati dal petrolio e dal carbone²⁴⁸.

È il periodo in cui la grande impresa è rappresentata dalle imprese delle holding di Stato quali IRI-ENI, EFIM, GEPI, ed ENEL, le cui attività relegarono la grande impresa italiana di proprietà

²⁴⁷ La rinascita economica può essere attribuita sia al basso livello salariale dei dipendenti, che portò ad un aumento della competitività delle merci italiane all'estero, ma anche la creatività degli imprenditori italiani. Quindi L'Italia subisce un processo di americanizzazione dell'industrializzazione con l'introduzione di impianti di grandi dimensioni e catene di montaggio. Zamagni V., Introduzione alla storia economica d'Italia, Il Mulino, 2007, pag. 129.

²⁴⁸ Castronuovo V., L'industria Italiana dall'Ottocento ad oggi, A. Mondadori editore, 1982, p. 279.

privata ai margini, con rare eccezioni²⁴⁹. Con l'istituzione della Cassa per il Mezzogiorno, attraverso la legge n. 664 del 10/8/1950 venne avviato un vasto programma di interventi che consentì al sud Italia di sperimentare un notevole miglioramento²⁵⁰.

Dal 1957, il governo si convince che la politica di industrializzazione è l'unica strada per la riduzione del divario tra nord e sud. Nasce così nella filosofia della Cassa la strategia di sviluppo basata principalmente su un processo di industrializzazione per poli, che verrà in seguito recepita anche dal Piano di rinascita della Sardegna (Legge 588 1962)²⁵¹.

Nel 1951 popolazione sarda è composta da un milione e duecentocinquantamila abitanti che arriverà, nel 1961, a poco più di un milione e quattrocentomila. La popolazione attiva sarda, nello stesso anno conta un aumento sostanziale: l'agricoltura perde 54.000 addetti, scendendo al 40% del totale della forza lavoro isolana, mentre aumenta la percentuale degli addetti all'industria, che sono circa il 27,5% del totale popolazione, mentre gli addetti al terziario e alle altre attività aumentano sino a sfiorare il 33%²⁵²; nel 1963 il reddito netto pro capite è pari a 228.000 lire e continua a crescere a ritmi elevati come d'altronde anche nel resto dell'Italia. Il flusso migratorio nel decennio 1961- 1971 fu pari a 147.000, sicuramente significativo in un momento di sviluppo industriale della regione²⁵³.

Per quanto riguarda la marina mercantile, nel 1957 il Ministero della Marina Mercantile istituì il collegamento giornaliero Cagliari - Civitavecchia e il bisettimanale Cagliari - Napoli e Cagliari – Palermo, di conseguenza si iniziò a considerare il mare come l'elemento capace di affiancare nuovi filoni industriali. Inoltre, il grande sviluppo industriale della penisola rese necessaria l'attuazione di una serie di iniziative al fine di sostenere nell'isola il crescente sviluppo del traffico marittimo

²⁴⁹ Zamagni V., Introduzione alla storia economica d'Italia, Il Mulino, 2007, p.123.

²⁵⁰ Le leggi di riforma agraria d'Italia previste nel piano del mezzogiorno verranno estese nell'anno successivo anche alla Sardegna e si costituisce l'ETFAS (Ente Sardo di Trasformazione Fondiaria e Agraria della Sardegna), che nel 1964 avrà operato su 65.271 ettari dando vita a 136 aziende ma senza modificare il paesaggio agrario isolano. Brigaglia M., Tanda G., Mastino A., Galoppini L., Mattone A., Sanna P., Fois G., Melis G., Storia della Sardegna, Edizioni La Torre 2004, p. 282.

²⁵¹ Questa legge è intitolata "Piano per la rinascita economica della Sardegna" che, seguita dalla legge regionale n. 7, fissa i compiti della regione nell'attuazione del piano di rinascita suddiviso in: "Schema generale di sviluppo" e "Piano straordinario" da attuarsi in dodici anni dal 1962 al 1974. Il piano prevedeva un finanziamento straordinario di 400 miliardi da parte dello Stato.

²⁵² Al censimento del 1951 la Sardegna conta 233.000 in più rispetto all'ultimo censimento del 1936, con una popolazione attiva che rappresenta il 34% della popolazione totale. Su 100 sardi che lavorano, 51 sono nell'agricoltura, 24 nell'industria, 10,5 nei trasporti e nel commercio, e 15 in altre attività. Ne deriva che la Sardegna, nei primi anni 50 è ancora una regione a economia prevalentemente agricola, ma risulta alta la percentuale di addetti all'industria (una delle più alte nel mezzogiorno) grazie alla presenza dell'attività mineraria, che però, a partire da questi anni inizia a conoscere l'inizio della lunga crisi. Gli analfabeti rappresentano il 22% della popolazione totale ma la media nazionale si aggira intorno al 12%, mentre il reddito pro capite risulta ancora tra i più bassi in Italia pari a 163000 lire circa. Brigaglia M., Tanda G., Mastino A., Galoppini L., Mattone A., Sanna P., Fois G., Melis G., Storia della Sardegna, Edizioni La Torre 2004, pag. 280 - 289.

²⁵³ Pinnelli A., L'emigrazione in La Sardegna, Cagliari 1982, vol.I, I La Geografia, pp 165-175.

petrolifero del Mediterraneo. Fu così che il 9 aprile del 1956 nacque la Compagnia Sarda Bacini di Carenaggio, di cui facevano parte i più importanti raccomandatari marittimi dell'epoca. Occorre evidenziare che la società si occupava “dell'impianto e l'esercizio di bacini per la manutenzione e la riparazione di navi; nonché l'esercizio di tutte quelle attività industriali e commerciali connesse, ausiliarie e complementari dello scopo”²⁵⁴. L'attività di raccomandazione che, oltre all'assistenza alla nave per quanto concerne pratiche e documentazioni, amplia il proprio ventaglio di servizi a favore dell'assistenza della nave²⁵⁵. Si tratta di un periodo storico importante per lo sviluppo del raccomandatario, infatti, il finanziamento per la crescita industriale del mezzogiorno portò ad una significativa espansione dei traffici marittimi che aumentarono considerevolmente per la costruzione degli impianti industriali nella Sardegna.

Negli anni Sessanta nasce il polo industriale sardo, tra le industrie più importanti: la SIR (società Italiana Resine) a Porto Torres, la Raffineria SARAS a Sarroch e il polo industriale di Macchiareddu, la SNIA-FIBRE a Villacidro, l'Euralluminia e l'Alsar di Portovesme, che diventa la capitale italiana nella produzione di alluminia, la Chimica del Tirso di Ottana, e la Cartiera di Arbatax. La creazione di tali industrie comportò un incremento dei traffici marittimi²⁵⁶ e uno sviluppo dell'attività di raccomandazione marittima²⁵⁷.

Il Comandante Filippo Flores, componente della giunta camerale cagliaritano per le categorie marittime, nell'intervento sullo sviluppo economico della Sardegna tenutosi a Cagliari il 23 ottobre del 1965, dichiarò che:

“[...]si verificò un aumento molto più rapido di quello registrato dai porti nazionali nel loro complesso, venendo in tal modo a sottolineare ulteriormente la forte espansione in atto nel campo della domanda portuale della Sardegna²⁵⁸”.

²⁵⁴ A. Sirchia in Del Piano L., M.D. Dessì, P. Fadda, S. Serra, A. Sirchia, G. Tore, “La camera di Commercio di Cagliari” (1862 – 1997), storia, economia e società in Sardegna dal dominio sabauda al periodo repubblicano vol. II 1900 – 1965, edizione fuori commercio, pag. 370.

²⁵⁵ Ibidem pag. 377.

²⁵⁶ Flores Filippo, “Le attrezzature globali e lo sviluppo economico della Sardegna”, in “Atti del Convegno, I problemi della marina mercantile e lo sviluppo economico della Sardegna, Cagliari 23 Ottobre 1965, pag.62.

²⁵⁷ Secondo i calcoli della Banca D'Italia, ad un aumento dei salari tra il 1951 e il 1961 al 46,9 per cento corrispose una crescita media della produttività dell'84%. Vi fu una redistribuzione del reddito in favore della remunerazione dei capitali che spiega, in parte il forte incremento degli investimenti privati e la stabilità monetaria che fece da base al miracolo economico. Castronuovo V., L'industria Italiana dall'Ottocento ad oggi, A. Mondadori editore, 1982 pag. 277.

²⁵⁸ Ibidem, pag.63.

Nel 1959 inizia la costruzione del primo impianto industriale della Sardegna Società Italiana Resine. Ancor prima dell'ultimazione del polo industriale, le agenzie marittime crescono per effetto della domanda di servizi di raccomandazione e portuali legati al nascente polo petrolchimico.

“[...] Negli anni '60 con l'avvento della petrolchimica, allora SIR Società Italiana di Rovelli è iniziato diciamo un traffico un po' più importante a Porto Torres, nel senso che arrivarono le prime petroliere. Diventammo raccomandatari della SIR e inizialmente, ci occupammo delle navi che trasportavano le infrastrutture per la creazione del polo industriale, quindi tubi, travi di ferro, alluminio, tutto il materiale che occorreva per costruire la SIR, e che arrivavano per la maggior parte da Taranto, dall'ILVA di Taranto, allora ITALSIDER, di cui noi eravamo gli agenti. [...] Poi con la nascita della SIRDE e, quindi del polo industriale petrolchimico, sono nate vicino delle altre realtà industriali, come la Ferriera Sarda, che trasformava i rottami di ferro in lavorati e la CEMENTIR, dove veniva lavorato il cemento bianco. Il traffico continuò ad aumentare perché i materiali ferrosi venivano importati soprattutto dal Nord Europa, e poi hanno iniziato ad arrivare anche dalla Russia, dal Mar Nero, e dai paesi. Noi eravamo raccomandatari di tutte queste aziende e così la nostra attività andò avanti molto bene sino alla fine degli anni settanta” Intervista raccomandatario marittimo nord Sardegna.

Nel frattempo la SIR una realtà industriale tra le più importanti a livello europeo, e il polo sardo iniziò a trasformare il petrolio costruendo la prima centrale di raffinazione per soddisfare la crescente domanda. Poiché la richiesta del raffinato era molto molto alta, la SIR iniziò a noleggiare navi più grandi e lunghe 300 metri.

“Terminata la costruzione della SIR, abbiamo iniziato a lavorare con le navi petroliere, colossi del mare capaci di caricare e scaricare ottantamila tonnellate di grezzo. L'aumento della domanda di prodotto raffinato portò ad un incremento della capacità di carico delle navi che raccomandavamo, quindi dalle ottantamila tonnellate si è passato alle duecentocinquantomila tonnellate. Queste navi, non potendo attraccare nel porto, si appoggiavano ad una struttura galleggiante che consentiva loro di eseguire le operazioni di carico e scarico”. Intervista raccomandatario marittimo nord Sardegna

Lo sviluppo industriale portò ad un forte ampliamento delle infrastrutture portuali con la costruzione di pontili e banchine necessari al contenimento del rilevante traffico marittimo del periodo.

“[...]si lavorava bene anche perché, premesso che, senza presunzione, noi eravamo la più grossa agenzia che c’era a Porto Torres, eravamo la più grande e avevamo tutto. [...] A parte il traffico legato al polo industriale della Sir, avevamo i maggiori armatori del mondo per quanto concerne tutte le tipologie di navi: scandinave, americane, italiane, europee e russe. [...] Eravamo agenti generali per la Sardegna della ESSO, poi avevamo le navi da crociera e per tutto il Nord Sardegna eravamo agenti generali della P&O. [...] Poi avevamo l’agenzia viaggi, i traghetti per Genova con la Moby, le navi francesi, e i collegamenti con la Corsica e Marsiglia, [...] e poi avevamo tutte le tipologie di prodotti, dai prodotti chimici, ai prodotti petroliferi”. Intervista raccomandatario marittimo nord Sardegna

Anche la costruzione della cartiera di Arbatax influenzò il settore della raccomandazione marittima. Alcuni agenti decisero di aprire la loro attività proprio in quell’area per soddisfare la nascente domanda locale.

“Ho aperto l’azienda nel 1962, vista la necessità di assistenza alle navi legata alla nascita della cartiera. [...] Con lo sviluppo della cartiera ci fu l’ampliamento del porto che generò un aumento importante del traffico. Si sbarcavano tonnellate di legname che proveniva dalla Russia e dal Canada mentre la cellulosa dalla Finlandia e dalla Norvegia. Noi eravamo gli agenti marittimi, spedizionieri doganali e impresa imbarchi e sbarchi della cartiera. Inoltre ci occupavamo dell’imbarco della carta che aveva destinazioni in tutto il mondo, Argentina, America, Israele, Egitto, Tunisia”. Intervista raccomandatario marittimo Sardegna orientale

La raccomandazione marittima è un settore imprenditoriale che segue l’industria e si evolve in stretta connessione con essa.

“La nostra attività è cresciuta e si sviluppata negli anni, con lo sviluppo industriale. Faccio un esempio [...] l’Eni ha aperto il Polo industriale chimico a Porto Torres, noi apriamo un ufficio a Porto Torres, qualche politico del periodo decise di aprire una cartiera ad Arbatax, noi apriamo un ufficio ad Arbatax e via dicendo”. Intervista raccomandatario marittimo sud Sardegna

“[...] Negli anni sessanta nostra attività si svolgeva a Cagliari dove nel frattempo si concentrava lo stabilimento di raffinazione del petrolio nel porto di Sarroch e lo stabilimento SARAS chimica affianco. [...] Poco dopo apriamo un ufficio ad Oristano, a seguito dell’apertura della Società

chimica del tirso. [...] Lì venne creato un deposito, di prodotti petrolchimici necessari agli stabilimenti di Ottana.” Intervista raccomandataro marittimo nord Sardegna

Nel 1964, sotto il profilo della marina mercantile, arrivano in Sardegna i primi traghetti, frutto dell’iniziativa imprenditoriale del settore armatoriale, che incise significativamente sullo sviluppo dell’economia locale, in quanto consentì il superamento di alcuni limiti legati al trasporto internazionale, come i giorni di sosta in porto e il livello di velocità nelle operazioni di carico e scarico. Questo avvento ebbe un’incidenza notevole sull’attività di raccomandazione in quanto portò le stesse all’adozione di una strategia di diversificazione che assunse un’importanza notevole a seguito del fallimento del processo di industrializzazione della Sardegna. La Sardegna cresce tra il 1962 e il 1974, ma il suo è uno sviluppo squilibrato, che privilegia alcune aree geografiche (principalmente quelle vicino ai porti e alle aree commerciali) e solo alcuni settori economici e sociali²⁵⁹. Ciò causò scontenti e contestazioni con effetti diffusivi e moltiplicativi.

1970 – 1990 La caduta del processo di industrializzazione sardo e lo sviluppo del turismo

Verso la fine degli anni Settanta la comparsa di realtà industriali per la lavorazione del greggio nel bacino del Mediterraneo, la crisi petrolifera internazionale e la crisi della SIR segnò l’inizio del declino dei poli industriali sardi finanziati dalla Cassa del Mezzogiorno. La crisi petrolifera del 1973, che portò, quattro anni dopo, al raddoppio del costo della materia prima, causò il crollo della domanda e di conseguenza un netto calo della richiesta di materie plastiche, a fronte di enormi investimenti per l’ampliamento della produzione. In tutta Europa si creò una sovrapproduzione che incise sui prezzi e, quindi, sui ricavi²⁶⁰. Inoltre un forte disavanzo nella bilancia dei pagamenti a causa della quadruplicazione del prezzo del petrolio.

Tale crisi coinvolse direttamente l’intero sistema industriale isolano: la SIR, fu quella che subì maggiori danni.

“All’inizio degli anni Ottanta iniziò la crisi della SIR per effetto della nascita di altre realtà industriali per la lavorazione del greggio, in primis in Algeria, paese vicinissimo alla Sardegna che ha iniziato a sviluppare un polo di raffinazione del petrolio a prezzi decisamente più bassi.

²⁵⁹ A. Sirchia in Del Piano L., M.D. Dessì, P. Fadda, S. Serra, A. Sirchia, G. Tore, “La camera di Commercio di Cagliari” (1862 – 1997), storia, economia e società in Sardegna dal dominio sabauda al periodo repubblicano vol. II 1900 – 1965, edizione fuori commercio, pag. 250.

²⁶⁰ Idem.

Tuttavia, nonostante la riduzione dei nostri fatturati, continuammo a lavorare bene in quanto a Porto Torres continuò la raffinazione del grezzo per produrre benzina, gasolio e cherosene”.

Intervista raccomandatario marittimo nord Sardegna

Poiché lo sviluppo industriale della Sardegna ebbe un crollo verso la fine degli anni settanta, anche l’attività di raccomandazione dovette affrontare gravi momenti di crisi.

“[...] Come la cartiera chiuse i battenti, il traffico crollò e noi abbiamo iniziato a trovarci davvero in difficoltà. Quindi ci trovammo nella condizione di cercare strade alternative”. Intervista raccomandatario marittimo Sardegna orientale

In seguito all’approvazione del Piano quinquennale della Regione per lo sviluppo del turismo il cui obiettivo fu quello di individuare le zone di sviluppo turistico e prevederne la salvaguardia attraverso una serie di interventi mirati²⁶¹, il raccomandatario marittimo, così come altre categorie di attività imprenditoriali, comprese che il turismo poteva essere l’attività di “salvataggio” dell’economia e della loro realtà imprenditoriale.

Nel 1974 la forte espansione del turismo generò ad un’intensificazione dei mezzi di trasporto. Si istituirono le navi traghetto delle Ferrovie dello Stato e ci fu un ampliamento delle rotte effettuate dalla compagnia Tirrenia²⁶². Le agenzie marittime ampliarono i servizi offerti e si specializzarono, in gran parte, nei servizi turistici. Alcune di esse modificarono l’oggetto della propria attività diventando agenzie di viaggi e tour operator.

“Da 30 anni abbondanti abbiamo iniziato l’attività turistica. All’inizio era basata più su prodotti di outgoing, ovvero servizi per la popolazione sarda che andava fuori dalla Sardegna; poi abbiamo cominciato a sviluppare il turismo verso la Corsica, che ancora oggi rappresenta per noi una delle principali mete che vendiamo ad una clientela straniera insieme alla Sardegna. Successivamente abbiamo ampliato il nostro ventaglio di servizi e abbiamo iniziato con le escursioni per le navi da crociera dove noi operiamo sia come agenti raccomandatari che come tour operator per l’organizzazione delle escursioni su tutti i porti della Sardegna”. Intervista raccomandatario marittimo Nord Sardegna

²⁶¹ Brigaglia M., Tanda G., Mastino A., Galoppini L., Mattone A., Sanna P., Fois G., Melis G., Storia della Sardegna, Edizioni La Torre 2004, p. 300.

²⁶² Idem p. 302.

“A partire dagli anni settanta abbiamo dovuto sopperire la crisi del settore industriale che ebbe gravi conseguenze sul traffico marittimo e, quindi sulla nostra attività di raccomandazione legata alle navi industriali. Abbiamo iniziato a comprendere che la costa orientale sarda, e il nostro porto poteva essere un interessante punto di sbarco per il turista, quindi, quando la Tirrenia aumentò le corse decidemmo di puntare sul servizio turistico. Aprimmo l’agenzia viaggi e diventammo tour operator. Ancora oggi, questo è il core business della nostra attività. In particolare il gruppo è composto da quattro partite iva: un’impresa imbarchi e sbarchi, un’agenzia viaggi, una società immobiliare e un’impresa di produzione che fa calcestruzzo. In tal modo abbiamo diversificato le nostre attività, altrimenti avremmo fallito in seguito al declino del polo industriale di quest’area.”

Intervista raccomandatarario marittimo Sardegna orientale

Un ulteriore elemento che incise notevolmente sull’attività di raccomandazione fu la legge del 1977 che disciplinò in modo puntuale e preciso l’attività del raccomandatarario marittimo.

Si tratta della prima vera legge professionale sul raccomandatarario marittimo, dettata dall’importanza che da sempre ha rivestito questa attività nello sviluppo economico non solo locale ma internazionale, così come venne dichiarato dall’allora Ministro della Marina Mercantile Fabbri, il quale dichiarò nel disegno di legge del 1976 che:

“[...] Data l’eccezionale importanza, sia nell’economia privata che in quella generale, di questa categoria professionale, alla quale sono affidati ingenti interessi economici degli armatori, soprattutto stranieri e che investe notevoli responsabilità verso terzi nonché verso lo Stato, nel campo valutario e doganale, portano a ritenere che sia ormai indilazionabile l’aggiornamento della superata ed incompleta legge del 1940²⁶³.”

Solo a partire dal 1977 la classe politica italiana comprende l’importanza economica rivestita da questa figura professionale che, tuttavia, per più di un secolo è cresciuta e si è sviluppata in funzione del contesto istituzionale di riferimento e che, negli ultimi trent’anni ha registrato un notevole cambiamento sotto il profilo organizzativo per meglio adattarsi alle mutevoli condizioni del proprio ambiente.

²⁶³<https://www.senato.it/service/PDF/PDFServer/DF/297186.pdf>. Documento contenente il “Disegno Di Legge presentato dal Ministro della Marina Mercantile (FABBRI) di concerto col Ministro di Grazia e Giustizia (Bonifacio) col Ministro del Tesoro (STAMMATI) E Col Ministro Dell’industria, Del Commercio E Dell’artigianato (DONAT-CATTIN), COMUNICATO ALLA PRESIDENZA IL 15 SETTEMBRE 1976”.

1990 - 2016 L'Italia in Europa, la globalizzazione e le agenzie marittime moderne

La globalizzazione ha portato le imprese ad un processo di produzione su scala mondiale e non più nazionale. Le aziende italiane hanno investito le loro risorse nel processo di internazionalizzazione arrivando a diventare multinazionali e anche transnazionali²⁶⁴. La globalizzazione consente lo sviluppo delle imprese transnazionali, non solo di produzione ma anche di servizi di trasporto marittimo, che arrivano a controllare numerosi mercati e raggiungere i loro obiettivi aziendali attraverso i bassi costi del lavoro e i contenuti oneri fiscali di alcune aree arrivando a livelli di competitività irraggiungibili dalle imprese di piccole dimensioni quali quelle italiane²⁶⁵.

Sotto il profilo della raccomandazione marittima, la forte crescita di agenzie operanti nei principali porti strategici italiani come quello di Genova, causa un significativo cambiamento nella modalità di lavoro delle stesse agenzie che, non potendo rimanere competitive rispetto ai colossi genovesi che diventano agenzie generali, cambiano, in Sardegna, il core business della propria attività investendo in settori diversi ma pur sempre collegati a quelli del trasporto marittimo, al fine di garantire la loro sopravvivenza e il loro sviluppo.

La liberalizzazione tariffaria sulle prestazioni del raccomandatario per effetto dell'entrata in vigore della cosiddetta "Legge Salva Italia" del 22 dicembre 2011 n. 214 è considerato altro evento che incise notevolmente sull'attività di raccomandazione. Si tratta di una legge che portò all'emissione della circolare del 15 febbraio 2012, con il quale il Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti abrogò parzialmente l'art. 16 della Legge 4 aprile 1977 n. 135 eliminando la competenza del Ministero nella determinazione delle tariffe minime e massime obbligatorie per le prestazioni rese dai raccomandatari marittimi.

Questa condizione ha portato le agenzie marittime della Sardegna ad una "lotta alle tariffe" che a sua volta ha causato rispettivamente un abbassamento della qualità del servizio offerto e una non competitività delle stesse sul prezzo rappresentando, oggi, uno dei problemi più significativi. Tale situazione, accompagnata dal crescente potere e sviluppo delle agenzie generali genovesi che, diventati colossi internazionali, redigono contratti di noleggio direttamente con gli armatori, hanno emarginato l'importanza della professionalità (già abbattuto dall'abolizione delle tariffe obbligatorie) e del rapporto di fiducia diretto esistente tra armatore e agente. In tal modo è stato notevolmente limitato il ruolo dell'agente marittimo locale che, privato del proprio potere

²⁶⁴ Zamagni V., Introduzione alla storia economica d'Italia, Il Mulino, 2007, cfr. pag. 157.

²⁶⁵ In questo periodo la popolazione cresce dello 0,5% in questo ultimo decennio arrivando nel 2003 a 57 milioni e 110mila abitanti. Il tasso di natalità si riduce ulteriormente dello 0,9%.

contrattuale è diventato, nella maggioranza dei casi, un sub- agente, e si è trovato costretto a dimezzare le proprie tariffe professionali e non essere più scelto per la qualità del servizio offerto.

“Ovviamente è sempre più difficile essere leader laddove la concorrenza è data dal taglio delle filiere, dall' economizzazione dei costi a prescindere dal risultato, dall'invenzione che la tecnologia è sempre un modo di evolvere anche quando lo è solo parzialmente e da alcune angolazioni. Difficile essere leader del settore quando il territorio ha una classe politica che non aiuta i propri imprenditori ad avere soddisfazione dal loro lavoro i quali si disperano nel tentativo di portare i risultati a casa investendo le loro energie in ciò che non è la loro specialità”. Intervista raccomandatario marittimo nord Sardegna

"[...] Decidemmo che bisognava cercare qualcosa che ci desse una continuità lavorativa e ci consentisse una buona remunerazione per l'attività svolta. Una nave volandiera, oggi c'è e domani non lo sai, ma il personale lo devi avere. Quindi costi fissi e ricavi incerti. Così decidemmo di chiedere ad una società armatoriale la possibilità di effettuare una sosta nella città di Cagliari, meta turistica appetibile. Nel 2002 si fece lo studio, e nel 2005 ci diedero la linea per prova, confermata solo nel 2008. Quindi una lunga attesa che ha richiesto tanta pazienza. Personalmente, infatti, non ho mai creduto nelle opportunità immediate, piuttosto ritengo che occorra investire nel futuro e attendere. Chiaramente tutta questa attesa è stata ripagata perché, non solo oggi abbiamo una linea che è in crescita, ma è stato il frutto del nostro sacrificio, abbiamo creato delle opportunità che prima non c'erano. Ecco perché dico sempre che quando si inizia a fare questo lavoro poi non si smette mai; quando la soddisfazione arriva è concreta ed importante”. Intervista raccomandatario marittimo sud Sardegna

A causa delle condizioni suddette, le agenzie marittime della Sardegna hanno diversificato la loro attività anche in settori complementari a quello della mera attività di raccomandazione. Oggi hanno una strategia di lungo periodo e cercano continuamente di innovarsi e creare opportunità, investendo in settori diversi da quello meramente industriale, come, ad esempio, la logistica e i trasporti, anche terrestri.

“Al momento siamo obbligati a ragionare per opportunità piuttosto che per progetti. Nonostante ciò abbiamo una prospettiva di lungo periodo, e cerchiamo di costruire tutte le opportunità che si possono creare appellandoci anche alla sorte, oltre che al nostro impegno, affinché qualcuna di esse si trasformi in progetti concreti”. Intervista raccomandatario marittimo sud Sardegna

“Cerchiamo di concentrarci anche sul futuro, e lo stiamo facendo pensando alla logistica, quindi non solo l'arrivo della nave merci o la volandiera. Oggi bisogna guardare oltre, si possono trovare nuove opportunità legate al trasporto locale terrestre e non necessariamente a quello marittimo e personalmente credo che sia questa la nostra via d'uscita. Sono convinta che dobbiamo evolverci, e trovare altre opportunità, perché il mondo cambia e anche noi dobbiamo cambiare”. Intervista raccomandatario marittimo sud Sardegna

“Quello che facciamo adesso è un lavoro più propriamente di raccomandazione marittima ma con una certa ingerenza nel settore logistico. Dunque ci occupiamo anche della logistica e del trasporto del carico. Di conseguenza organizziamo il trasporto, per esempio del granito di Orosei, dalle cave ad Olbia contattando la compagnia portuale ed organizzando le partite doganali”. Intervista raccomandatario marittimo nord Sardegna

A seguito della diffusione delle agenzie generali genovesi, molte di loro cercano di contrastare il lavoro in subagenzia cercando di instaurare, come nel passato, rapporti diretti con gli armatori, affinché possa realizzarsi una strategia basata sulla qualità del servizio offerto e non al ribasso del prezzo, causato dall'abolizione delle tariffe obbligatorie.

“[...]Investiamo nel futuro ed investiamo parte considerevole delle nostre energie nelle relazioni dirette per cercare di essere in contatto con coloro che il futuro lo fanno più di noi e di offrire la nostra esperienza e la nostra lealtà perché credo che sia uno dei pochi valori che in questo momento vale ancora punti nelle aziende di servizi, altrimenti non ci sarebbe la necessità. È faticoso perché farsi conoscere ogni volta non è un automatismo, però il nostro obiettivo concreto è quello di rimanere in piedi”. Intervista raccomandatario Sardegna orientale

“In questo lavoro non c'è niente di più importante della propria professionalità messa direttamente messa a disposizione dei clienti. Non c'è niente di più importante che parlare con i tuoi clienti quando sei tu la testa dell'impresa. Avere almeno occasionalmente uno scambio con le figure quale si interagisce, e dimostrare che sei tu, con la tua professionalità, preparazione, esperienza ed integrità morale, la persona che decide dell'azienda, ecco, è fondamentale. Ho notato, nonostante tutto, come ancora oggi cambiano le cose quando il vapore ha anche una faccia, e ho scoperto come, ancora oggi, le relazioni dirette sono uno strumento indispensabile per la sopravvivenza dell'azienda”. Intervista raccomandatario sud Sardegna

Nonostante le condizioni dell'ambiente socio - economico, politico ed istituzionale che le agenzie si trovano ad affrontare negli ultimi anni, il loro focus non è sull'abbattimento dei costi ma sulla qualità del servizio offerto e sull'importanza della professionalità che rappresentano i due elementi fondamentali per la loro sopravvivenza.

Analisi

La presenza storica dei valori familiari: la ricchezza socio-emozionale nelle imprese familiari raccomandatarie

Lo studio effettuato ha consentito l'esplorazione della presenza di ricchezza socio-emozionale nell'attività di raccomandazione marittima e l'importanza ricoperta da tale ricchezza nel tempo.

All'interno di questa attività imprenditoriale, i valori familiari rappresentano una componente essenziale per il successo del business. Per quanto concerne la presenza di influenza e controllo della famiglia sul business, è emerso che questo aspetto ha sempre rivestito un'importanza significativa sin dalla costituzione dell'impresa.

“La nostra azienda è stata fondata da mio bisnonno [...] nel 1885. La società è sempre stata familiare. I soci amministratori erano mio bisnonno e il cognato [...]. Successivamente entrarono mio nonno e i figli del cognato cofondatore. Poi, i rispettivi figli di mio nonno e dell'altro socio. Poi nel 1970 entrammo io e mio cugino in azienda. Quindi siamo entrati nel consiglio di amministrazione insieme nel 1977 io e mio cugino e così siamo andati avanti con i nostri genitori sino al 2009. Oggi i principali soci siamo io, mia figlia, mia nipote e mio cugino, e come da tradizione, ci sono sempre almeno due membri della famiglia nel consiglio” . Intervista raccomandatario marittimo sud Sardegna

“A livello di curiosità sappiamo che mio nonno, quando passò le quote non le passò in parti uguali, lasciò il 30% a [...] e l'altro 20% lo divise tra gli altri figli. Non avendo conosciuto mio nonno, non so dire con esattezza la vera motivazione di questa scelta, tuttavia in famiglia si dice che il primogenito, mio padre, fosse la persona più capace a cui affidare gran parte delle responsabilità gestionali e strategiche dell'impresa. Mio nonno si fidava ciecamente di lui, e anch'io, essendo suo figlio e lui il mio maestro. Posso affermare che aveva grandi doti persuasive sui clienti e un grande intuito, lo stesso che oggi ci ha portato ad essere tra le aziende più affermate del settore all'interno del territorio nel quale operiamo” . Intervista raccomandatario marittimo Sud Sardegna

La preferenza per il mantenimento del controllo si rispecchia non solo nelle scelte legate al mantenimento di controllo sul capitale, che continua a rimanere nelle mani delle famiglie sia in presenza di imprese quotate che non quotate, ma anche per quanto concerne la nomina dei vertici aziendali. Infatti, è emersa la completa assenza di manager esterni lungo la storia e l'attuale assenza di sostituzione dei membri della famiglia in posizioni strategiche con soggetti esterni. Le motivazioni sembrano legate alle specificità dell'attività svolta, più che ad una chiusura delle stesse verso l'esterno.

“Non mi affiderei mai ad un soggetto esterno perché in questo lavoro non c'è niente di più importante che far vedere al cliente che sei tu che gestisci l'azienda. [...] Avere il controllo è uno strumento fondamentale per la sopravvivenza dell'azienda”. Intervista raccomandatario marittimo nord Sardegna

“[...] No, mai. Il cliente vuole me, in questo lavoro conta la tua faccia e far vedere che sei tu che gestisci l'azienda”. Intervista raccomandatario marittimo sud Sardegna

“[...] No, mai. Questa figura non fa proprio per il tipo di attività che svolgiamo. Non esiste questa figura nemmeno nella [...] di Genova che conta circa centodieci dipendenti. Sono tutti membri della famiglia che hanno la gestione e il controllo dell'intera attività. Ad ogni modo non riuscirei ad avvalermi mai e poi mai di un soggetto esterno per curare la gestione della mia attività. Il nostro è davvero un lavoro sartoriale”. Intervista raccomandatario marittimo Sardegna orientale

Tuttavia esiste un'apertura verso il coinvolgimento di soggetti esterni all'impresa che potrebbe rappresentare un'opportunità di crescita per le imprese.

“[...] forse sì, potrei fidarmi, ma per gradi”

“[...] sì, potrei pensare alla presenza di un esterno qualora l'impresa dovesse crescere, e se penso che la crescita della mia impresa è uno dei miei principali obiettivi come proprietario e come amministratore, devo ammettere che sarei disposto a cedere parte del controllo”. Intervista raccomandatario marittimo Sardegna orientale

Per quanto riguarda l'identificazione dei familiari con l'impresa, queste imprese hanno sempre considerato il successo dell'impresa come un successo della famiglia, e quindi, anche personale. L'importanza affettiva e personale verso l'impresa e verso i familiari che la compongono è

espressione, della presenza perpetua di un forte senso di appartenenza dei membri all'attività familiare sin dalla sua costituzione.

“Da sempre, l'accordo non è con [...], è con la famiglia. Di conseguenza con mio marito e con me. Mio marito è sempre stata una persona affidabile e questo gli è stato sempre riconosciuto. Di conseguenza ritengo che l'azienda è affidabile perché chi sta dietro il nome dell'azienda è una persona affidabile e si identifica nell'azienda e nei suoi principi”. Intervista raccomandatario marittimo sud Sardegna

“[...] Avere 150 anni di storia, ha la sua importanza, inutile negarlo. I clienti sono fidelizzati perché riconoscono in noi, nel nome che portiamo, la serietà e qualità del servizio che la nostra famiglia può offrire. Il vero agente si vede quando succede l'inghippo, quando risolve un problema nello stesso modo e con lo stesso impegno di un fratello. Quindi attraverso l'azienda mette a disposizione la capacità, l'esperienza, a pieno servizio dell'armatore, e se lui è soddisfatto, noi siamo soddisfatti, a prescindere dal risultato economico” Intervista raccomandatario marittimo sud Sardegna.

Da questo si evince come da sempre, le agenzie marittime non vedono nell'impresa un bene strumentale, ma piuttosto un'estensione della propria identità. Questo è evidenziato dalla presenza, in ogni singola agenzia analizzata, della presenza del cognome della famiglia nel nome dell'azienda, ma anche dalla capacità del cliente di riconoscere nell'impresa, e quindi nella famiglia, serietà del servizio, affidabilità e alta professionalità. Valori condivisi che permeano l'intera organizzazione e che le spingono verso maggiori investimenti e sforzi per il raggiungimento di una maggiore qualità del servizio offerto.

“[...] Siamo alla sesta generazione. Come mio bisnonno, mio nonno e più recentemente mio padre, sono soddisfatto quando il buon nome della famiglia è salvo, perché in questo caso la famiglia ha lavorato bene, io ho lavorato bene. In caso contrario l'armatore non darà più l'incarico. Allora noi cosa siamo? Nessuno, se la nostra reputazione non è più il nostro valore.” Intervista raccomandatario marittimo nord Sardegna

“[...] Noi investiamo non poche risorse nel marketing. Ma la nostra pubblicità migliore è la nostra reputazione. Vogliamo che i clienti pensino “sto affidando la nave ad una famiglia” e non “affido la nave a [...] perché risparmio tot. euro”. Intervista raccomandatario marittimo nord Sardegna

Nelle agenzie raccomandatarie, l'identificazione, la reputazione e il riconoscimento pubblico della famiglia con l'impresa ha sempre alimentato un grande sentimento di orgoglio, spingendo le stesse verso il raggiungimento di tutti quegli obiettivi non economici.

“Mio nonno mi diceva sempre: non preoccuparti di alzarti ogni mattina alle cinque pensando di togliere tempo ai tuoi figli. Preoccupati quando tuoi figli ti vedranno ogni giorno in casa e penseranno di non avere un'azienda di successo e una famiglia di successo” Intervista raccomandatario marittimo sud Sardegna

Per quanto riguarda il rafforzamento dei legami familiari attraverso la capacità dell'impresa di creare forti legami interni ed esterni all'impresa è sempre stata una prerogativa storica delle agenzie raccomandatarie. Questo è evidente dal forte attaccamento delle imprese al territorio e la partecipazione, da storica data alle iniziative per la crescita della comunità nel quale esse operano, ma anche dall'importanza che la famiglia attribuisce ai dipendenti non appartenenti al nucleo familiare, che sono considerati parte della famiglia.

“Mi ha fatto piacere, pochi giorni fa ricevere un complimento da un'armatore che mi ha detto:” hai un bel team” questo tradotto nel nostro gerco vuol dire hai un team affidabile, per me, una famiglia allargata formata da persone sul quale puoi contare”. Intervista raccomandatario marittimo sud Sardegna

Storicamente, i raccomandatari hanno sempre riconosciuto il grande valore dei dipendenti, considerandoli membri della famiglia e riconoscendone il grande valore aggiunto per l'impresa.

“Cinque generazioni di raccomandatari marittimi e i miei dipendenti, che più o meno sono gli stessi che aveva mio padre vengono a parlare con me dei loro problemi personali. Mio nonno mi insegnò che quando le persone si aprono, sono gratificate del lavoro che svolgono con te in azienda. E posso assicurarle che la gratificazione del personale per noi è un requisito fondamentale. Lo riconosco e l'abbiamo sempre saputo, da generazione in generazione, che sono loro che alle 3 del mattino sono sempre andati a bordo delle navi, o cento anni fa a bordo dei battelli o dei velieri insieme ai miei avi. Persone fondamentali per il successo dell'impresa, ieri come oggi”. Intervista raccomandatario marittimo nord Sardegna

“[...] i nostri dipendenti sono parte della nostra famiglia, e vogliamo che si sentano tali. Quindi per noi è importante quando li percepiamo come persone contente e indipendenti, ma anche consapevoli delle proprie responsabilità. Sanno che per qualsiasi difficoltà possono sempre bussare alla mia porta o parlare con me apertamente. Le persone capaci per me non sono quelle in grado di risolvere un problema, ma quelle che vedono il problema. Per risolvere ci siamo tutti ma occorrono occhi attenti e sempre vigili”. Intervista raccomandatario marittimo Sardegna occidentale

In queste aziende, la presenza di valori forti quali identità aziendale, dedizione e condivisione spingono i membri della famiglia e i loro dipendenti a rendersi disponibili per l'impresa e per le sue necessità creando una flessibilità continua e grande capacità di adattamento. Inoltre, il rafforzamento dei legami familiari è espresso sia attraverso la capacità di costruire relazioni forti e personali con le altre istituzioni operanti nello stesso contesto istituzionale che attraverso la presenza di contratti di lunga durata con i fornitori di fiducia.

“Per noi la fiducia con gli altri operatori del nostro settore conta tantissimo. Noi abbiamo ottimi rapporti con tutti loro. Soprattutto con fornitori di vecchia data e che negli anni sono diventati leader. Siamo contenti per loro. È giusto che l'esperienza e l'affidabilità sia ripagata dal successo.” Intervista raccomandatario marittimo Sardegna orientale

Per quanto riguarda la quarta dimensione, attaccamento emotivo dei membri della famiglia, è stata esplorata l'influenza che le emozioni e i sentimenti hanno sui processi decisionali dell'impresa.

“Svolgiamo continuativamente attività di raccomandazione marittima dal 1888, ed esattamente 120 anni dopo, nel 2008 [...] ci siamo trovati di fronte ad una situazione difficile per la nostra azienda e abbiamo fatto una scelta con mio padre. Avremmo potuto chiudere l'azienda al 31.12.2008 e finire. Economicamente, per la mia famiglia sarebbe stata la scelta migliore in assoluto da fare perché poi si sarebbe potuto ricominciare con qualcos'altro, quindi liquidare e chiudere tutto. Non l'abbiamo fatto perché abbiamo un forte attaccamento alla nostra azienda, e sapevo che, come amministratore una scelta simile avrebbe avuto ripercussioni sui nostri equilibri familiari, oltre che sui dipendenti. Quindi abbiamo deciso di andare avanti ed abbiamo bruciato tutte le riserve che avevamo, mettendo mano al nostro patrimonio personale. Oggi dico, forse avremo fatto meglio a non andare avanti però allo stesso tempo abbiamo la soddisfazione di dire che siamo ritornati totalmente ridimensionati. Abbiamo salvato l'occupazione e la famiglia. Lavoriamo come sempre

tutti insieme e questa è stata una scelta che ci fa star bene con la coscienza e un po' meno con il portafoglio. Ma è la coscienza che conta". Intervista raccomandatario marittimo nord Sardegna

La presenza di benessere emotivo tra i membri della famiglia e della sua tutela sono dei requisiti fondamentali per i raccomandatari marittimi. I legami affettivi sono considerati aspetti fondamentali ed hanno una rilevanza decisamente superiore rispetto agli obiettivi economici.

"Eravamo soci azionisti io, miei fratelli e mia mamma. Io però diventai la maggior azionista perché mio padre mi aveva ceduto le quote di maggioranza prima del decesso e dunque sono entrata a tutti gli effetti e con pieni poteri nel 1996. La mia entrata nella società è stata una scelta legata alla richiesta di mio padre e di mia madre. L'ho fatto per amor di famiglia. Prima di tale richiesta ho sempre fatto un altro lavoro. Io [...] facevo altro per scelta mia personale, anche se venivo ogni tanto ad aiutare mio padre e quindi questo lavoro l'ho sempre respirato e pian piano l'ho acquisito nel tempo. [...] Diciamo che ho accettato questa condizione e l'ho accettata per non perdere qualcosa che lui ha creato con tanto sacrificio, e soprattutto perché sapevo cosa voleva dire per la mia famiglia avere me in azienda. Ho scelto la famiglia e i miei legami affettivi, non in lavoro, che per tanti anni non creò utili portandomi a lavorare senza essere remunerata".
Intervista raccomandatario marittimo sud Sardegna

Infine, è stata analizzata la presenza di rinnovo dei legami familiari attraverso la successione dinastica. L'ultimo aspetto ha consentito l'analisi della presenza di ricchezza socio-emozionale attraverso l'esplorazione dell'importanza ricoperta dall'impresa nel continuare l'eredità della famiglia e la tradizione. In queste imprese storicamente caratterizzate da una proprietà ancorata al controllo, è emersa la presenza di una prospettiva di lungo periodo negli investimenti, evidenziando la disponibilità ad accumulare risorse nel business investendo in progetti non immediati al fine di sostenere la crescita, lo sviluppo e il successo della crescita nel lungo termine. La ragione di tale attitudine sembra risiedere nella preoccupazione dei membri familiari di lasciare un patrimonio ai figli e alle generazioni successive.

"Personalmente, non concentro i miei sforzi nel breve periodo. Guardo il lungo periodo, sempre, cerco di concentrarmi in qualcosa di più importante e che possa portarmi dei benefici nel futuro per me e per miei figli." Intervista raccomandatario marittimo sud Sardegna

Anche storicamente, i raccomandatari hanno sempre avuto una prospettiva di medio lungo termine che ha consentito agli stessi di arrivare alla quarta, quinta e sesta generazione.

“Io sono l’ultima di cinque generazioni di raccomandatari marittimi. Mio padre e mio nonno mi hanno sempre insegnato a guardare sempre avanti, ricordandomi che le crisi sono sempre esistite, anche all’inizio del 1900, e che nonostante tutto sono state fatte scelte oltre gli orizzonti prevedibili. [...] non è facile data la crisi del nostro settore, fare investimenti come quelli che sto facendo, ma la realtà dei fatti è che cerco di tenere duro e guardare avanti con la convinzione che la tenacia sia crescita per me e per i miei figli”. Intervista raccomandatario marittimo Sardegna orientale

“[...]siamo alla sesta generazione e ieri come oggi speriamo di essere sempre abbastanza bravi nelle nostre scelte di lungo periodo per far sì che quello che hanno creato le generazioni passate non sia stato vano e diventi qualcosa di più di quello che c'era prima. Ma voglio essere schietta perché la realtà è sotto gli occhi di tutti, faticiamo molto ma la nostra mentalità è quella di non arrenderci ed essere sempre propositivi, se non per noi, per i nostri figli e per coloro che gestiranno questa azienda, quindi mettiamo in questo proposito tutto quello che facciamo”. Intervista raccomandatario marittimo sud Sardegna

La presenza storica di ricchezza emozionale espressa attraverso il di rinnovo dei legami familiari attraverso la successione dinastica è evidente anche dall’attaccamento della famiglia all’impresa espresso dall’assenza di volontà nella cessione dell’azienda a soggetti esterni alla famiglia. È emerso che nessuna delle agenzie marittime intervistate intende cedere la propria azienda, considerando la stessa come un bene prezioso da tutelare e conservare per le generazioni future. Infatti non vedono l’impresa come una mera attività economica, ma come il risultato del sacrificio e della dedizione della famiglia che l’ha fondata, e da questo deriva la necessità di trasferire alle generazioni successive un business di successo.

“[...] vendere l’azienda no, al momento, perché c’è un grande valore affettivo. Questa azienda è stata fondata nel 1998 dai miei genitori e venderla non lo farei mai” Intervista raccomandatario marittimo sud Sardegna

“Vendere l’azienda, è una domanda molto difficile. Allora, ci sono due parti dentro di me. Una parte di me è quella che ha scelto questo lavoro esclusivamente per il legame fortissimo che avevo con mio padre sin da piccola e la necessità di stare vicino a lui per operare quindi quella parte di

me ha imparato la mentalità di mio padre, strettamente nordica e con un forte senso del dovere ma anche il poco opportunismo ed il poco individualismo e il grande senso del mantenere i propri impegni. E quella parte di me non lo farebbe mai, ed è anche per questo che io sono qui ed è per questo motivo che cerco di fare del mio meglio per lasciare a mia figlia, che già lavora qui in azienda, qualcosa di solido. La parte di me egoista, invece, aveva altri progetti che non ha realizzato per poter portare avanti questa azienda. Diciamo che ho sacrificato la mia carriera e ho rinunciato ad un progetto che avrei davvero voluto fare per portare avanti questa azienda e questa famiglia. Tuttavia alla fine non mi sono mai pentita perché avevo deciso di fare questa scelta sin da giovanissima, e spero che aver trasferito gli stessi valori a mia figlia che, tuttavia, è sempre stata libera di scegliere la propria strada”. Intervista raccomandatarario marittimo Sardegna orientale

“Sinceramente non venderei mai l’azienda, perché ho investito tutta la mia vita nel dare un futuro al sogno di mio padre”. Intervista raccomandatarario marittimo nord Sardegna

Infine alcune agenzie raccomandatarie, affermano che, in assenza di eredi, potrebbero decidere di cedere l’azienda ai propri dipendenti per vederla vivere con gli stessi valori che l’hanno caratterizzata quando era ancora un business familiare.

“[...] No assolutamente, la passerò ai miei dipendenti, dato che non ho eredi diretti. Uno di questi è già nella società ed io mantengo comunque il 70% della società”. Intervista raccomandatarario marittimo sud Sardegna

Discussione e conclusioni

La ricerca storica, condotta attraverso la metodologia della storia orale ha consentito una ricostruzione dello sviluppo ed evoluzione della raccomandazione marittima in Sardegna dal 1840 ad oggi. Queste aziende si sviluppano e crescono in risposta alle pressioni istituzionali. Il loro comportamento in risposta ai cambiamenti non è omogeneo. Infatti è emerso come, davanti a forti pressioni ambientali, le agenzie di raccomandazione marittima non tendono ad uniformarsi ma piuttosto ad adottare cambiamenti sostanziali nella loro attività per continuare ad operare.

Nonostante le agenzie marittime raccomandatarie abbiano subito notevoli cambiamenti per effetto delle pressioni esercitate dal proprio contesto istituzionale, sotto il profilo del mantenimento dei valori familiari e della ricchezza emozionale le stesse hanno mantenuto gli attributi familiari che le hanno sempre caratterizzate. Ciò che è emerso è la storica importanza ricoperta dall’esercizio del

controllo familiare e la continua presenza della famiglia nelle decisioni strategiche e nelle posizioni dirigenziali. Per quanto riguarda l'identificazione dei familiari con l'impresa è stata rilevata la presenza di un forte senso di appartenenza dei membri all'attività familiare sin dalla sua costituzione. Di conseguenza, il successo dell'impresa è sempre stato considerato un successo della famiglia, e quindi, anche personale. L'attenzione per la buona immagine aziendale, l'importanza ricoperta dalla professionalità e competenza è riflessa nella rilevanza attribuita al nome dell'azienda. Infatti storicamente agenzie marittime non hanno mai considerato l'impresa come un bene strumentale, ma piuttosto un'estensione della propria identità. Questo è evidenziato dalla presenza, in ogni singola agenzia analizzata, della presenza del cognome della famiglia nel nome dell'azienda, ma anche dalla capacità del cliente di riconoscere nell'impresa, e quindi nella famiglia, serietà del servizio, affidabilità e alta professionalità. Nonostante le forti pressioni esercitate dal contesto istituzionale permane la volontà di tramandare l'eredità aziendale alle generazioni future e la propensione verso un orizzonte temporale di lungo termine in merito a investimenti e qualità. Storicamente i raccomandatori hanno sempre riconosciuto il grande valore dei dipendenti, considerandoli membri della famiglia e riconoscendone il grande valore aggiunto per l'impresa. Questo aspetto evidenzia ulteriormente l'importanza ricoperta dalla ricchezza emozionale esistente, infatti, la presenza di benessere emotivo tra i membri della famiglia ma anche tra la famiglia e i soggetti interni ed esterni sono dei requisiti fondamentali per i raccomandatori marittimi. Di conseguenza i legami affettivi sono considerati aspetti fondamentali ed hanno una rilevanza superiore rispetto agli obiettivi economici.

Capitolo 3

La comunicazione delle informazioni ambientali sulla biodiversità nelle imprese familiari e non familiari quotate. L'importanza della ricchezza socio-emozionale

Introduzione

La rendicontazione in materia di sostenibilità ambientale rappresenta un ambito della dottrina ormai consolidato²⁶⁶. Al contrario, la rendicontazione in materia di biodiversità sta diventando un interessante e poco esplorato argomento di ricerca, in virtù dell'importanza che le imprese stanno rivolgendo alle risorse naturali e alla tutela degli ecosistemi. Di conseguenza gli studi in materia di biodiversità si sono evoluti verso l'esplorazione della tipologia di informazioni, ma anche metodologia di rendicontazione maggiormente utilizzate dalle imprese²⁶⁷. L'ambiente è sempre stato considerato dall'uomo, e in particolare dalle imprese sia pubbliche che private, come un bene gratuito²⁶⁸. Solo recentemente la società e le istituzioni si sono rese maggiormente consapevoli della rilevanza strategica svolta dall'ambiente e l'importanza della sua tutela. L'aumento della consapevolezza e della critica dell'impatto ambientale e sociale delle attività aziendali ha coinciso con l'invito delle imprese a soddisfare la necessità rendicontazione delle di informazioni ad una più ampia gamma di stakeholders, che non sono più i soli azionisti e creditori dell'impresa²⁶⁹. Conseguentemente, le imprese hanno mostrato un atteggiamento sempre più positivo verso la rendicontazione delle informazioni sull'ambiente e sulla sostenibilità²⁷⁰. L'Unione Europea, attirando l'attenzione internazionale verso il problema dell'impoverimento ambientale del pianeta a

²⁶⁶ Gray, R. (1992). Accounting and environmentalism: An exploration of the challenge of gently accounting for accountability, transparency and sustainability. *Accounting, Organizations and Society*, 17(5), 399–425; Gray, R. (2006). Social, environmental and sustainability reporting and organisational value creation? Whose value? Whose creation? *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 19(6), 793–819; Kolk, A. (2008). Sustainability, accountability and corporate governance: Exploring multinationals' reporting practices. *Business Strategy and the Environment*, 17(1), 1–15.

²⁶⁷ Jones, M. J., & Solomon, J. F. (2013). Problematising accounting for biodiversity. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 26(5), 668–687; Rimmel, G., & Jona-ll, K. (2013). Biodiversity reporting in Sweden: Corporate disclosure and preparers' views. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 26(5), 4-4; van Liempd, D., & Busch, J. (2013). Biodiversity reporting in Denmark. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 26(5), 7-7.

²⁶⁸ Jones, M. (Ed.). (2014). *Accounting for biodiversity*. Routledge, cit. pag 4.

²⁶⁹ Van der Laan Smith, J., Adhikari, A., & Tondkar, R. H. (2005). Exploring differences in social disclosures internationally: A stakeholder perspective. *Journal of Accounting and Public Policy*, 24(2), 123-151.

²⁷⁰ Bansal, P. (2005). Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic management journal*, 26(3), 197-218.

seguito della distruzione di habitat, ecosistemi e specie evidenziando le conseguenze sul benessere umano e sulle attività economiche, ha portato le aziende a rivolgere una maggiore attenzione verso la rendicontazione di informazioni sulla diversità biologica e sugli impatti che le attività delle aziende possono avere sugli ecosistemi. La biodiversità, o diversità biologica, è stata definita dalla Conferenza dell'ONU su ambiente e sviluppo tenutasi a Rio de Janeiro nel 1992: "ogni tipo di variabilità esistente tra gli organismi viventi, compresi, tra gli altri, gli ecosistemi terrestri, marini e altri acquatici e i complessi ecologici di cui essi sono parte"²⁷¹. Si tratta di un aspetto fondamentale per lo sviluppo economico, data la rilevanza rivestita nella fornitura dei servizi eco sistemici e per la sopravvivenza dell'uomo²⁷², e quindi per la continuità della vita, in quanto permette agli ecosistemi, alle specie e alle popolazioni di adattarsi, superando i cambiamenti che gli eventi impongono²⁷³. Rappresentando una risorsa insostituibile per il genere umano, la perdita di biodiversità mondiale rappresenta una delle più grandi minacce per il pianeta²⁷⁴.

In Europa, le politiche in materia di conservazione della biodiversità trovano le proprie fondamenta nelle due direttive comunitarie Uccelli²⁷⁵ e Habitat²⁷⁶. In particolare, con l'art. 3 della Direttiva Habitat, l'Unione Europea sancisce la costituzione di una rete ecologica europea denominata Rete Natura 2000, formata da un insieme integrato di siti di importanza comunitaria e zone di protezione speciale, nonché aree di connessione che possano garantire il mantenimento nel tempo delle specie e dei tipi di habitat rari o minacciati a livello europeo.

²⁷¹ La Conferenza delle Nazioni Unite sull'ambiente e sullo sviluppo, tenutasi a Rio de Janeiro nel 1992 evidenziò la presenza di tre diverse tipologie di biodiversità: la diversità intraspecifica, interspecifica e degli ecosistemi.

²⁷²Cfr. Jones, M. J., & Solomon, J. F. (2013). Problematising accounting for biodiversity. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 26(5), 668-687.

²⁷⁴ Jones, M. J. (2003). Accounting for biodiversity: operationalising environmental accounting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 16(5), 762-789 cit. pag. 669. Uno studio condotto dalle Nazioni Unite sugli ecosistemi mondiali indica che la quasi totalità degli ecosistemi del nostro pianeta è stata profondamente alterata dall'intervento dell'uomo. Emergono inoltre segni estremamente allarmanti di una possibile accelerazione del fenomeno, con elevati livelli di distruzione ormai manifesti, come dimostrano l'esaurimento o il depauperamento di molti stock ittici negli oceani del nostro pianeta. *The Millenium Ecosystem Assessment – MEA 2005*.

²⁷⁵ La Direttiva Uccelli è stata concepita per proteggere tutti gli uccelli selvatici e i loro habitat più importanti in tutta l'Unione Europea. L'obiettivo strategico della direttiva è di mantenere la popolazione di tutte le specie di uccelli selvatici nell'UE a un livello conforme alle esigenze ecologiche, scientifiche e culturali, pur tenendo conto delle esigenze economiche e ricreative.

²⁷⁶ La direttiva Habitat, adottata nel 1992, introduce misure simili alla direttiva Uccelli. L'obiettivo strategico della direttiva è 'di mantenere o ripristinare gli habitat naturali e delle specie di interesse comunitario in uno stato favorevole di conservazione, tenendo conto delle esigenze economiche, sociali e culturali, nonché delle specificità regionali e locali.

La biodiversità ha un'importanza strategica anche per le attività produttive, in quanto fornisce alle imprese materie prime e risorse naturali²⁷⁷. Per tale motivo le aziende dovrebbero considerarlo uno degli elementi fondamentali della sostenibilità e della responsabilità sociale in virtù dell'impatto che le loro attività hanno sugli habitat naturali e sulle specie, sia animali che vegetali, in essi esistenti. Da ciò ne consegue il dovere morale, da parte delle stesse, per mantenere, migliorare (qualora possibile), le risorse naturali del mondo evitandone l'esaurimento²⁷⁸.

La rendicontazione delle informazioni in materia di biodiversità rappresenta un importante aspetto della sostenibilità ambientale. Da qui, è nata la necessità da parte degli enti di normazione di regolamentare la divulgazione delle informazioni non finanziarie sia a livello europeo che nazionale.

In tal senso, il recepimento della Direttiva 2014/95/UE da parte dell'Italia ha reso obbligatoria²⁷⁹, a partire dal 2017²⁸⁰, la redazione della reportistica aziendale non finanziaria per le imprese di interesse pubblico che presentano un numero di dipendenti occupati in media durante l'esercizio pari a 500 e che, alla data di chiusura del bilancio presentano alternativamente: un totale dello stato patrimoniale superiore a 20.000.000 euro o un totale di ricavi netti delle vendite e delle prestazioni superiore a 40.000.000 di euro. È un'importante innovazione nella comunicazione di informazioni attinenti alla sostenibilità che interessa, nello specifico, le imprese di dimensioni maggiori.

Tuttavia, è opportuno pensare che l'obbligatorietà del decreto per le imprese di grandi dimensioni possa generare una spinta all'intero sistema della "sustainability disclosure", promuovendone la diffusione anche tra le imprese che, pur non essendo direttamente obbligate dalla normativa, operino in qualità di fornitori di quante vi si debbano attenere.

In particolare l'obbligo riguarda la rendicontazione una serie di informazioni "non finanziarie" relative non solo alle proprie iniziative di sostenibilità in tema ambientale, sociale, di politiche di genere e diversità, ma anche con riferimento al rispetto dei diritti umani e di lotta contro la

²⁷⁷ L'essere umano e le sue attività economiche dipendono dalla natura e dalle sue risorse quali cibo, energia, materie prime, aria e acqua che rendono possibile la vita. Inoltre, la natura è uno stimolo economico fondamentale che contribuisce all'economia offrendo servizi cruciali per il sostegno e la creazione dell'occupazione e della crescita, e rappresentando fonte di ispirazione, conoscenza e svago, nonché una parte integrante del nostro patrimonio culturale. RELAZIONE DELLA COMMISSIONE AL CONSIGLIO E AL PARLAMENTO EUROPEO. Lo stato della natura nell'Unione europea, relazione sullo stato e sulle tendenze dei tipi di habitat e delle specie contemplati dalla direttiva Uccelli e dalla direttiva Habitat per il periodo 2007-2012, cit. pag. 2.

²⁷⁸ Jones, M. J. (2003). Accounting for biodiversity: operationalising environmental accounting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 16(5), 762-789.

²⁷⁹ La direttiva 2014/95/UE riguardante la comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e di informazioni sulla diversità nella composizione degli organi di amministrazione, gestione e controllo di imprese e gruppi di grandi dimensioni è stata recepita in Italia attraverso il D.Lgs. n. 254 del 30 Dicembre 2016 pubblicato nella Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana il 10 gennaio 2017.

²⁸⁰ Il Decreto, entrato in vigore il 25 gennaio applica le sue disposizioni, con riferimento alle dichiarazioni e relazioni, agli esercizi finanziari aventi inizio a partire dal 1° gennaio 2017.

corruzione²⁸¹. Per quanto concerne le informazioni di carattere ambientale, devono essere rendicontate le informazioni sull'utilizzo di risorse energetiche, impiego di risorse idriche, emissioni di gas a effetto serra e impatto presente e presumibile dei fattori di rischio ambientali e sanitari che contraddistinguono l'attività dell'impresa. Tutte le informazioni riportate devono possedere il requisito della rilevanza, valutata in relazione all'attività e alle caratteristiche dell'impresa, per tale motivo il documento di rendicontazione delle informazioni non finanziarie deve contenere una descrizione del modello aziendale di gestione, organizzazione e controllo dell'impresa (compreso l'eventuale modello adottato ex d.lgs. n. 231/2001); le politiche praticate dall'impresa, i risultati conseguite e i fondamentali indicatori di prestazione di carattere non finanziario; e, infine i principali rischi, generati o subiti, connessi ai temi oggetto del decreto.

Per quanto concerne la modalità di redazione e comunicazione dell'informativa, è opportuno evidenziare che le imprese possono basarsi su standard sia nazionali che dell'Unione Europea o internazionali²⁸², tuttavia nel caso di adozione di una metodologia di rendicontazione autonoma²⁸³, il decreto richiede che la dichiarazione riporti una descrizione chiara e articolata della modalità di rendicontazione e le motivazioni relative alla scelta della stessa.

Indipendentemente dallo standard di rendicontazione adottato, è necessario che la dichiarazione di sostenibilità abbia un contenuto minimo nella quale vi siano necessariamente indicazioni

²⁸¹ Il D. Lgs. n. 254 del 30 Dicembre 2016 nell'art. 3 da un'indicazione molto precisa sulla tipologia di informazioni non finanziarie che devono essere obbligatoriamente riportate. La dichiarazione di carattere non finanziario deve contenere informazioni: 1. di carattere ambientale: nello specifico, non possono mancare indicazioni circa l'utilizzo di risorse energetiche, l'impiego di risorse idriche, le emissioni di gas a effetto serra e l'impatto presente e presumibile dei fattori di rischio ambientali e sanitari che contraddistinguono l'attività dell'impresa; 2. di carattere sociale; 3. inerenti alla gestione del personale: in particolare, devono essere incluse informazioni relative alle azioni avviate per assicurare la parità di genere, alle misure previste in attuazione delle convenzioni di organizzazioni internazionali e sovranazionali. Art.3 D. Lgs. n. 254 del 30 Dicembre 2016.

²⁸² A livello nazionale esistono diverse linee guida nazionali di rendicontazione non finanziaria più o meno dettagliate e adottate, tra le quali: Agenzia per le Organizzazioni non lucrative e di utilità sociale (Agenzia per le Onlus), "Linee guida per la redazione del bilancio sociale delle organizzazioni non profit", febbraio 2010; Coordinamento Nazionale dei Centri di Servizio per il Volontariato (CSV.net), "Linee Guida per la redazione del bilancio di missione e del bilancio sociale delle organizzazioni di volontariato", febbraio 2008; CNDCEC, Raccomandazione n. 7, "Il bilancio sociale nelle aziende non profit: principi generali e linee guida per la sua adozione", in Codice unico delle aziende non profit, 2007; Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti (CNDC), Il report di sostenibilità ambientale e sociale: principi e contenuti, 2004; Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale (GBS), "Principi di Redazione del Bilancio Sociale", aprile 2001. A livello di Unione Europea, invece, gli standard maggiormente utilizzati sono il sistema di ecogestione e audit (EMAS), o su standard internazionali, quali il Patto mondiale (Global Compact) delle Nazioni Unite, i principi guida su imprese e diritti umani delle Nazioni Unite (Guiding Principles on Business and Human Rights) in attuazione del quadro di riferimento «Proteggere, Rispettare e Rimediare» («Protect, Respect and Remedy» Framework), gli orientamenti dell'OCSE per le imprese multinazionali, la norma ISO 26000 dell'Organizzazione internazionale per la normazione, la dichiarazione tripartita di principi sulle imprese multinazionali e la politica sociale dell'Organizzazione internazionale del lavoro, la Global Reporting Initiative o altri standard internazionali riconosciuti.

²⁸³ Nel caso si adotti una metodologia di rendicontazione autonoma o gli indicatori previsti dallo standard adottato non siano idonei o adeguati a rappresentare attività e impatti dell'impresa, quest'ultima dovrà individuarne di appropriati, precisando in modo chiaro e articolato le ragioni alla base della scelta. Art. 3 Art.3 D. Lgs. n. 254 del 30 Dicembre 2016.

riguardanti: modello aziendale di gestione ed organizzazione delle attività dell'impresa; le politiche praticate dall'impresa, incluse quelle di dovuta diligenza, con indicazione dei risultati ottenuti dalla loro adozione e i connessi indicatori fondamentali di prestazioni di carattere non finanziario e, infine, i principali rischi, generati o subiti, connessi alle politiche di sostenibilità adottate²⁸⁴.

Per quanto riguarda la comunicazione delle informazioni di carattere non finanziario, la nuova legge prevede tre distinte modalità: la prima consente alle imprese di comunicare tali informazioni all'interno della relazione sulla gestione di cui all'art. 2428 del codice civile in una specifica sezione. La seconda modalità di comunicazione prevede che, nel caso in cui la dichiarazione si trovi all'interno della relazione sulla gestione si possano indicare le altre sezioni della relazione sulla gestione o le altre relazioni in cui le informazioni non finanziarie sono fornite²⁸⁵. Alternativamente, l'impresa ha la possibilità di redigere una relazione distinta da considerarsi un allegato al bilancio di esercizio.

Infine la nuova norma da indicazione dei soggetti deputati al controllo nonché le modalità di esecuzione dei controlli. Per quanto riguarda il primo aspetto il decreto prevede che possa essere incaricato al controllo delle informazioni di carattere non finanziario colui che si occupa della revisione legale del bilancio d'esercizio, oppure, il soggetto responsabile dell'attestazione di conformità della dichiarazione (il quale deve essere comunque un revisore legale), o alternativamente, l'organo incaricato al controllo di legalità²⁸⁶. In materia di esecuzione dei controlli, la nuova norma prevede che, qualora l'incarico di attestazione sia affidato alla medesima persona che ha eseguito la revisione legale del bilancio, quest'ultimo verifichi che gli amministratori abbiano rendicontato le informazioni di carattere non finanziario attestando la conformità delle stesse alle norme previste dal decreto. Ne consegue che si tratta di un'attestazione che può essere rilasciata esclusivamente da revisori dotati di adeguata e comprovata competenza in materia²⁸⁷.

²⁸⁴ Art.3 D. Lgs. n. 254 del 30 Dicembre 2016.

²⁸⁵ In ogni caso si dovrà indicare la sezione del sito internet dell'ente dove le informazioni non finanziarie sono pubblicate. D. Lgs. n. 254 del 30 Dicembre 2016.

²⁸⁶ Art.3 comma 7, D. Lgs. n. 254 del 30 Dicembre 2016. Occorre evidenziare che è l'impresa a decidere se conferire l'incarico di "attestazione di conformità" a un soggetto diverso e distinto da quello designato per effettuare la revisione legale del bilancio d'esercizio, ovvero di attribuire i due incarichi al medesimo soggetto che, in ogni caso, deve essere un soggetto abilitato allo svolgimento della revisione legale.

²⁸⁷ È lo stesso decreto a prevedere che l'attestatore esprima le proprie conclusioni "sulla base della conoscenza e della comprensione che [...]ha dell'ente di interesse pubblico, dell'adeguatezza dei sistemi, dei processi e delle procedure utilizzate ai fini della preparazione della dichiarazione di carattere non finanziario". Inoltre, la relazione con cui l'attestatore afferma (o meno) la conformità della dichiarazione di carattere non finanziario deve essere da lui datata e sottoscritta, nonché allegata e pubblicata congiuntamente alla dichiarazione di carattere non finanziario. D. Lgs. n. 254 del 30 Dicembre 2016.

Si tratta di una norma importante e necessaria in virtù dell'attuale contesto competitivo globale, sempre più caratterizzato dall'interdipendenza fra risultati economici, sociali e ambientali. Infatti, aspetti come i cambiamenti demografici e sociali si combinano con gli effetti connessi ai cambiamenti climatici e con la scarsità delle risorse naturali, generando rischi emergenti per le aziende di grandi dimensioni che ricorrono in misura crescente a sistemi di monitoraggio, gestione e rendicontazione delle performance non finanziarie.

Alla luce del nuovo decreto legislativo e dell'importanza che sta assumendo la rendicontazione delle informazioni non finanziarie e, in particolare, relative all'aspetto legato alla biodiversità lo studio ha come obiettivo l'esplorazione della comunicazione volontaria delle informazioni sulla biodiversità su un campione di 247 imprese italiane quotate analizzando il comportamento delle imprese familiari e non familiari. Rispetto allo studio precedente, in cui l'importanza dei valori familiari e della ricchezza socio-emozionale è stata studiata su un campione di piccole imprese non quotate, in questo studio si è scelto un campione di imprese quotate per comprendere se e come la ricchezza socio-emozionale e l'importanza dei valori familiari assumono connotati differenti in virtù della dimensione aziendale e della complessità gestionale. Si è scelto di focalizzarsi sulle informazioni di bilancio rendicontate inerenti alla biodiversità in quanto, trattandosi di un ambito particolarmente delicato sotto il profilo dell'etica e della responsabilità verso le future generazioni, risulta interessante per lo studio della ricchezza socio-emozionale nelle imprese di grandi dimensioni.

Lo studio contribuisce alla comunicazione sulla biodiversità in diversi modi: anzitutto, si tratta del primo studio che analizza la rendicontazione confrontando le imprese familiari con le non familiari. Infatti la letteratura precedente si focalizza nelle modalità di rendicontazione e tipologia di informazioni emesse dalle imprese²⁸⁸. Inoltre, si tratta del primo studio condotto in Italia, che risulta un contesto interessante sia per lo studio delle imprese familiari, sia per la comunicazione sulla biodiversità in quanto è il secondo Paese europeo che in assoluto presenta il più alto numero di specie in Europa²⁸⁹. Infine contribuisce alla dottrina esistente in materia di biodiversità grazie alla

²⁸⁸ Studi precedenti sulla biodiversità si sono focalizzati su altri Paesi dell'Europa esplorando la tipologia di informazioni emesse dalle aziende private o pubbliche in materia di biodiversità. Rimmel, G., & Jonäll, K. (2013). Biodiversity reporting in Sweden: corporate disclosure and preparers' views. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 26(5), 746-778; van Liempd, D., & Busch, J. (2013). Biodiversity reporting in Denmark. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 26(5), 833-872.

²⁸⁹ In Italia sono stati identificati diversi punti "ad alta densità" di biodiversità di importanza planetaria (chiamati hot spot in termini scientifici), come quelli localizzati nelle isole tirreniche, nelle Alpi Marittime e Liguri, senza contare altre aree, quale ad esempio la catena appenninica, caratterizzate da un elevato numero di specie endemiche. Tratto da <http://www.isprambiente.gov.it> accesso del 15/7/2017.

costruzione di un indice di comunicazione volontaria completo che tiene conto degli elementi studiati nella dottrina precedente²⁹⁰.

Contesto istituzionale

Secondo il Ministero dell'Ambiente l'Italia è il secondo Paese caratterizzato dal più alto tasso di biodiversità in Europa²⁹¹. Di conseguenza, si tratta del primo studio effettuato su un Paese che ospita una straordinaria ricchezza in termini di diversità biologica²⁹². In Italia sono presenti 5.600 specie vegetali, pari al 50% delle specie europee, e oltre 57.000 specie animali, ovvero il 30% di quelle presenti nell'intero continente²⁹³. Una ricchezza che si concentra in una superficie pari ad un trentesimo di quella europea²⁹⁴. In particolare, l'Italia presenta una varietà di condizioni bio-geografiche, geo-morfologiche e climatiche che caratterizza il suo territorio fa di essa una straordinaria area di concentrazione sia di specie, sia di habitat²⁹⁵. La fauna terrestre è costituita da circa 42.000 specie finora identificate, di cui circa il 10% sono di particolare importanza in quanto specie endemiche²⁹⁶. Le specie che vivono negli habitat d'acqua dolce (esclusi i Protozoi) sono circa 5.500, ovvero quasi il 10% dell'intera fauna italiana. Infine, vi sono più di 9.000 specie di fauna marina e, data la posizione geografica della penisola, è probabile che esse rappresentino la gran parte delle specie del Mediterraneo²⁹⁷. Passando alla biodiversità del mondo vegetale, la flora

²⁹⁰ Grabsch, C., Jones, M. J., & Solomon, J. F. (2012). Accounting for biodiversity in crisis: A European perspective; van Liempd, D., & Busch, J. (2013). Biodiversity reporting in Denmark. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 26(5), 833-872. Hossain, M. M., & Hossain, M. M. (2017). Accounting for biodiversity in Australia: the case of the Murray-Darling Basin Authority. *Pacific Accounting Review*, 29(1), 2-33.

²⁹¹ <http://www.minambiente.it> accesso del 3/7/2017.

²⁹² ISPRA, "Specie e Habitat di interesse comunitario in Italia: distribuzione, stato di conservazione e trend". Rapporto 194/2014.

²⁹³ Idem.

²⁹⁴ Idem. È opportuno rilevare che questa ricchezza di biodiversità è però seriamente minacciata e parti di essa rischiano di essere irrimediabilmente perduti. Il quadro relativo ai livelli di minaccia delle specie animali e vegetali sul territorio nazionale è abbastanza preoccupante. Buona parte del nostro territorio, come quello di molti paesi industrializzati, è usato intensivamente. Alcuni tipi di habitat, come le dune e i corpi idrici, risultano degradati o frammentati, perdendo la loro capacità di fornire i tradizionali servizi ecosistemi. Fattori di pressione, quali il consumo di suolo per nuovi insediamenti civili e industriali e l'inquinamento del suolo e delle acque, continuano a esercitare la loro intensità sulla biodiversità nazionale. Sono 1020, circa il 15% del totale, le specie vegetali superiori che ora sono minacciate di estinzione. Va peggio per le piante inferiori, il 40% di alghe, licheni, muschi, felci è in pericolo. Per le specie animali, la metà dei vertebrati presenti in Italia è minacciata d'estinzione, circa un quarto degli uccelli sono a forte rischio di estinzione. A stare peggio di tutti sono gli anfibi: due specie su tre sono minacciate.

²⁹⁵ Idem.

²⁹⁶ Idem.

²⁹⁷ Idem.

vascolare italiana comprende quasi 7.000 specie, di cui il 16% sono specie endemiche²⁹⁸. Tali informazioni avvalorano la necessità di esplorare la tipologia e le modalità di rendicontazione della biodiversità nelle imprese italiane quotate.

Quadro teorico di riferimento

La rendicontazione di informazioni in materia di biodiversità rappresenta, nello studio, un'informazione di tipo volontaria. Al fine di comprendere questa tipologia di informazioni sono state utilizzate due teorie: la teoria della legittimazione per le imprese non familiari e la teoria della ricchezza socio – emozionale per le imprese familiari. Le ipotesi formulate sono derivate da entrambe le prospettive teoriche utilizzate in modo complementare al fine di comprendere quali sono gli elementi che influenzano l'emissione di comunicazione delle informazioni sulla biodiversità nelle due tipologie di imprese analizzate.

Teoria della legittimazione

L'emissione di informazioni volontarie da parte delle imprese può essere spiegata dalla necessità delle stesse di ottenere legittimazione²⁹⁹. La teoria della legittimazione offre un quadro teorico nella comprensione delle motivazioni che portano imprese ad emettere informazioni volontarie. Inoltre è la teoria capace di spiegare la necessità per le imprese di informazioni ambientali volontarie al fine di ottenere una legittimazione da parte della società³⁰⁰. Infatti spiega come le imprese operano in un contratto sociale, che collega l'approvazione dei loro obiettivi ad un comportamento coerente con i valori sociali³⁰¹. Questa teoria parte dalla considerazione che maggiore è la percezione negativa della società verso le attività dell'impresa e maggiore sarà la necessità dell'impresa di ottenere o mantenere la legittimazione sociale³⁰². Per tale ragione le imprese tenderanno ad allineare le proprie azioni ai valori dei loro stakeholders³⁰³, poiché l'incoerenza effettiva o potenziale tra i valori sociali

²⁹⁸ Idem.

²⁹⁹ Dowling, J., & Pfeffer, J. (1975). Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior. *Pacific sociological review*, 18(1), 122-136.

³⁰⁰ Deegan, C. (2002). Introduction: The legitimising effect of social and environmental disclosures—a theoretical foundation. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(3), 282-311.

³⁰¹ Idem.

³⁰² Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 83(2), 340-363.

³⁰³ Haniffa, R. M., & Cooke, T. E. (2005). The impact of culture and governance on corporate social reporting. *Journal of accounting and public policy*, 24(5), 391-430.

e i valori dell'impresa comporta la presenza di un divario di legittimità³⁰⁴. Conseguentemente, una mancata conformità alle norme istituzionali mette in pericolo la legittimità organizzativa, le risorse e la durata di una società³⁰⁵. Le imprese possono utilizzare una serie di strategie per raggiungere, mantenere e riottenere la legittimità³⁰⁶. Possono informare le parti interessate circa i miglioramenti previsti nelle performance sociali o spostare l'attenzione da questioni delicate oppure tentare di adattare gli obiettivi, e le azioni e i risultati della società per essere coerenti con la definizione della legittimità o modificarne le percezioni attraverso la comunicazione³⁰⁷. Da ciò appare chiaro che la comunicazione riveste un ruolo fondamentale nella legittimazione dell'impresa, affinché i comportamenti della stessa siano coerenti con i valori, le aspettative e le norme di tutti gli stakeholder e della società tutta. Al contrario, è comprensibile che la carenza di informazioni o la non comunicazione possono minacciare le performance e la sopravvivenza dell'impresa. La teoria della legittimazione è utilizzata negli studi sulla comunicazione ambientale delle imprese³⁰⁸ in quanto capace di spiegare il comportamento adottato dalle imprese nell'emissione di informazioni finalizzato ad assicurarsi un comportamento rispettoso delle norme adottando strategie e pratiche conformi ai valori e le aspettative della società³⁰⁹.

³⁰⁴ Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of management review*, 20(3), 571-610.

³⁰⁵ Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of management review*, 16(1), 145-179.; Scott, W.R. The adolescence of institutional theory. *Adm. Sci. Q.* 1987, 493–511.

³⁰⁶ Holder-Webb, L.; Cohen, J.R.; Nath, L.; Wood, D. The supply of Corporate Social Responsibility Disclosures among U.S. Firms. *Bus. Ethics* 2009, 84, 497–527; Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of management review*, 20(3), 571-610.

³⁰⁷ Ling, Q., & Mowen, M. M. (2013). Competitive strategy and voluntary environmental disclosure: Evidence from the chemical industry. *Accounting and the Public Interest*, 13(1), 55-84.

³⁰⁸ Deegan, C., & Gordon, B. (1996). A study of the environmental disclosure practices of Australian corporations. *Accounting and business research*, 26(3), 187-199. Guthrie, J., & Parker, L. D. (1989). Corporate social reporting: a rebuttal of legitimacy theory. *Accounting and business research*, 19(76), 343-352.

³⁰⁹ Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 83(2), 340-363.

Sviluppo delle ipotesi

Comunicazione volontaria e settori sensibili

La dottrina è concorde circa la presenza di un legame forte tra comunicazione ambientale e settore industriale affermando la tendenza da parte delle imprese che operano nei settori altamente inquinanti ad aumentare la comunicazione sulla sostenibilità rispetto ad altre imprese per effetto delle forti pressioni esterne³¹⁰. In particolare, le aziende che operano in settori ad elevato impatto ambientale³¹¹ tendono a produrre più informazioni rispetto a quelle che operano in settori caratterizzati da un minor impatto³¹².

Tale situazione sembra confermare l'uso della comunicazione sulla sostenibilità come uno strumento teso ad aumentare la legittimità sociale dell'impresa³¹³.

Perciò; l'ipotesi formulata è la seguente:

H1 Il livello di informazioni emesso in materia di biodiversità è positivamente legato all'appartenenza dell'impresa ad un settore sensibile

Comunicazione volontaria e certificazione ambientale

Alcuni studi evidenziano come la certificazione ambientale rappresenti fattore importante per la comunicazione ambientale³¹⁴ considerando la stessa come uno degli elementi che influenzano la comunicazione ambientale³¹⁵. La necessità di ottenere certificazioni ambientali può essere spiegata

³¹⁰ Bowen, F. E. (2000). Environmental visibility: a trigger of green organizational response?. *Business strategy and the environment*, 9(2), 92.

³¹¹ Cowen, S. S., Ferreri, L. B., & Parker, L. D. (1987). The impact of corporate characteristics on social responsibility disclosure: A typology and frequency-based analysis. *Accounting, Organizations and Society*, 12(2), 111-122. Patten, D. M. (2002). The relation between environmental performance and environmental disclosure: a research note. *Accounting, organizations and Society*, 27(8), 763-773. Liu, X., & Anbumozhi, V. (2009). Determinant factors of corporate environmental information disclosure: an empirical study of Chinese listed companies. *Journal of cleaner production*, 17(6), 593-600.

³¹² Deegan, C. (2002). Introduction: The legitimising effect of social and environmental disclosures—a theoretical foundation. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(3), 282-311; Sharma, S. (1997, August). A LONGITUDINAL INVESTIGATION OF ENVIRONMENTAL RESPONSIVENESS STRATEGIES: ANTECEDENTS AND OUTCOMES. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 1997, No. 1, pp. 460-464). Academy of Management.. Hoffman, A. J. (1999). Institutional evolution and change: Environmentalism and the US chemical industry. *Academy of management journal*, 42(4), 351-371. Brammer, S., & Pavelin, S. (2008). Factors influencing the quality of corporate environmental disclosure. *Business Strategy and the Environment*, 17(2), 120-136.

³¹³ Milne, M. J., & Gray, R. (2013). W (h)ither ecology? The triple bottom line, the global reporting initiative, and corporate sustainability reporting. *Journal of business ethics*, 118(1), 13-29.

³¹⁴ Domench, P. A., & Dallo, F. L. (2001). Algunos determinantes de la información medioambiental divulgada por las empresas españolas cotizadas. *Revista de contabilidad*, 4(7), 129-153.

³¹⁵ Mitchell, C. G., & Hill, T. (2009). Corporate social and environmental reporting and the impact of internal environmental policy in South Africa. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 16(1), 48-60.

dalla necessità di ottenere legittimazione³¹⁶, infatti la stessa postula l'esistenza di un accordo implicito tra società e impresa in base al quale a queste ultime è consentito continuare ad operare purché vengano soddisfatte esigenze sociali specifiche³¹⁷.

In accordo con lo studio di Sumiani³¹⁸ le imprese dotate di un sistema di gestione ambientale comunicano maggiormente rispetto a quelle che non sono dotate di un sistema di certificazione.

Pertanto:

H2 Il livello di informazioni emesso in materia di biodiversità è positivamente legato alla presenza di certificazioni ambientali

Comunicazione volontaria e scandali

La visibilità di un'azienda è determinata dall'intensità di esposizione ai media e dalla presenza di scandali³¹⁹, in particolare questi ultimi causano una perdita di legittimazione da parte dell'impresa che spinge a stessa ad emettere una quantità maggiore di informazioni per recuperare la propria credibilità verso la società³²⁰. Le aziende con scarse performance ambientali presentano maggiori difficoltà nell'ottenere le risorse e il supporto necessari per continuare ad operare in una società che valorizza il rispetto e la tutela ambientale un ambiente pulito³²¹. Di conseguenza ci si aspetta che:

H3 Il livello di informazioni emesso in materia di biodiversità è positivamente legato al numero di scandali ambientali

³¹⁶ Eng Ann, G., Zailani, S., & Abd Wahid, N. (2006). A study on the impact of environmental management system (EMS) certification towards firms' performance in Malaysia. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 17(1), 73-93.

³¹⁷ Deegan, C., & Rankin, M. (1997). The materiality of environmental information to users of annual reports. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 10(4), 562-583.

³¹⁸ Sumiani, Y., Haslinda, Y., & Lehman, G. (2007). Environmental reporting in a developing country: a case study on status and implementation in Malaysia. *Journal of Cleaner Production*, 15(10), 895-901.

³¹⁹ Meznar, M. B., & Nigh, D. (1995). Buffer or bridge? Environmental and organizational determinants of public affairs activities in American firms. *Academy of Management Journal*, 38(4), 975-996. Janney, J. J., & Gove, S. (2011). Reputation and corporate social responsibility aberrations, trends, and hypocrisy: Reactions to firm choices in the stock option backdating scandal. *Journal of Management Studies*, 48(7), 1562-1585.

³²⁰ Cormier, D., Magnan, M., & Van Velthoven, B. (2005). Environmental disclosure quality in large German companies: economic incentives, public pressures or institutional conditions?. *European accounting review*, 14(1), 3-39.

³²¹ Deegan, C., & Rankin, M. (1997). The materiality of environmental information to users of annual reports. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 10(4), 562-583.

Teoria della ricchezza socio-emozionale

Le imprese familiari emettono informazioni sulle performance ambientali al fine di ottenere una legittimazione, tuttavia ciò che cambia è la motivazione che giustifica l'emissione di informazione volontaria, che può essere spiegata dalla teoria socio-emozionale. La teoria utilizza alcuni assunti della *stewardship theory*³²², focalizzando l'attenzione sugli aspetti socio-emozionali che caratterizzano le imprese a controllo familiare, ed evidenziando l'importanza rivestita dai valori familiari nel raggiungimento degli obiettivi economici e non economici. Di conseguenza in queste aziende i soggetti tenderanno a preservare il benessere socio-emozionale che è rappresentato da cinque diverse dimensioni³²³: controllo e influenza della famiglia; identificazione dei membri della famiglia con l'impresa; creazione di legami familiari vincolanti; coinvolgimento emotivo dei familiari; rafforzamento dei legami familiari attraverso processi di successione. Le evidenze empiriche dimostrano che le imprese familiari hanno un comportamento più socialmente responsabile³²⁴ rispetto alle imprese non familiari in quanto sono particolarmente interessati alla reputazione e all'immagine della famiglia³²⁵. L'immagine aziendale viene preservata e migliorata attraverso l'instaurazione di legami interni ed esterni all'impresa. Di conseguenza, le imprese familiari si preoccupano della loro immagine esterna perché questa potrebbe danneggiare la ricchezza socio-emozionale, pregiudicando i legami affettivi esistenti e danneggiando sia l'immagine proiettata verso società che la reputazione familiare, per questo motivo sono più attente, rispetto alle non familiari, nel rispondere alle aspettative degli stakeholder in termini di tutela dell'ambiente³²⁶. Tuttavia rispetto ad un'impresa non familiare, i membri di un'impresa familiare tendono ad essere più sensibili alle problematiche sociali ed ambientali³²⁷. I legami che i membri della famiglia sperimentano attraverso il business soddisfano le loro esigenze in termini di

³²² A differenza della SEW la *stewardship theory* accetta l'assunzione che i soggetti non possano perseguire obiettivi personali egoistici. Cfr. Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258-279.

³²³ Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258-279.

³²⁴ 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*, 55(1), 82-113. Dyer, W. G., & Whetten, D. A. (2006). Family firms and social responsibility: Preliminary evidence from the S&P 500. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 785-802.

³²⁵ Sharma, P., & Manikutty, S. (2005). Strategic divestments in family firms: Role of family structure and community culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 293-311.

³²⁶ 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*, 55(1), 82-113.

³²⁷ Cennamo, C., Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth and proactive stakeholder engagement: Why family-controlled firms care more about their stakeholders. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6), 1153-1173.

appartenenza e di affetto, fornendo loro ritorni emotivi che generano un ulteriore aumento dell'attaccamento emotivo della famiglia all'azienda.³²⁸ Da questo, è poi collegata la necessità di trasferire l'attività alle generazioni future al fine di soddisfare il bisogno affettivo di continuazione della dinastia familiare³²⁹. Per questo motivo, i proprietari e i dirigenti della famiglia si occupano della conservazione di valori legati all'azienda, tra cui l'immagine, la reputazione e le relazioni a lungo termine con gli interlocutori interni ed esterni³³⁰. Inoltre la visione di lungo periodo che caratterizza le imprese familiari conduce le stesse ad uno sviluppo sostenibile, che si manifesta attraverso una maggiore attenzione verso una responsabilità non solo economica e sociale, ma anche ambientale³³¹.

Sviluppo delle ipotesi

Comunicazione volontaria, influenza e controllo familiare

Gli studi in materia di rendicontazione ambientale hanno evidenziato la presenza di un'incidenza delle caratteristiche interne aziendali sulla comunicazione delle informazioni. Evidenze empiriche dimostrano che le imprese familiari hanno un comportamento più socialmente responsabile verso le tematiche ambientali³³² rispetto alle imprese non familiari in quanto sono particolarmente interessati alla reputazione, e all'immagine della famiglia che viene proiettata all'esterno³³³. Campopiano e De Massis³³⁴ hanno trovato che le imprese familiari sono maggiormente impegnate nella comunicazione delle informazioni in materia ambientale rispetto alle non familiari, ed evidenziano l'influenza esercitata dal controllo familiare e dal coinvolgimento della famiglia nella gestione

³²⁸ Astrachan, J. H., & Jaskiewicz, P. (2008). Emotional returns and emotional costs in privately held family businesses: Advancing traditional business valuation. *Family Business Review*, 21(2), 139-149.

³²⁹ Zellweger, T. M., Kellermanns, F. W., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2012). Family control and family firm valuation by family CEOs: The importance of intentions for transgenerational control. *Organization Science*, 23(3), 851-868.

³³⁰ Cennamo, C., Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth and proactive stakeholder engagement: Why family-controlled firms care more about their stakeholders. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6), 1153-1173.

³³¹ Cfr. Hirigoyen, G., & Poulain-Rehm, T. (2014). The corporate social responsibility of family businesses: An international approach. *International Journal of Financial Studies*, 2(3), 240-265.

³³² 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*, 55(1), 82-113. Dyer, W. G., & Whetten, D. A. (2006). Family firms and social responsibility: Preliminary evidence from the S&P 500. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 785-802.

³³³ Sharma, P., & Manikuttu, S. (2005). Strategic divestments in family firms: Role of family structure and community culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 293-311.

³³⁴ Campopiano, G., & De Massis, A. (2015). Corporate social responsibility reporting: A content analysis in family and non-family firms. *Journal of Business Ethics*, 129(3), 511-534.

aziendale, infatti nel loro campione tutte le imprese familiari presentavano un membro della famiglia nel top management. Altri autori suggeriscono che il livello di coinvolgimento della famiglia determina l'attitudine della stessa verso attività di tutela dell'ambiente generando eterogeneità tra le imprese familiari³³⁵. In particolare, Bingham³³⁶ afferma che l'aumento dei livelli di coinvolgimento familiare porta ad un orientamento ideologico degli stakeholder verso gli obiettivi non economici, come l'approvazione di valori condivisi e perpetuati dai membri della famiglia³³⁷ che diventano strategicamente importanti. Questa prospettiva intergenerazionale è potenziata dalla presenza di uno o più familiari nei ruoli dirigenziali, portando l'impresa ad adottare un orientamento altruistico e collettivista aumentando l'attivismo esercitato dalla famiglia nei confronti degli stakeholder interni ed esterni³³⁸. In particolare, la presenza di membri della famiglia negli organi dirigenziali aumenta il senso di identificazione della famiglia con l'impresa aumentando la ricchezza emotiva presente nell'impresa e la necessità di proteggerla attraverso la comunicazione delle informazioni ambientali³³⁹. Nello specifico, la presenza dell'amministratore delegato della famiglia è considerato come uno dei principali meccanismi di preservazione della SEW³⁴⁰. Rispetto agli amministratori delegati non familiari, i CEO di famiglia garantiscono alla stessa un maggiore controllo sulle operazioni e le decisioni quotidiane³⁴¹, e poiché fanno parte e rimarranno attaccati all'impresa, sono più identificati con l'impresa³⁴² hanno un attaccamento emotivo più forte con l'azienda³⁴³

³³⁵ Bingham, J. B., Dyer, W. G., Smith, I., & Adams, G. L. (2011). A stakeholder identity orientation approach to corporate social performance in family firms. *Journal of business ethics*, 99(4), 565-585. O'Boyle Jr, E. H., Rutherford, M. W., & Pollack, J. M. (2010). Examining the relation between ethical focus and financial performance in family firms: An exploratory study. *Family Business Review*, 23(4), 310-326.

³³⁶ Bingham, J. B., Dyer, W. G., Smith, I., & Adams, G. L. (2011). A stakeholder identity orientation approach to corporate social performance in family firms.

³³⁷ O'Boyle Jr, E. H., Rutherford, M. W., & Pollack, J. M. (2010). Examining the relation between ethical focus and financial performance in family firms: An exploratory study. *Family Business Review*, 23(4), 310-326.

³³⁸ Breton-Miller, L., & Miller, D. (2013). Socioemotional wealth across the family firm life cycle: A commentary on "Family Business Survival and the Role of Boards". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1391-1397.

³³⁹ 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*, 5(1), 653-707; Vandekerckhof, P., Steijvers, T., Hendriks, W., & Voordeckers, W. (2015). The effect of organizational characteristics on the appointment of nonfamily managers in private family firms: The moderating role of socioemotional wealth. *Family Business Review*, 28(2), 104-122.

³⁴⁰ Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258-279.

³⁴¹ Hall, A., & Nordqvist, M. (2008). Professional management in family businesses: Toward an extended understanding. *Family Business Review*, 21(1), 51-69.

³⁴² Zellweger, T. M., Nason, R. S., Nordqvist, M., & Brush, C. G. (2013). Why do family firms strive for nonfinancial goals? An organizational identity perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(2), 229-248.

³⁴³ Zellweger, T. M., & Astrachan, J. H. (2008). On the emotional value of owning a firm. *Family Business Review*, 21(4), 347-363.

Inoltre Evidenze empiriche hanno dimostrato che la presenza dell'Amministratore Delegato della famiglia porta ad un aumento della comunicazione ambientale in virtù dell'importanza attribuita agli obiettivi non economici quali la preservazione del patrimonio emozionale della famiglia e dei rapporti familiari³⁴⁴. Di conseguenza nelle imprese caratterizzate da un'influenza diretta della famiglia, ci si aspetta una maggiore propensione alla comunicazione delle informazioni in materia di biodiversità al fine di dimostrare il loro rispetto verso i valori sociali e mantenere integro il patrimonio emozionale della famiglia. Pertanto:

H 4: Il livello di informazioni in materia di biodiversità è positivamente legato alla presenza dell'Amministratore Delegato familiare

Comunicazione volontaria e identificazione dell'impresa familiare

Le imprese familiari considerano importante la comunicazione ambientale in virtù dell'importanza attribuita dalla famiglia all'immagine aziendale³⁴⁵ e al buon nome della famiglia, che si riflette su di essa sia come individui che come famiglia³⁴⁶. In particolare le imprese familiari considerano l'azienda come un'estensione della famiglia e di tutti i valori che essi condividono e trasmettono alle generazioni successive³⁴⁷. Un'identificazione stretta della famiglia con l'impresa porta la stessa ad essere maggiormente sensibile all'immagine proiettata esternamente. Di conseguenza la presenza del cognome della famiglia nel nome dell'impresa, comporta una maggiore identificazione dei membri nel business, portando i membri a sostenere e proteggere i valori familiari nell'azienda³⁴⁸. Questa situazione conduce le imprese familiari caratterizzate dal nome della famiglia ad essere maggiormente preoccupate degli effetti che i comportamenti dell'impresa hanno

³⁴⁴ Berrone, P., Cruz, C., Gomez-Mejia, L. R., & Larrazza-Kintana, M. (2010). Socioemotional wealth and corporate responses to institutional pressures: Do family-controlled firms pollute less?. *Administrative Science Quarterly*, 55(1), 82-113. Marques, P., Presas, P., & Simon, A. (2014). The heterogeneity of family firms in CSR engagement: The role of values. *Family Business Review*, 27(3), 206-227. L'autore evidenzia come la presenza di un Amministratore Delegato della famiglia accresce l'impegno e la comunicazione ambientale.

³⁴⁵ Zellweger, T. M., Nason, R. S., Nordqvist, M., & Brush, C. G. (2013). Why do family firms strive for nonfinancial goals? An organizational identity perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(2), 229-248.

³⁴⁶ Dyer, W.G.; Whetten, D.A. Family firms and social responsibility: Preliminary evidence from the S&P 500. *Entrep. Theory Pract.* 2006, 30, 785-802.

³⁴⁷ 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*, 5(1), 653-707.

³⁴⁸ Sundaramurthy, C., & Kreiner, G. E. (2008). Governing by managing identity boundaries: The case of family businesses. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(3), 415-436.

sulla reputazione della famiglia³⁴⁹ in quanto consapevoli che l'opinione pubblica potrebbe avere effetti sulla sfera emotiva dei familiari³⁵⁰. Di conseguenza la famiglia è portata a proiettare un'immagine positiva dell'impresa attraverso la comunicazione di informazioni sulla sostenibilità³⁵¹.

H.5 Il livello di informazioni emesso in materia di biodiversità è positivamente legato alla presenza del cognome della famiglia nel nome dell'impresa

Metodologia

Campione

Il campione è composto dalle società non finanziarie quotate, nell'anno 2015, nel listino FTSE – MIB e AIM di Borsa Italiana con sede legale in Italia e non sussidiarie di multinazionali quotate estere e con sede legale all'estero. Sono state escluse dal campione le società finanziarie in funzione delle caratteristiche specifiche del settore³⁵². Partendo da un totale di 320 imprese quotate, escludendo 8 società sospese, 4 classificate da borsa italiana come estere e 58 società finanziarie, 1 società in liquidazione e una si è arrivati ad un campione totale di 249 imprese. Tuttavia, durante l'analisi sono state perse due osservazioni per carenza di dati³⁵³. Quindi il campione finale è formato da 247 aziende (si veda Tabella 4). Il macrosettore più rappresentato è quello industriale che racchiude 63 imprese di cui 50 appartengono al settore servizi e beni industriali. Segue il macrosettore dei beni di consumo, dove le imprese sono concentrate nel settore degli articoli casalinghi e personali. Infine, il macrosettore servizi di consumo è il terzo più rappresentato con 45 imprese al proprio interno, concentrate nel settore media.

³⁴⁹ Dyer, W. G., & Whetten, D. A. (2006). Family firms and social responsibility: Preliminary evidence from the S&P 500. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 785-802.

³⁵⁰ Westhead, P., Cowling, M., & Howorth, C. (2001). The development of family companies: Management and ownership imperatives. *Family Business Review*, 14(4), 369-385.

³⁵¹ Gavana, G., Gottardo, P., & Moisello, A. M. (2016). Sustainability Reporting in Family Firms: A Panel Data Analysis. *Sustainability*, 9(1), 38.

³⁵² Inchausti, B. G. (1997). The influence of company characteristics and accounting regulation on information disclosed by Spanish firms. *European accounting review*, 6(1), 45-68.

³⁵³ In particolare la carenza di dati è riconducibile alla carenza di dati di bilancio: la prima azienda risulta costituita nell'Aprile 2015, di conseguenza non erano disponibili i dati economico – aziendali al 31/12/2014. La seconda, quotata nel segmento AIM non presenta i dati di bilancio (consolidato) relativi all'anno 2014. Dato non disponibile sul sito, e non disponibile sul sito Borsa Italiana, in quanto l'azienda ad oggi non risulta essere quotata.

La rendicontazione in materia di biodiversità è stata analizzata, per ciascuna impresa, attraverso l'analisi dei seguenti documenti relativi all'anno 2015: bilancio consolidato³⁵⁴, bilancio sociale, bilancio integrato, bilancio di sostenibilità e dichiarazione ambientale. Inoltre poiché le imprese comunicano le informazioni agli stakeholders in diversi modi³⁵⁵, e che si tratta di informazioni emesse volontariamente³⁵⁶, oltre alla verifica delle informazioni contenute nei documenti non finanziari sopra citati, si è provveduto ad un'accurata analisi dei contenuti dei siti web aziendali³⁵⁷ e all'estrapolazione delle informazioni emesse in materia di biodiversità relative all'anno 2015.

³⁵⁴ La letteratura precedente è stata concorde del considerare il bilancio d'esercizio lo strumento più utilizzato dalle imprese per la comunicazione con gli stakeholders. Cfr. Hossain, M. M. (2017). Accounting for biodiversity in Australia: the case of the Murray-Darling Basin Authority. *Pacific Accounting Review*, 29(1); Guthrie, J., & Parker, L. D. (1990). Corporate social disclosure practice: a comparative international analysis. *Advances in public interest accounting*, 3, 159-175; Singh DR, Ahuja JM. 1983. Corporate social reporting in India. *International Journal of Accounting* 18(2): 151-169. Inoltre vi è una significativa evidenza nella letteratura sull'utilizzo del bilancio quale prima fonte di informazioni per l'esplorazione della rendicontazione ambientale delle imprese, ad esempio cfr. Gray, R., Dey, C., Owen, D., Evans, R., & Zadek, S. (1997). Struggling with the praxis of social accounting: Stakeholders, accountability, audits and procedures. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 10(3), 325-364. Cfr. Deegan, C., & Rankin, M. (1996). Do Australian companies report environmental news objectively? An analysis of environmental disclosures by firms prosecuted successfully by the Environmental Protection Authority. *Accounting, auditing & accountability journal*, 9(2), 50-67. Più recentemente, anche gli studi in materia di rendicontazione delle informazioni sulla biodiversità si sono concentrati sull'utilizzo del bilancio quale strumento informativo delle imprese. Si veda van Liempd, D., & Busch, J. (2013). Biodiversity reporting in Denmark. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 26(5), 833-872; cfr. Grabsch, C., Jones, M. J., & Solomon, J. F. (2012). Accounting for biodiversity in crisis: A European perspective.

³⁵⁵ van Liempd, D., & Busch, J. (2013). Biodiversity reporting in Denmark. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 26(5), 833-872.

³⁵⁶ Rimmel, G., & Jonäll, K. (2013). Biodiversity reporting in Sweden: corporate disclosure and preparers' views. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 26(5), 746-778.

³⁵⁷ L'analisi dei contenuti dei siti aziendali è stata estesa anche alle sezioni non appositamente dedicate alla sostenibilità. Tuttavia state considerate solo le informazioni sulla biodiversità in cui era presente uno specifico riferimento all'anno 2015. Occorre evidenziare che vi è un crescente numero di studi che analizza i siti internet delle imprese per indagare la rendicontazione delle informazioni ambientali, considerando gli stessi, strumenti flessibili idonei diffusione delle informazioni rendicontate. Tagesson, T., Blank, V., Broberg, P., & Collin, S. O. (2009). What explains the extent and content of social and environmental disclosures on corporate websites: a study of social and environmental reporting in Swedish listed corporations. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 16(6), 352-364. Cfr. se, A., & Lee, S. M. (2007). Environmental reporting of global corporations: A content analysis based on website disclosures. *Journal of Business Ethics*, 72(4), 307-321. Cfr. Clarkson, P. M., Li, Y., Richardson, G. D., & Vasvari, F. P. (2008). Revisiting the relation between environmental performance and environmental disclosure: An empirical analysis. *Accounting, organizations and society*, 33(4), 303-327.

Tabella 4: Descrizione del campione

MACROSETTORE (SETTORE)	N	%
BASIC MATERIALS	4	1,62%
BASIC RESOURCES	1	0,40%
CHEMICALS	3	1,21%
CONSUMER GOODS	50	20,24%
AUTOMOBILES & PARTS	8	3,24%
FOOD & BEVERAGE	13	5,26%
PERSONAL & HOUSEHOLD GOODS	29	11,74%
CONSUMER SERVICES	45	18,22%
MEDIA	27	10,93%
RETAIL	10	4,05%
TRAVEL & LEISURE	8	3,24%
FINANCIALS³⁵⁸	11	4,45%
REAL ESTATE	11	4,45%
HEALTH CARE	8	3,24%
HEALTH CARE	8	3,24%
INDUSTRIALS	63	25,51%
CONSTRUCTION & MATERIALS	13	5,26%
INDUSTRIAL GOODS & SERVICES	50	20,24%
OIL & GAS	13	5,26%
OIL & GAS	13	5,26%
TECHNOLOGY	28	11,34%
TECHNOLOGY	28	11,34%
TELECOMMUNICATIONS	4	1,62%
TELECOMMUNICATIONS	4	1,62%
UTILITIES	21	8,50%
UTILITIES	21	8,50%
Totale complessivo	247	100,00%

³⁵⁸ Nel campione sono state incluse le aziende appartenenti al settore Real Estate come da studi precedenti sulla rendicontazione della biodiversità. Si veda Atkins, J., Gräbsch, C., & Jones, M. (2014). Corporate Biodiversity Reporting. In Accounting for Biodiversity, pag. 215 – 244, Tab. pag. 229.

Raccolta dati

Ai fini della raccolta delle informazioni sulla biodiversità emesse dalle imprese si è provveduto alla ricerca dei documenti, nei siti internet aziendali, attraverso l'utilizzo delle seguenti parole chiave: "biodiversità", "specie", "habitat", "flora", "fauna", "risorse naturali", "ecosistema", "servizi ecosistemici"³⁵⁹ "animali", "piante", "vegetali", "uccelli", "protezione", "tutela". Ciascuna parola è stata ricercata attraverso la radice per evitare la perdita di informazioni rilevanti (ad esempio, la parola "ecosistema" è stata ricercata immettendo prima "ecosistem" al fine di rilevare anche la parola "ecosistemi"). Se non era presente nessuna delle precedenti parole chiave, si è ricercato le parole "ambiente", "ambientale", "sostenibile", "sostenibilità" e si è proceduto alla lettura delle parti (e dei documenti) inerenti la sezione ambientale. Le informazioni sulla biodiversità sono state esplorate attraverso un'analisi dei documenti aziendali disponibili e il particolare: bilancio aziendale, bilancio di sostenibilità, bilancio integrato, dichiarazione ambientale, relazione sociale ambientale, documento di performance ambientale, report sulle politiche ambientali, bilancio di responsabilità sociale.

Indice di comunicazione della biodiversità

L'indice di comunicazione in materia di biodiversità è stato creato attraverso l'identificazione degli elementi basata sulla letteratura precedente³⁶⁰. Il processo ha portato all'identificazione di 59 item raggruppati nelle seguenti categorie: Rilevanza della biodiversità (2 elementi); Motivazione (2 elementi); Definizione (2 elementi); Vision (1 elemento); Mission (1 elemento); Strategia (9 elementi); Politica (1 elemento); Informazioni su siti specifici (2 elementi); Specie specifiche (5 elementi); Indagini (Surveys) (2 elementi); IUCN (2 elementi); Partnership (2 elementi); Premi e riconoscimenti (1 elemento); Coinvolgimento degli stakeholder (2 elementi); Target ed obiettivi (4 elementi); Performance (4 elementi); Costi (3 elementi); Gestione del Rischio (1 elemento); Impatti (4 elementi); Incidenti (2 elementi); Materialità (1 elemento); Prodotti (1 elemento); BAP (1 elemento); GRI (1 elemento); Direttive comunitarie (1 elemento) (si veda Tabella 5).

³⁵⁹ van Liempd, D., & Busch, J. (2013). Biodiversity reporting in Denmark. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 26(5), 833-872.

³⁶⁰ Hossain, M. M. (2017). Accounting for biodiversity in Australia: the case of the Murray-Darling Basin Authority. *Pacific Accounting Review*, 29(1); Grabsch, C., Jones, M. J., & Solomon, J. F. (2012). Accounting for biodiversity in crisis: A European perspective;. Atkins, J., Grabsch, C., & Jones, M. (2014). CORPORATE BIODIVERSITY REPORTING. *Accounting for Biodiversity*, 215; van Liempd, D., & Busch, J. (2013). Biodiversity reporting in Denmark. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 26(5), 833-872; L'utilizzo della dottrina precedente ha consentito una limitazione della soggettività nella scelta degli elementi da inserire nell'indice.

Tabella 5: Elementi dell'indice

RILEVANZA DELLA BIODIVERSITA'
Importanza per stakeholder dell'aspetto biodiversità
Importanza per l'impresa di proteggere/ salvaguardare la biodiversità
MOTIVAZIONE
Motivazione intrinseca nella protezione della biodiversità
Motivazione strumentale nella protezione della biodiversità
DEFINIZIONE
Considerazione del valore intrinseco incluso nella definizione di biodiversità
Considerazione del valore strumentale incluso nella definizione di biodiversità
VISION
Vision legata alla biodiversità
MISSION STATEMENT
Mission statement legata alla biodiversità
STRATEGIA
Strategia generale sulla biodiversità
Strategia specifica di protezione/gestione e riabilitazione degli habitat naturali
Strategia specifica di protezione della flora
Strategia specifica di protezione delle specie a rischio
Specifica strategia di gestione delle specie esterne (aliene) rispetto agli habitat
Strategia specifica di protezione della fauna
Strategia specifica di protezione degli ecosistemi
Strategia ambientale sulle acque
Strategia specifica per le aree protette
POLITICA
Politica sulla biodiversità
SITI SPECIFICI
Casi di studio/progetti di tutela biodiversità effettuati sui siti
Operazioni attuali e potenziali effettuate in/ o adiacenti ad aree significative sotto il profilo della biodiversità
SPECIE SPECIFICHE

Specie animali presenti nei siti dove l'azienda opera
Specie animali vulnerabili / colpite nei siti dove l'azienda opera
Specie vegetali presenti nei siti dove l'azienda opera
Specie vegetali vulnerabili / colpite nei siti dove l'azienda opera
Specie animali / vegetali a rischio di estinzione (protette) presenti nelle aree dove opera l'azienda
<i>SURVEYS/ INDAGINI</i>
Statistiche/ analisi su flora e fauna a rischio di estinzione
Statistiche/ analisi su ecosistemi, habitat naturali a rischio
<i>IUCN REDLIST</i>
Menzione della IUCN Redlist
Presenza di specie appartenenti alla IUCN Red list presenti nelle aree di operatività dell'azienda
<i>PARTNERSHIPS</i>
Partnership con organizzazioni (NGOs, università, enti) relativamente a questioni su biodiversità
Iniziative con organizzazioni effettuate nelle aree dove l'azienda opera
<i>AWARDS</i>
Premi/riconoscimenti ottenuti in materia di biodiversità
<i>COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER</i>
Coinvolgimento con gruppi di stakeholders in materia di biodiversità
Iniziative effettuate con il coinvolgimento degli stakeholder in materia di biodiversità
<i>TARGET ED OBIETTIVI</i>
Obiettivi
Target pianificati ad un anno (2014)
Target pianificati per i prossimi 5 anni
Target pianificati per i prossimi 10 anni
<i>PERFORMANCE</i>
Raggiungimento degli obiettivi in materia di biodiversità
Target raggiunti (2015) in un anno
Target raggiunti in 5 anni
Target raggiunti in 10 anni
<i>COSTI</i>

Spese per la tutela della biodiversità e degli ecosistemi
Spese di bonifica e riabilitazione di zone colpite e significative sotto il profilo della biodiversità
Analisi costi benefici relativamente al lavoro svolto in materia di biodiversità
RISCHIO
Esposizione al rischio biodiversità nei siti
Valutazione del rischio biodiversità relativo alla presenza di ecosistemi e servizi eco sistemici di particolare importanza presenti nei siti dove opera l'azienda
GESTIONE DEL RISCHIO
Sistemi di gestione e mitigazione del rischio biodiversità
IMPATTI
Identificazione degli impatti sulla biodiversità
Valutazione degli impatti sulla biodiversità
Impatti diretti sulla biodiversità
Impatti indiretti sulla biodiversità
INCIDENTI
Incidenti che hanno coinvolto l'aspetto biodiversità
Piani di ripristino delle aree colpite da incidenti
MATERIALITA' /rilevanza
Considerazione della biodiversità come un rischio materiale
PRODOTTI
Prodotti / processi dell'azienda che contribuiscono alla mitigazione, miglioramento o ripristino della biodiversità
BIODIVERSITY ACTION PLAN
Biodiversity Action Plan
GRI
Indicatori biodiversità GRI
DIRETTIVE COMUNITARIE
Riporta informazioni sulle direttive comunitarie italiane

L'attribuzione del punteggio a ciascuna voce è stata effettuata attraverso la seguente procedura: 1 nel caso di comunicazione dell'elemento incluso nell'indice, 0 in caso di non comunicazione dell'elemento³⁶¹. Un codice N/A (non applicabile) è stato utilizzato quando l'azienda non ha comunicato l'elemento dell'indice in quanto non vi era motivo di farlo (giustificando la non comunicazione del dato. Ad esempio indicando l'elemento come non rilevante). Gli elementi non applicabili sono stati poi esclusi dal calcolo del punteggio massimo attribuibile³⁶² affinché l'azienda non fosse penalizzata verso gli elementi che la stessa considera non rilevanti.

Per la codifica delle informazioni comunicate dall'impresa in materia di biodiversità presenti sulla documentazione societaria (bilancio d'esercizio, di sostenibilità, integrato etc.) è stata definita come unità³⁶³ d'analisi la frase piuttosto che le parole o i paragrafi, in quanto quest'ultima risulta essere più precisa ed attendibile³⁶⁴. Successivamente sono state definite delle regole di codifica (manuale) in grado di catturare la comunicazione delle informazioni sulla biodiversità. Quindi per ciascun articolo è stata definita la regola di identificazione e codifica. Prima di procedere con la codifica definitiva degli elementi è stato condotto un test di prova su dieci imprese per verificare il corretto funzionamento dell'indice.

Infine è stato determinato l'indice di comunicazione per ciascuna impresa, calcolato come il rapporto tra il punteggio effettivo ottenuto dall'impresa (formato dal totale degli elementi comunicati) e il punteggio massimo potenziale applicabile all'impresa (formato dal totale degli elementi inclusi nell'indice meno gli eventuali elementi non applicabili, se presenti).

$$IND_BIO_i = \frac{\sum_{j=1}^{m_j} d_{ij}}{\sum_{j=1}^{n_j} d_{ij}}$$

dove

d_{ij} = valore di ciascun elemento j contenuto nell'indice, per ciascuna azienda i

³⁶¹ Gaia, S., & Jones, M. J. (2017). UK local councils reporting of biodiversity values: a stakeholder perspective. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*.

³⁶² Gaia, S., & Jones, M. J. (2017). UK local councils reporting of biodiversity values: a stakeholder perspective. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* ; Patelli, L., & Prencipe, A. (2007). The relationship between voluntary disclosure and independent directors in the presence of a dominant shareholder. *European Accounting Review*, 16(1), 5-33; Raffournier, B. (1995). The determinants of voluntary financial disclosure by Swiss listed companies. *European accounting review*, 4(2), 261-280.

³⁶³ L' unità è l'elemento fondamentale che consente la misurazione della variabile. Cfr. Holsti OR (1969) *Content analysis for the social sciences and humanities*. Addison-Wesley, Reading; Cfr. Krippendorff K (2004) *Content analysis: an introduction to its methodology*. Sage Publications, London; Cfr. Neuendorf KA (2002) *The content analysis guidebook*. Sage Publications, London.

³⁶⁴ Hackston, D., & Milne, M. J. (1996). Some determinants of social and environmental disclosures in New Zealand companies. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 9(1), 77-108.

m_j = numero di elementi j effettivamente comunicati

n_j = numero di elementi j che possono essere applicati secondo la disclosure fornita dall'azienda

Modello, variabili dipendenti e variabili indipendenti

Modello

Per analizzare il livello di comunicazione volontaria delle imprese in materia di biodiversità è stato utilizzato un modello di regressione logistica data natura binaria della variabile dipendente³⁶⁵.

$$\Pr(IND_BIO_BIN_i = 1 | x_i) = \beta_0 + \beta_1 x_i + \varepsilon_i$$

Dove:

$IND_BIO_BIN_i$ indica qualora l'azienda abbia comunicato informazioni in materia di biodiversità (1), altrimenti (0). x_i sono le variabili di interesse analizzate: amministratore delegato familiare (AD_FAM); cognome (COGN_FAM); Settori sensibili (SETT_SENS); Certificazione ambientale (CERT_AMB); Scandali ambientali (N_SCAND_amb); e le variabili di controllo: generazione (N_GEN), dimensione (LN_ATTIVO); redditività (ROA); indebitamento (TASSO_IND); Impegno del comitato di CSR con funzioni in materia di biodiversità (IMP_COM_CSR).

Variabile dipendente

La variabile dipendente è l'indice di comunicazione volontaria costruito secondo il seguente rapporto:

$$IND_BIO_i = \frac{\sum_{i=1}^{m_j} d_{ij}}{\sum_{i=1}^{n_j} d_{ij}}$$

Dove:

IND_BIO_i è l'indice di comunicazione volontaria dell'impresa i ;

d_{ij} = valore di ciascun elemento j contenuto nell'indice, per ciascuna azienda i

m_j = numero di elementi j effettivamente comunicati³⁶⁶

³⁶⁵ Si tratta di un modello di regressione che è utilizzato negli studi sulla comunicazione ambientale. A tal riguardo si veda Brammer, S., & Pavelin, S. (2008). Factors influencing the quality of corporate environmental disclosure. *Business Strategy and the Environment*, 17(2), 120-136.

n_j = numero di elementi j che possono essere applicati secondo la disclosure fornita dall'azienda³⁶⁷

Una volta calcolato, l'indice è stato trasformato in una variabile dicotomica (*IND_BIO_BIN*) che assume valore pari ad 1 quando l'indice è maggiore di zero, altrimenti zero.

Variabili di interesse

Amministratore delegato familiare (AD_FAM): l'Amministratore Delegato familiare assiste alle preferenze della famiglia al fine di prevenire le perdite di ricchezza socio-emozionale³⁶⁸, influenzando la comunicazione delle informazioni al fine di dimostrare rispetto verso i valori sociali e mantenere integro il patrimonio emozionale della famiglia³⁶⁹. L' Amministratore Delegato familiare è una variabile dicotomica che assume valore pari ad 1 se è un membro della famiglia proprietaria, quindi ad essa legato attraverso rapporti di parentela, altrimenti 0, rilevato nell'esercizio precedente a quello di riferimento. Fonte: Relazione sulla Corporate Governance, sito internet aziendale, altri documenti³⁷⁰.

Cognome (COGN_FAM): le imprese che riportano il cognome della famiglia nel nome dell'impresa risultano maggiormente identificate³⁷¹ rispetto alle altre. Il cognome è una variabile dicotomica che assume valore pari ad 1 se il nome dell'azienda è lo stesso della famiglia, altrimenti zero. Fonte: Sito Internet aziendale

³⁶⁶ Sono, quindi, gli elementi che le imprese considerano rilevanti.

³⁶⁸ 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*, 55(1), 82-113.

³⁶⁹ Gavana, G., Gottardo, P., & Moisello, A. M. (2016). Sustainability Reporting in Family Firms: A Panel Data Analysis. *Sustainability*, 9(1), 38.

³⁷⁰ Le informazioni relative all'Amministratore Delegato sono state rilevate manualmente dalla Relazione sulla Governance relative all'anno 2014. La proprietà azionaria è stata rilevata manualmente attraverso i dati pubblicati sul sito di Borsa Italiana relativi all'anno 2014. Qualora non disponibile il dato relativo ai nomi degli azionisti di maggioranza presenti al vertice della catena partecipativa, si è provveduto ad una ricerca manuale negli articoli di giornale e dati pubblicati nei siti di finanza o aziendali al fine di rilevare se l'azienda indicata è di proprietà di famiglia. La rilevazione del nominativo dei soggetti presenti al vertice della catena partecipativa rappresenta un dato fondamentale per stabilire la presenza dei rapporti di parentela con l'Amministratore Delegato. Successivamente, si è provveduto a rilevare, per ciascuna azienda, il nome dell' A.D. Per verificare la presenza dei legami di parentela, si è controllato il cognome, tuttavia in presenza di donne (sia negli assetti proprietari che nella posizione di Amministratore Delegato) si è effettuato un controllo attraverso i dati pubblicati nel sito aziendale e notizie stampa al fine di verificare la presenza di rapporti coniugali oppure la presenza di figli (presenti nel board ma con cognome diverso). Con la stessa metodologia sono stati rilevati gli altri rapporti di parentela (es. cugini), quando le informazioni non erano espressamente indicate nella Relazione sulla Corporate Governance.

³⁷¹ Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258-279.

Settori sensibili (SETT_SENS): la natura del settore in cui operano le imprese influenza la qualità e la quantità delle informazioni emesse in materia ambientale³⁷². Settore sensibile³⁷³ è una variabile dicotomica che assume valore pari ad 1 se l'azienda appartiene ai settori Utilities, Oil and Gas, Chemicals, Automobiles and Parts secondo la classificazione di Borsa Italiana, altrimenti 0. Dato rilevato nell'esercizio precedente a quello di riferimento. Fonte: Sito Borsa Italiana

Certificazione ambientale (CERT_AMB): la certificazione ambientale influenza la comunicazione ambientale in quanto le aziende tendono a divulgare le informazioni relative al successo ottenuto dall'attuazione di un sistema di gestione ambientale³⁷⁴. La certificazione ambientale è una variabile dicotomica che assume valore 1 se l'impresa possiede una certificazione ambientale relativa all'implementazione di un sistema di gestione ambientale³⁷⁵ nel periodo precedente a quello di riferimento, altrimenti 0. Fonte: Bilancio Consolidato, Bilancio di Sostenibilità

Scandali ambientali (N_SCAND_amb): è il numero totale di scandali in materia ambientale per ciascuna impresa. La presenza di scandali ambientali influenza la rendicontazione delle informazioni, infatti i media possono influenzare l'opinione pubblica sui problemi che minacciano la legittimità e la reputazione dell'azienda³⁷⁶. Quindi le imprese caratterizzate da una copertura mediatica negativa (es. scandali che riflettono un comportamento irresponsabile dell'impresa) tendono a rispondere ai media aumentando le informazioni pubbliche sul problema specifico. Dato rilevato nell'esercizio precedente a quello di riferimento. Fonte: quotidiani italiani più venduti nell'anno 2014³⁷⁷ (La Repubblica; Il corriere della sera; La Stampa; Il sole 24 ore; Il Messaggero; La Nazione; Il Fatto Quotidiano).

³⁷² Sinclair-Desgagne, B., & Gozlan, E. (2003). A theory of environmental risk disclosure. *Journal of environmental Economics and Management*, 45(2), 377-393.

³⁷³ Roberts, R. W. (1992). Determinants of corporate social responsibility disclosure: An application of stakeholder theory. *Accounting, organizations and society*, 17(6), 595-612. Salama, A., Dixon, R., & Habbash, M. (2012). An Examination of Environmental Disclosures in UK Corporate Annual Reports. *Journal of Accounting, Business & Management*, 19(1).

³⁷⁴ Mitchell, C. G., & Hill, T. (2009). Corporate social and environmental reporting and the impact of internal environmental policy in South Africa. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 16(1), 48-60.

³⁷⁵ Si è provveduto a controllare manualmente, nei documenti societari, la presenza di una certificazione ambientale EMAS o ISO 14001 in quanto le stesse necessitano l'implementazione di un sistema di gestione ambientale da parte dell'azienda. Per le imprese quotate nel segmento AIM le informazioni sulla certificazione ambientale, se non disponibili nelle fonti sopra citate, sono state rilevate attraverso i comunicati stampa o le sezioni ambiente presenti nel sito. Inoltre è stato effettuato un controllo incrociato attraverso la sezione storica del sito <http://www.isprambiente.gov.it/it/certificazioni/files/emas/elenco-delle-organizzazioni-registrate-emas> (accesso del 4/8/2017) per verificare la data di rilascio della certificazione ambientale.

³⁷⁶ Aerts, W., & Cormier, D. (2009). Media legitimacy and corporate environmental communication. *Accounting, organizations and society*, 34(1), 1-27.

³⁷⁷ <http://mediacomunicazione.net/2015/05/17/giornali-piu-letti-italia-dicembre-2014> accesso del 20/7/2017.

Variabili di controllo

Le variabili di controllo da inserire nel modello di regressione multivariata sono state scelte in base alla letteratura precedente sulla comunicazione volontaria

Generazione (N_GEN): la generazione può influenzare la comunicazione in materia di biodiversità. Infatti, studi precedenti considerano la variabile tra quelle di controllo in quanto la presenza di generazioni successive incide sull'emissione delle informazioni volontarie in materia di responsabilità sociale d'impresa³⁷⁸. È misurata come l'attuale generazione presente nel Consiglio di Amministrazione. Dato riferito all'esercizio precedente a quello di riferimento. Fonte: Sito Internet aziendale sezione storia, notizie stampa

Impegno del comitato di CSR con funzioni in materia di biodiversità (IMP_COM_amb): l'impegno del comitato di CSR con funzioni sulla biodiversità³⁷⁹ potrebbe avere un effetto positivo sull'emissione di informazioni riguardanti la stessa. Tendenzialmente le imprese che dedicano tempo maggiore alle tematiche sulla biodiversità sono incentivate ad emettere un numero superiore di informazioni. È dato dal prodotto tra il numero di riunioni annuale del comitato di CSR e la durata delle riunioni (espresse in minuti). Il dato è riferito all'esercizio precedente a quello di riferimento. Fonte: Relazione sulla Corporate Governance, sito internet aziendale

Dimensione aziendale (LN_ATTIVO): Le imprese più grandi comunicano una quantità maggiore di informazioni rispetto alle imprese più piccole in quanto sono più soggette a costi politici e sono dotate di sistemi informatici maggiormente sviluppati che portano ad un aumento della rendicontazione societaria e conseguente comunicazione³⁸⁰. In linea con i principali studi sulla comunicazione ambientale è stato utilizzato il logaritmo naturale del totale attivo patrimoniale³⁸¹ alla fine del periodo precedente rispetto a quello di riferimento. Fonte: Bilancio Consolidato

³⁷⁸ Campopiano, G., & De Massis, A. (2015). Corporate social responsibility reporting: A content analysis in family and non-family firms. *Journal of Business Ethics*, 129(3), 511-534.

³⁷⁹ Per la verifica della presenza di comitati appositi di responsabilità sociale, e in particolare in materia di biodiversità si è provveduto alla raccolta manuale delle info relative alla composizione dei comitati dalle Relazioni sulla Corporate Governance di ciascuna impresa quotata nel segmento FTSE MIB e FTSE ITALIA, identificando tutti i soggetti e i comitati aventi una delega in materia di sostenibilità ambientale, nonché il numero di riunioni e la durata in minuti. Per le imprese quotate nel segmento AIM, si è provveduto ad effettuare un'ampia ricerca manuale all'interno di tutta la documentazione disponibile nel sito aziendale relativa all'esercizio 2014. Infatti, non essendo il segmento AIM regolamentato, le aziende non hanno l'obbligo di redazione della relazione sul governo societario.

³⁸⁰ Robb, S. W., & Zarzeski, L. E. S. T. (2001). Nonfinancial disclosures across Anglo-American countries. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, 10(1), 71-83.

³⁸¹ Ahmad, Z., Hassan, S., & Mohammad, J. (2003). Determinants of environmental reporting in Malaysia. *International Journal of Business Studies*, 11(1), 69-90; Brammer, S., & Pavelin, S. (2008). Factors influencing the quality of corporate environmental disclosure. *Business Strategy and the Environment*, 17(2), 120-136; Clarkson, P. M., Li, Y., Richardson, G. D., & Vasvari, F. P. (2008). Revisiting the relation between environmental performance and environmental disclosure: An empirical analysis. *Accounting, organizations and society*, 33(4), 303-327; Galani, D.,

Redditività (ROA): Le imprese con maggiore redditività dispongono di maggiori risorse da investire nella comunicazione ambientale³⁸². Inoltre, secondo la teoria degli stakeholder, la performance economica di un'azienda ha un effetto sulla divulgazione delle informazioni ambientali³⁸³. La variabile è stata misurata attraverso l'indice di bilancio ROA (redditività del capitale investito) calcolato come il rapporto tra il reddito operativo e il capitale investito³⁸⁴ alla fine dell'esercizio precedente a quello di riferimento. Fonte: Bilancio Consolidato

Indebitamento (TASSO_IND): In generale, le imprese con livelli di indebitamento elevati tendono a comunicare maggiori informazioni ambientali in quanto gli azionisti valutano l'indebitamento sulla base delle performance economiche e dei comportamenti ambientali adottati³⁸⁵. Il tasso di indebitamento è stato calcolato come il rapporto percentuale tra i debiti totali e il totale attivo³⁸⁶. Fonte: Bilancio Consolidato.

Gravas, E., & Stavropoulos, A. (2011). The relation between firm size and environmental disclosure. In International Conference On Applied Economics–ICOAE (pp. 179-186); Zeng, S. X., Xu, X. D., Yin, H. T., & Tam, C. M. (2012). Factors that drive Chinese listed companies in voluntary disclosure of environmental information. *Journal of Business Ethics*, 109(3), 309-321; Zorio, A., García-Benau, M. A., & Sierra, L. (2013). Sustainability development and the quality of assurance reports: empirical evidence. *Business strategy and the environment*, 22(7), 484-500.

³⁸² Logsdon J. 1985. Organizational responses to environmental issues. In *Research in Corporate Social Performance and Policy*, Preston L (ed.). JAI Press: Greenwich, CT. 47–71; Brammer, S., & Pavelin, S. (2008). Factors influencing the quality of corporate environmental disclosure. *Business Strategy and the Environment*, 17(2), 120-136.

³⁸³ Cormier, D., & Magnan, M. (1999). Corporate environmental disclosure strategies: determinants, costs and benefits. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 14(4), 429-451; Ho, L. C., & Taylor, M. E. (2007). An empirical analysis of triple bottom-line reporting and its determinants: evidence from the United States and Japan. *Journal of International Financial Management & Accounting*, 18(2), 123-150.

³⁸⁴ Clarkson, P. M., Overell, M. B., & Chapple, L. (2011). Environmental reporting and its relation to corporate environmental performance. *Abacus*, 47(1), 27-60; Dawkins, C. E., & Fraas, J. W. (2011). Erratum to: Beyond acclamations and excuses: environmental performance, voluntary environmental disclosure and the role of visibility. *Journal of business ethics*, 99(3), 383-397.

³⁸⁵ AS, A. A., MH, S., & Hanefah, M. M. (2009). Determinants of financial and environmental disclosures through the internet by Malaysian companies; Liu, X., & Anbumozhi, V. (2009). Determinant factors of corporate environmental information disclosure: an empirical study of Chinese listed companies. *Journal of cleaner production*, 17(6), 593-600.

³⁸⁶ Cormier D, Magnan M, Van Velthoven B. 2005. Environmental disclosure quality in large German companies: economic incentives, public pressures or institutional conditions? *European Accounting Review* 14(1): 3–39. Malone, D., Fries, C., & Jones, T. (1993). An empirical investigation of the extent of corporate financial disclosure in the oil and gas industry. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 8(3), 249-273.

Tabella 6: Descrittiva delle variabili

Variabile	Definizione variabile	Fonte
Indice biodiversità (IND_BIO)	$\text{Indice biodiversità} = \frac{\sum_{i=1}^{m_j} d_{ij}}{\sum_{i=1}^{n_j} d_{ij}}$ <p>d_{ij} = valore di ciascun elemento j contenuto nell'indice, per ciascuna azienda i m_j = numero di elementi j effettivamente comunicati n_j = numero di elementi j che possono essere applicati secondo la disclosure fornita dall'azienda nel periodo (t)</p>	Bilancio Consolidato, Bilancio di sostenibilità, Bilancio integrato, Dichiarazione ambientale
Indice biodiversità (IND_BIO_BIN)	Indice di biodiversità: variabile dicotomica che assume valore 1 se l'indice è maggiore di 0, altrimenti 0	
Amministratore Delegato familiare (AD_FAM)	1 se Amministratore Delegato è membro della famiglia proprietaria, altrimenti 0, nel periodo precedente a quello di riferimento	Relazione sulla Corporate Governance
Generazione (N_GEN)	L'attuale generazione presente nel cda, nel periodo precedente a quello di riferimento	Sito internet aziendale
Cognome famiglia (COGN_FAM)	1 se il nome dell'azienda è lo stesso della famiglia altrimenti 0, nel periodo precedente a quello di riferimento	Sito internet aziendale
Settori sensibili (SETT_SENS)	Settore sensibile: 1 se l'azienda appartiene ai settori utilities, oil and gas, chemicals, automobiles and parts, altrimenti 0, nel periodo precedente a quello di riferimento	Sito Borsa Italiana
Certificazioni ambientali (CERT_AMB)	1 se l'azienda ha una certificazione ambientale relativa ai sistemi di gestione ambientale, altrimenti 0, nel periodo precedente a quello di riferimento	Bilancio Consolidato, bilancio di sostenibilità
Numero scandali ambientali (N_SCAND_amb)	Numero di scandali ambientale che l'impresa ha avuto nel periodo precedente a quello di riferimento	Quattro quotidiani più venduti in Italia nel 2014 (La Repubblica; Il corriere della sera; La Stampa; Il sole 24 ore; Il Messaggero; La Nazione; Il Fatto Quotidiano)
Impegno del Comitato CSR ³⁸⁷ (IMP_COM_CSR)	Impegno del comitato di responsabilità sociale espresso in minuti = numero riunioni comitato * durata riunioni comitato (esprese in minuti), nel periodo precedente a quello di riferimento	Relazione sulla Corporate Governance
ROA	Rapporto tra il reddito operativo e il capitale investito nel periodo precedente a quello di riferimento	Bilancio Consolidato
Dimensione (LN_ATTIVO)	Logaritmo naturale del tot. attivo: dimensione = Tot. attivo immobilizzato dell'azienda nel periodo precedente a quello di riferimento	Bilancio Consolidato
Indebitamento (TASSO_IND)	Rapporto tra totale debiti su totale attivo patrimoniale, nel periodo precedente a quello di riferimento	Bilancio Consolidato

³⁸⁷ Dall'analisi dei documenti aziendali delle imprese incluse nel campione (247) è stata rilevata l'assenza di un Comitato sulla Biodiversità per l'anno 2014.

Risultati

Analisi qualitativa sulla comunicazione delle informazioni emesse dalle imprese in materia di biodiversità

Sotto il profilo qualitativo emerge che il livello di comunicazione delle informazioni sulla biodiversità da parte delle imprese italiane risulta basso. Infatti solo 47 imprese comunicano dati sulla biodiversità. Le aziende che considerano rilevante il tema sia internamente che per gli stakeholders. L'informazione relativa alla rilevanza del tema è comunicata attraverso il bilancio di sostenibilità all'interno dell'analisi di materialità tra i temi ad "ad alta rilevanza". Per quanto riguarda la motivazione che induce le imprese a comunicare le informazioni sulla biodiversità solo undici motivano l'importanza di tutelare la biodiversità, e di queste, tre attribuiscono alla biodiversità una motivazione intrinseca, quindi maggiormente legata al valore stesso del capitale naturale senza tenere conto del suo contributo all'attività economica delle imprese (es. "La biodiversità è un patrimonio universale per tutta l'umanità e pertanto la sua conservazione è di primaria importanza.")³⁸⁸ ; es. "Il Gruppo [...] consapevole della straordinaria ricchezza di biodiversità presente nel nostro Paese e dell'importanza che questi aspetti hanno nel delineare l'identità e la ricchezza del territorio"³⁸⁹; mentre le restanti considerano importante proteggere la biodiversità attribuendo alla stessa un'importanza strumentale maggiormente legata allo svolgimento dell'attività economica. Da una prima analisi, emerge la tendenza delle imprese familiari ad attribuire una motivazione strumentale che, tuttavia, tiene conto dell'importanza ricoperta dal patrimonio naturale per le generazioni future (es. "[...] L'importanza per la conservazione della biodiversità [...] si concretizza nel costante impegno per raggiungere un corretto equilibrio tra l'utilizzo delle risorse naturali e una crescita economica a lungo termine, garantendo una qualità di vita migliore per le generazioni presenti e future")³⁹⁰.

Un'altra evidenza può essere rilevata con riferimento alla definizione del concetto di biodiversità. Solo sette imprese definiscono la biodiversità e di queste solo due tengono conto del valore intrinseco della biodiversità nella definizione (es. "Per biodiversità si intende tutte le forme di vita esistenti sulla terra. Il termine comprende tutte le variazioni biologiche dell'eredità genetica [...]")³⁹¹. Le altre imprese, invece, evidenziano maggiormente il valore strumentale (es. "[...] Il

³⁸⁸ FINMECCANICA, "Bilancio di sostenibilità 2015", pag.103.

³⁸⁹ A2A, "Bilancio di sostenibilità 2015", pag.56.

³⁹⁰ ITALCEMENTI, "focus Biodiversità 2015", pag.1.

³⁹¹ CNH INDUSTRIAL, "Sustainability report 2015", pag. 275.

capitale naturale, inteso come fonte di risorse e servizi ambientali per la produzione economica e il benessere sociale [...]”³⁹².

Con riferimento alla vision è utile sottolineare che le imprese familiari forniscono una vision legata alla biodiversità che evidenzia l’importanza della tutela della biodiversità per le generazioni future (es. “[...] dall’aria che respiriamo all’acqua che beviamo, deriva il benessere dei nostri figli: alla base del pianeta vi è un sistema di preziose interconnessioni che vanno rispettate, senza di esse non ci sarebbe vita. Questa vision, focalizzata sull’importanza della biodiversità e degli ecosistemi è al centro dell’approccio di business [...], ed è sempre più diffusa e condivisa anche nel mondo economico-finanziario”³⁹³).

Con riferimento alla comunicazione di una mission legata alla biodiversità, si rileva che le imprese familiari comunicano una mission che tiene conto della continuità generazionale nell’assunzione di responsabilità verso l’ambiente e la biodiversità, evidenziando l’importanza dell’aspetto etico e morale verso le generazioni future (es. “L’impegno per lo sviluppo sostenibile vuole coniugare l’eccellenza delle performance economiche con la tutela ambientale e il miglioramento delle condizioni di vita delle generazioni presenti e future. La perdita di biodiversità e la scarsità di acqua sono le principali sfide per il futuro del pianeta, aggravate anche dai cambiamenti climatici. Il Gruppo [...] ha l’ambizione di promuovere sistemi di gestione della biodiversità, integrati all’interno dei piani di recupero ambientali dei siti estrattivi [...]”³⁹⁴). mentre quelle non familiari che comunicano enfatizzano l’importanza che la biodiversità assume per lo sviluppo dell’attività economica (es. “[...]il nostro impegno [...] nella conservazione del capitale naturale si attua attraverso la protezione delle aree dove operiamo. Il mantenimento nel tempo di condizioni ottimali di diversità biologica in vasti territori di interesse naturalistico avviene attraverso il costante monitoraggio degli impatti sui corpi idrici ricettori.”³⁹⁵).

Per quanto riguarda la comunicazione di una strategia legata alla biodiversità si rileva che 25 aziende comunicano una strategia e tra queste, dodici sono imprese familiari. Le strategie maggiormente comunicate sia dalle imprese familiari che dalle non familiari riguardano quelle relative alla protezione di flora e fauna.

Un’altra informazione interessante è rilevata dalla comunicazione delle informazioni sulla biodiversità relative ai siti operativi aziendali. Tutte le imprese che comunicano in materia di biodiversità (47) danno comunicazione di eventuali casi di studio e progetti sulla tutela della

³⁹² ITALCEMENTI, “focus Biodiversità 2015”, pag.1.

³⁹³ PIRELLI, “sostenibilità 2015”, sito www.pirelli.com, accesso del 21/8/2017.

³⁹⁴ ITALCEMENTI, “Relazione sulla sostenibilità 2015” pag. 332.

³⁹⁵ ACEA, “Bilancio di sostenibilità 2015” pag. 144.

biodiversità condotti nei siti operativi (es. “[...] è stato avviato un progetto pilota di valutazione della flora e fauna esistente in un tratto del torrente Silisia in Val Meduna (PN), compreso tra la diga di Ca’ Selva e la centrale di Chievolis, che ha permesso di confermare il buon grado di conservazione del corso d’acqua nonostante le attività intervenute.”)³⁹⁶, o l’indicazione di operazioni attuali o potenziali effettuate in aree adiacenti o significative sotto il profilo della biodiversità (es. “L’attività del Gruppo [...] col maggior impatto paesaggistico e sulla biodiversità è sicuramente quello del trasporto ferroviario. [...] Attualmente, 17 km della rete del Ramo di Milano e 6 di quella di Iseo attraversano aree protette o a elevata biodiversità”)³⁹⁷. Altri esempi sull’indicazione di operazioni attuali o potenziali effettuate in aree adiacenti o significative sotto il profilo della biodiversità sono i seguenti: “[...] L’area produttiva dell’organizzazione dista circa 800 metri dalla Zona di Protezione Speciale denominata Le Vallette”³⁹⁸; o ancora “[...] svolgiamo attività industriali in siti limitrofi ad aree protette o ad elevata concentrazione di biodiversità. Alcuni impianti del Gruppo dove si svolgono talune attività sono collocati all’interno o in prossimità di siti caratterizzati da un elevato pregio naturalistico, di parchi o aree protette: ad esempio alcuni impianti sono situati nel Parco Regionale Adda Nord, nel Parco regionale del Mincio, nel Parco Nazionale dello Stelvio e nel parco Nazionale della Sila”³⁹⁹. Si tratta di un dato importante in quanto evidenzia come le imprese riconoscono il valore ricoperto dal patrimonio naturale e l’impatto generato dalle loro attività.

Con riferimento alle informazioni sulle specie presenti nei siti aziendali, dodici aziende comunicano questa informazione, in particolare riferita all’indicazione delle specie vegetali e animali presenti nelle aree operative, e la metà delle stesse comunica informazioni sulle specie animali e vegetali a rischio di estinzione e presenti nel sito (es. “[...] In questi parchi è registrata la presenza di oltre 40 specie annoverate nella Lista Rossa dell’Unione Internazionale per la Conservazione della Natura (IUCN).” Si tratta di un dato interessante che mostra la tendenza delle imprese a fornire dati quantitativi sull’impatto generato dalla propria attività sulle specie; infatti, per quanto riguarda la comunicazione di statistiche e analisi su flora, fauna ecosistemi ed habitat naturali a rischio si registra un basso livello di disclosure. Di conseguenza è evidente che le imprese italiane non forniscono informazioni precise sulle specie vulnerabili.

Con riferimento alle partnership tra imprese e le organizzazioni (NGO, Università, Enti) per la tutela della biodiversità è importante evidenziare che si tratta di un’informazione diffusa tra le

³⁹⁶ EDISON, “Rapporto di sostenibilità 2015” pag. 43.

³⁹⁷ FNM, “Bilancio di sostenibilità 2015”, pag. 143.

³⁹⁸ SESA, “Bilancio di sostenibilità 2015”, pag.73.

³⁹⁹ A2A, “Bilancio di sostenibilità 2015”, pag.56.

imprese che comunicano, sia tra le familiari (es. “[...] Per questi siti prioritari [...]in Egitto, Francia, Italia, Marocco e Nord America sono in fase di attuazione piani di azione specifici in partenariato con terzi, come IUCN e dipartimenti universitari specializzati locali.”)⁴⁰⁰, che in quelle non familiari (es. “[...] Il Gruppo, conscio dell’importanza del sito in termini di biodiversità [...], ha chiesto la collaborazione e l’intervento di Legambiente l’attuazione di una partnership avente ad oggetto la riqualificazione dell’area”)⁴⁰¹.

Sotto il profilo dei riconoscimenti, risultano due le imprese italiane premiate per i risultati ottenuti con riferimento alla tutela della biodiversità. (es. “A testimonianza dell’impegno della Società per lo sviluppo tecnologico e per realizzare soluzioni di business che contribuiscano a ridurre l’impatto ambientale, soprattutto nelle aree sensibili dal punto di vista della biodiversità, è stata premiata nel 2014 per il progetto GNLG [...]”)⁴⁰².

Con riferimento alla comunicazione di target (a breve, medio e lungo termine), sono tredici le aziende coinvolte in questa tipologia di informazione e tra queste la maggioranza comunica target ad un anno; mentre risulta prassi poco comune la comunicazione di target a cinque o a dieci anni. Questo dato suggerisce una carenza di interesse nella determinazione di target di lungo periodo.

Al contrario, le aziende italiane tendono maggiormente a comunicare gli obiettivi prefissati e quelli raggiunti in materia di biodiversità: es. “[...] sono stati raggiunti importanti risultati con riferimento alla tutela della biodiversità. In particolare [...] è avvenuto il consolidamento e messa a punto del progetto per il monitoraggio dello stato della biodiversità per le specie sottomarine presenti nel Campo offshore “Rospo Mare”, in collaborazione con l’istituto Zooprofilattico di Termoli, tramite l’ausilio di un biologo”)⁴⁰³. Un altro esempio è il seguente: “Eccellenti risultati sono stati raggiunti nel rispetto della biodiversità, con il ripristino dei siti interessati all’approvvigionamento delle materie prime, resi nuovamente disponibili e fruibili dalle comunità locali, come il sito di Makebo nei Paesi Bassi, dove addirittura nidificano alcuni esemplari di fenicotteri”⁴⁰⁴. Molto bassa, invece, la comunicazione relativa all’indicazione dei costi sostenuti per la biodiversità. Sono sette le aziende comunicano le spese per la tutela della biodiversità e degli ecosistemi e cinque quelle che rendicontano le spese di bonifica e di riabilitazione delle zone colpite considerate importanti sotto il profilo della biodiversità che risultano, ove comunicate, precise e descrittive. Una diversa considerazione può essere effettuata con riferimento al rischio e agli impatti sulla biodiversità.

⁴⁰⁰ ITALCEMENTI, “Relazione sulla sostenibilità 2015”, pag.337.

⁴⁰¹ A2A, “Progetto Valtellina DVM 2015”, pag. 40.

⁴⁰² SAIPEM, “consolidato di sostenibilità 2015”, pag. 17.

⁴⁰³ EDISON, “Rapporto sostenibilità 2015”, pag. 98.

⁴⁰⁴ BUZZI, “Bilancio consolidato 2015”, pag.49.

Quasi tutte le imprese che comunicano in materia di biodiversità (40) comunicano l'esposizione al rischio di perdita della biodiversità nei siti operativi nonché l'identificazione e la valutazione degli impatti generati dall'attività economica sulla biodiversità.

Un' ultima evidenza riguarda la comunicazione di incidenti che hanno avuto un impatto sulla biodiversità: nessuna azienda del campione comunica la presenza di incidenti nei siti operativi. Al contrario, il 70% delle imprese che comunicano informazioni sulla biodiversità hanno indicato nel report di sostenibilità il riferimento al GRI (Global Reporting Initiative) per la rendicontazione delle informazioni finanziarie sulla biodiversità. Di conseguenza appare evidente che le imprese hanno utilizzato un framework in grado di illustrare risultati ed effetti con riferimento alla performance economica, ambientale e sociale dell'azienda.

Analisi descrittiva

Nella tabella 7 sono riportate le statistiche descrittive della variabile dipendente e delle variabili indipendenti utilizzate nel modello. L'indice di biodiversità costruito (IND_BIO) segnala come in media le aziende all'interno del campione comunicano un livello molto basso di informazione volontaria riguardante la biodiversità (media=0.04). Di conseguenza si è preferito utilizzare un modello logistico che mette in relazione la variabile dicotomica (IND_BIO_BIN) con le variabili di interesse, piuttosto che l'indice stimato (IND_BIO). Una volta espresso l'indice come una variabile dicotomica (i.e. pari a 1 se l'indice è maggiore di 0, altrimenti 0) risulta come più della metà del campione non comunichi informazioni riguardanti la biodiversità (mediana pari 0). Inoltre, la media della variabile dipendente utilizzata nel modello logistico (0.19) rivela come solamente un quinto delle aziende, all'interno del campione, emettono informazioni in materia di biodiversità. Pertanto, un primo risultato dell'analisi indica come la pratica delle emissioni delle informazioni non è una pratica diffusa tra le imprese italiane. Solo 47 aziende comunicano in materia di biodiversità. Le statistiche descrittive riguardanti l'indice (IND_BIO) di queste 47 imprese, non riportate in tabella, evidenziano inoltre la presenza di significativa eterogeneità della comunicazione riportata nelle fonti analizzate (min = 0.02, max = 0.64). Tuttavia, un'ulteriore analisi del valore medio (0.19) e del valore mediano (0.09) evidenzia come, anche tra le aziende che effettuano disclosure in materia di biodiversità, la quantità di informazioni non è molto elevata. Tali informazioni, sono riportate principalmente all'interno del bilancio di sostenibilità, e le informazioni maggiormente emesse riguardano: la rilevanza della biodiversità (es. riportano la biodiversità tra i temi materiali nel report di sostenibilità considerando rilevante); le motivazioni che inducono la tutela della biodiversità (motivazione strumentale: es. "consideriamo importante la tutela della biodiversità e degli

ecosistemi perché rappresentano ciò di cui abbiamo bisogno (...) per lo svolgimento della nostra attività economica”; motivazione intrinseca: es. “le risorse naturali e la biodiversità rappresentano elementi fondamentali per la sopravvivenza del genere umano e devono essere tutelati per una migliore distribuzione nel pianeta e fra le generazioni.”); e le informazioni relative ai siti specifici nel quale l’azienda opera (in particolare la comunicazione riguarda l’individuazione delle aree sensibili ove si svolgono operazioni (es. “due siti si trovano in prossimità di aree protette”). Le altre informazioni emesse dalle aziende, anche se con minore frequenza rispetto alle prime, riguardano: le indagini; le partnership; il rischio e i sistemi di gestione del rischio e gli impatti.

Di queste 47 imprese che comunicano in materia di biodiversità, circa la metà (20) sono familiari⁴⁰⁵ e presentano un valore dell’indice in linea con le restanti imprese non familiari che comunicano (27).

Per quanto riguarda le variabili indipendenti, le aziende all’interno del campione tipicamente non hanno un amministratore delegato (AD_FAM) facente parte della famiglia (mediana pari a 0). Tuttavia, il 36% delle imprese italiane ha un amministratore delegato che è membro della famiglia proprietaria.

Per quanto riguarda il cambio generazionale nei vertici aziendali (N_GEN), le imprese all’interno del campione sono tra la prima e la seconda generazione (media=1.3). Le imprese che riportano il cognome della famiglia nel nome dell’impresa (COGN_FAM) sono circa il 20% rispetto al totale delle aziende incluse nel campione.

Le aziende che operano in settori altamente inquinanti (SETT_SENS) sono il 18% del totale. Di queste, il settore sensibile più rappresentato all’interno del campione è il settore “Utilities” con 21 aziende presenti. Inoltre è possibile evidenziare che quasi la metà delle imprese incluse nel campione ha implementato un sistema di gestione ambientale (CERT_AMB). Infatti la media delle aziende che ottenuto una certificazione ambientale è pari a 0.46 con una mediana pari a 0.50. Per quanto riguarda l’impegno del comitato di responsabilità sociale con funzioni in materia di biodiversità, la media è pari a 45 minuti mentre la mediana è pari a zero. Infine è possibile notare che le aziende mostrano un tasso di indebitamento medio pari a 0.5 e una redditività media, misurata attraverso il ROA pari a 0.01.

La tabella 4 mostra la matrice di correlazione tra la variabile di interesse binaria e i predittori. Come si può notare la variabile di interesse (IND_BIO_BIN) è correlata, in modo statisticamente significativo con le seguenti variabili: settori sensibili (SETT_SENS), dimensione aziendale

⁴⁰⁵ L’impresa è stata definita familiare se contestualmente: almeno 25% della proprietà (diritti di voto) è detenuta dai membri della famiglia (legame di parentela tra due soggetti azionisti rilevanti o in caso di un solo azionista rilevante deve esserci un legame di parentela con un soggetto presente nel cda) + almeno un membro della famiglia nel cda + almeno un cambio generazionale (dalla seconda generazione in poi), nel periodo (t-1) = 2014.

(LN_ATTIVO), certificazione ambientale (CERT_AMB), numero di scandali ambientali (N_SCAND_amb) e l'impegno del comitato di responsabilità sociale d'impresa con funzioni in materia di biodiversità (IMP_COM_CSR). Il segno di queste correlazioni è sempre positivo e il loro valore resta al di sotto di 0.5, di conseguenza non risulta esserci una forte correlazione. Inoltre la variabile di interesse (IND_BIO_BIN) risulta negativamente correlata in modo statisticamente significativo con la variabile cognome (COGN_FAM). Per quanto riguarda le variabili generazione (N_GEN), redditività (ROA), tasso di indebitamento (TASSO_IND) e amministratore delegato familiare (AD_FAM), presentano un valore prossimo allo zero. Per tali variabili indipendenti, i test statistici hanno confermato che il valore non può essere considerato in maniera statisticamente significativa diversa da zero. Ne consegue che non risulta alcuna relazione lineare tra queste variabili e la variabile dipendente (IND_BIO_BIN). Infine, i valori del VIF escludono la presenza di multicollinearità tra le variabili, in quanto il valore più alto è pari a 1.62.

Tabella 7: Statistiche descrittive delle variabili

	N	Media	Mediana	Dev. St.	Min.	Max
Indice biodiversità (IND_BIO)	247	0.04	0.00	0.11	0.00	0.64
Indice biodiversità (IND_BIO_BIN)	247	0.19	0.00	0.39	0.00	1.00
Amministratore Delegato familiare (AD_FAM)	247	0.36	0.00	0.48	0.00	1.00
Generazione (N_GEN)	247	1.36	2	1.44	0.00	7.00
Cognome famiglia (COGN_FAM)	247	0.20	0.00	0.40	0.00	1.00
Settori sensibili (SETT_SENS)	247	0.18	0.00	0.39	0.00	1.00
Certificazioni ambientali (CERT_AMB)	247	0.46	0.00	0.50	0.00	1.00
Numero scandali ambientali (N_SCAND_amb)	247	0.13	0.00	0.37	0.00	2.00
Impegno del Comitato CSR ⁴⁰⁶ (IMP_COM_CSR)	247	45.85	0.00	196.62	0.00	1560.00
ROA	247	0.01	0.01	0.09	-0.69	0.33
Dimensione (LN_ATTIVO)	247	19.05	19	2.18	11	25
Indebitamento TASSO_IND	247	0.52	0.52	0.32	-0.01	3.71

⁴⁰⁶ Dall'analisi dei documenti aziendali delle imprese incluse nel campione (247) è stata rilevata l'assenza di un Comitato sulla Biodiversità per l'anno 2014.

Tabella 8: Matrice delle correlazioni

		VIF	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	IND_BIO_BIN		1										
2	AD_FAM	1.17	-0.016	1									
3	COGN_FAM	1.3	-0.1159*	0.1091*	1								
4	SETT_SENS	1.14	0.3323*	-0.0445*	-0.029	1							
5	CERT_AMB	1.31	0.3416*	-0.1911*	0.0834*	0.2403*	1						
6	N_SCAND_amb	1.33	0.4433*	-0.1462*	0.0142	0.2598*	0.2494*	1					
7	N_GEN	1.45	-0.0067	0.2255*	0.4561*	-0.1039*	0.0526*	-0.0802*	1				
8	LN_ATTIVO	1.62	0.4624*	-0.2222*	0.0258	0.2397*	0.4381*	0.4137*	0.1458*	1			
9	ROA	1.07	0.039	0.0676*	0.0249	-0.0029	0.0014	0.0521*	0.1159*	0.1025*	1		
10	TASSO_IND	1.05	-0.028	0.0515*	0.001	-0.0019	-0.0233	0.0645*	-0.0335	-0.0265	-0.1816*	1	
11	IMP_COM_CSR	1.19	0.3322*	-0.0743*	-0.1085*	0.1631*	0.211*	0.2986*	-0.074*	0.3273*	0.0136	0.0115	1

Analisi multivariata

La tabella 9 riporta i risultati della regressione logistica. La probabilità di avere un valore dell'indice maggiore di 0 (IND_BIO_BIN=1) risulta significativamente influenzata, in maniera positiva, dall'appartenenza dell'impresa ad un settore sensibile (SETT_SENS), quindi è accettata l'ipotesi H1. Di conseguenza, le aziende che appartengono ad un settore altamente inquinante hanno una maggiore probabilità di emettere informazioni volontarie in materia di biodiversità. Inoltre, l'indice di comunicazione volontaria risulta significativamente influenzato, in modo positivo sia dalla presenza di certificazione ambientale (CERT_AMB) che dal numero di scandali ambientali (N_SCAND). Ne consegue che si accettano le ipotesi H2 e H3, di conseguenza è evidente che gli scandali e la presenza di un sistema di gestione ambientale (necessario per le certificazioni ambientali) aumentano la probabilità che si emettano informazioni sulla biodiversità. Inoltre la variabile dipendente risulta statisticamente e significativamente influenzata in modo positivo dalla presenza di un amministratore delegato membro della famiglia proprietaria (AD_FAM). Questo conduce all'accettazione dell'ipotesi H4, e quindi, poter affermare che la presenza di un amministratore delegato della famiglia aumenta la probabilità dell'impresa di emettere informazioni sulla biodiversità. Non si accetta, invece, l'ipotesi H5 in quanto la probabilità di avere un valore dell'indice maggiore di 0 (IND_BIO_BIN=1), quindi comunicare informazioni in materia di biodiversità risulta significativamente influenzata, in maniera negativa dalla presenza del cognome dell'impresa nel nome dell'azienda. Di conseguenza, quando le aziende riportano lo stesso cognome nel nome dell'impresa la probabilità che emettano informazioni sulla biodiversità si riduce. Dall'analisi degli odds emerge che la presenza di un amministratore delegato della famiglia (AD_FAM) fa aumentare di circa 3.5 volte la probabilità di emettere informazioni volontarie sulla biodiversità, al contrario la presenza del cognome della famiglia nel nome dell'azienda (COGN_FAM) fa ridurre di circa 0.21 volte la probabilità di emettere informazioni sulla biodiversità. L'appartenenza dell'azienda ad un settore inquinante (SETT_SENS) e la presenza di certificazione ambientale (CERT_AMB) fa aumentare la probabilità di comunicazione di informazioni sulla biodiversità rispettivamente di 3.3 e 2.8 volte. Inoltre gli scandali ambientali (N_SCAND_amb) fanno aumentare la probabilità di comunicazione volontaria delle informazioni sulla biodiversità di circa 6 volte. Al contrario, qualora l'azienda riporta il cognome della famiglia nella propria ragione sociale (COGN_FAM) la probabilità di emettere informazioni in materia di biodiversità diminuisce. Infine la dimensione aziendale (LN_ATTIVO) fa aumentare la probabilità di comunicare informazioni in materia di biodiversità di 1.7 volte.

Tabella 9: Regressione logit multivariata

	IND_BIO_BIN
AD_FAM	1.238* (0.517)
COGN_FAM	-1.523* (0.733)
SETT_SENS	1.199* (0.524)
CERT_AMB	1.035* (0.489)
N_SCAND_amb	1.785** (0.565)
IMP_COM_CSR	0.00133 (0.001)
TASSO_IND	-1.861 (1.068)
ROA	-0.764 (3.843)
LN_ATTIVO	0.575*** (0.150)
N_GEN	0.0627 (0.177)
_cons	-13.50*** (2.926)

La tabella riporta i coefficienti stimati con il modello logit utilizzando come variabile dipendente IND_BIO_BIN che indica qualora l'impresa abbia comunicato informazioni in materia di biodiversità (1), oppure (0) nel caso di assenza di comunicazione. Gli errori standard sono indicati tra parentesi. Livello di significatività: * $p < 0,05$ *** $p < 0,001$ ** $p < 0,01$.

Discussione e conclusioni

Lo studio ha esaminato l'informazione volontaria in materia di biodiversità su un campione di 247 imprese non finanziarie italiane quotate. Attraverso la creazione di un indice di comunicazione della biodiversità è stato studiato il livello di comunicazione delle imprese familiari e non familiari con riferimento all'emissione di informazioni volontarie sulla biodiversità per l'anno 2015 e, con riferimento alle imprese familiari, si è cercato di comprendere se la ricchezza socio-emozionale rappresenta un aspetto fondamentale che influenza la rendicontazione delle informazioni sulla biodiversità nelle imprese familiari rispetto alle non familiari.

L'entrata in vigore del nuovo decreto legislativo e l'importanza che sta assumendo la rendicontazione delle informazioni non finanziarie anche con riferimento all'aspetto della biodiversità, rende necessaria l'esplorazione della comunicazione volontaria delle informazioni sulla biodiversità emesse dalle imprese italiane quotate. Inoltre, data l'importanza delle imprese familiari nel sistema economico italiano e considerato il ruolo che i valori familiari ricoprono in queste aziende, risulta interessante analizzare il comportamento delle imprese familiari e non familiari nella comunicazione delle informazioni sulla biodiversità. Rispetto allo studio precedente, in cui l'importanza dei valori familiari e della ricchezza socio-emozionale è stata studiata su un campione di piccole imprese non quotate, in questo studio si è scelto un campione di imprese quotate per comprendere se e come la ricchezza socio-emozionale e l'importanza dei valori familiari assumono connotati differenti in virtù della dimensione aziendale e della complessità gestionale. Si è scelto di focalizzarsi sulle informazioni di bilancio rendicontate inerenti alla biodiversità in quanto, trattandosi di un ambito particolarmente delicato sotto il profilo dell'etica e della responsabilità verso le future generazioni, risulta interessante per lo studio della ricchezza socio-emozionale nelle imprese di grandi dimensioni.

In linea generale e in linea con la letteratura precedente⁴⁰⁷, lo studio ha evidenziato che il livello di comunicazione sulla biodiversità risulta essere basso nelle imprese italiane, ciò significa che la disclosure di questa informazione non risulta essere una pratica comune tra le aziende del nostro Paese. Tale condizione è in linea con gli studi di Van Liempd et al.⁴⁰⁸ e Rimmel et al.,⁴⁰⁹ i quali

⁴⁰⁷ Rimmel, G., & Jonäll, K. (2013). Biodiversity reporting in Sweden: corporate disclosure and preparers' views. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 26(5), 746-778; van Liempd, D., & Busch, J. (2013). Biodiversity reporting in Denmark. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 26(5), 833-872; Grabsch, C., Jones, M. J., & Solomon, J. F. (2012). *Accounting for biodiversity in crisis: A European perspective*.

⁴⁰⁸ van Liempd, D., & Busch, J. (2013). Biodiversity reporting in Denmark. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 26(5), 833-872.

⁴⁰⁹ Rimmel, G., & Jonäll, K. (2013). Biodiversity reporting in Sweden: corporate disclosure and preparers' views. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 26(5), 746-778.

evidenziano che il livello di comunicazione delle informazioni sulla biodiversità è estremamente basso, anche se tendenzialmente verso un aumento graduale⁴¹⁰.

Con riferimento all'emissione volontaria di informazioni sulla biodiversità quando l'azienda è familiare, lo studio ha evidenziato che la presenza dell'amministratore delegato familiare conduce ad un incremento della probabilità di comunicazione volontaria sulla biodiversità. Tale fenomeno può essere spiegato dalla teoria sulla ricchezza socio-emozionale che argomenta l'importanza attribuita dall'impresa familiare alla conservazione di ricchezza socio-emozionale, che porta l'impresa all'implementazione e il raggiungimento di una serie di obiettivi specifici considerati strategicamente importanti come: mantenere il controllo e l'influenza sulle operazioni e la proprietà dell'azienda; proteggere la dinastia familiare assicurando che l'azienda possa essere trasferita alle generazioni future; e sostenere l'immagine e la reputazione della famiglia. I risultati dell'analisi in linea con gli studi dottrinali sulla disclosure ambientale nelle imprese familiari⁴¹¹ ed evidenziano come la presenza di un amministratore delegato della famiglia induce le imprese familiari ad essere maggiormente propense ad emettere informazioni e utilizzare l'informazione ambientale per dimostrare il rispetto dell'impresa verso i valori sociali e preservare i rapporti personali tra i membri della famiglia (preservando in tal modo il patrimonio emozionale)⁴¹². Berrone et al.⁴¹³ evidenziano che le imprese controllate dalle famiglie operanti nei settori industriali inquinanti tendono ad avere un comportamento rispettoso dell'ambiente (evitando scandali e pressioni mediatiche negative) al fine di migliorare l'immagine della famiglia (quindi per proteggere la loro ricchezza socio-emozionale) e che tale comportamento viene adottato dalle stesse imprese familiari anche quando non ci sono evidenti benefici economici derivati dall'adozione di un simile comportamento responsabile. Tuttavia occorre evidenziare che le caratteristiche del campione, in particolare, la bassa comunicazione e la concentrazione delle imprese che comunicano all'interno dei settori sensibili ha inciso sull'analisi del comportamento familiare sulla disclosure in materia di biodiversità. Di conseguenza le imprese familiari appartenenti a settori sensibili potrebbero comunicare per ragioni che possono essere spiegate meglio dalla teoria della legittimazione.

⁴¹⁰ Jones, M. J., & Solomon, J. F. (2013). Problematizing accounting for biodiversity. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 26(5), 668-687.

⁴¹¹ Gavana, G., Gottardo, P., & Moisello, A. M. (2016). Sustainability Reporting in Family Firms: A Panel Data Analysis. *Sustainability*, 9(1), 38; Terlaak A, S. Kim, T. Roh (2017). The effect of family Control on Environmental Performance Disclosure by Business Group Firms. *Academy of Management Proceedings*, vol. 2017 n. 1, p.11621. Briarcliff Manor, NY 10510, Academy of Management.

⁴¹² Idem.

⁴¹³ Berrone, P., Cruz, C., Gomez-Mejia, L. R., & Larrazza-Kintana, M. (2010). Socioemotional wealth and corporate responses to institutional pressures: Do family-controlled firms pollute less?. *Administrative Science Quarterly*, 55(1), 82-113.

Per quanto riguarda l'ultima ipotesi, che non è stata supportata, appare evidente che le imprese familiari riportanti il cognome della famiglia nel nome dell'impresa tendono a comunicare meno rispetto alle altre. Tale divergenza, rispetto a quanto ipotizzato in questo studio, può essere spiegata dalla stessa teoria sulla ricchezza socio-emozionale; infatti la presenza del cognome potrebbe ridurre la probabilità di comunicazione volontaria in quanto rispetto alle imprese che non riportano il cognome della famiglia, le prime risultano maggiormente identificate esternamente. In molti casi, la famiglia collega il suo nome non solo all'impresa ma anche al prodotto che vende⁴¹⁴. Ciò comporta che da un lato le imprese familiari tendono, rispetto alle non familiari ad essere più disposte a sostenere pratiche sociali che migliorino la loro immagine e legittimità nel mondo esterno⁴¹⁵, ma allo stesso tempo, sono molto più esposte alle perdite di SEW a causa di comportamenti socialmente irresponsabili rispetto agli investitori anonimi che possono mettere a rischio la continuità dell'impresa⁴¹⁶. Pertanto, evitano di intraprendere azioni che possano indurre le parti esterne a stigmatizzarle come persone e cittadini irresponsabili⁴¹⁷. Per tale motivo, secondo la prospettiva socio-emozionale, che spiega l'importanza rivestita dagli obiettivi di natura non economica, le imprese familiari identificate con il cognome potrebbero emettere meno comunicazione volontaria evitare perdite affettive e reputazionali⁴¹⁸, (aspetti che riflettono i valori della famiglia) e che sono considerate, secondo questa prospettiva, più importanti degli obiettivi di natura economica.

Inoltre è importante evidenziare che il risultato relativo all'ultima ipotesi formulata per lo studio del comportamento delle imprese familiari con riferimento all'emissione delle informazioni sulla biodiversità trovato da questo studio, è in contrasto con lo studio di Gavana et al.⁴¹⁹ che nella loro

⁴¹⁴ Bingham, J. B., Dyer, W. G., Smith, I., & Adams, G. L. (2011). A stakeholder identity orientation approach to corporate social performance in family firms. *Journal of business ethics*, 99(4), 565-585.

⁴¹⁵ Cennamo, C., Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth and proactive stakeholder engagement: Why family-controlled firms care more about their stakeholders. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6), 1153-1173.

⁴¹⁶ 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*, 5(1), 653-707; 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*, 55(1), 82-113.

⁴¹⁷ Deephouse, D. L., & Jaskiewicz, P. (2013). Do family firms have better reputations than non-family firms? An integration of socioemotional wealth and social identity theories. *Journal of management Studies*, 50(3), 337-360.

⁴¹⁸ Secondo la teoria della ricchezza socio – emozionale (o socio - emotiva) l'aspetto reputazionale è significativamente importante in quanto potenzialmente può causare una perdita affettiva tra i membri della famiglia che a sua volta genera una riduzione del senso di appartenenza della famiglia all'impresa, una perdita valori familiari e della preservazione nel tempo della dinastia familiare. 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*, 5(1), 653-707.

⁴¹⁹ Gavana, G., Gottardo, P., & Moisello, A. M. (2016). Sustainability Reporting in Family Firms: A Panel Data Analysis. *Sustainability*, 9(1), 38.

ricerca sulla comunicazione ambientale nelle imprese italiane quotate hanno rilevato l'assenza di una relazione positiva tra il cognome della famiglia e la disclosure in materia di comunicazione delle informazioni sulla sostenibilità ambientale.

Con riferimento al livello di comunicazione delle informazioni sulla biodiversità, i risultati dell'analisi, in linea con gli studi precedenti⁴²⁰, hanno fatto emergere come le aziende che appartengono ad un settore altamente inquinante hanno una probabilità più alta di emettere informazioni volontarie rispetto a quelle non appartenenti a settori sensibili, e che tale comportamento è posto in essere dalle aziende al fine di ottenere una legittimazione e conformarsi ai valori sociali⁴²¹.

Inoltre è emerso che la presenza di un sistema di gestione ambientale influenza positivamente l'emissione di informazioni riguardanti la biodiversità. Di conseguenza le imprese familiari e non familiari che ottengono certificazioni ambientali sono maggiormente propense a comunicare. Infatti l'ottenimento della certificazione richiede l'implementazione di un sistema di gestione ambientale che conduce l'impresa ad avere un sistema informativo ambientale strutturato, ma anche pressioni esterne generate dalla presenza dei controlli effettuati dagli auditor ambientali⁴²². Questo risultato è in contrasto con lo studio sulla comunicazione ambientale di Monteiro et al.⁴²³ che, analizzando la comunicazione volontaria in materia ambientale nelle imprese portoghesi, non trovano un'influenza statisticamente significativa tra la presenza di una certificazione ambientale e la comunicazione volontaria e il numero di scandali ambientali portano le imprese ad aumentare la comunicazione in materia di biodiversità. In accordo con la dottrina precedente questa evidenza trova spiegazione nella teoria della legittimazione in quanto le aziende cercano approvazione dalla società al fine di ottenere le risorse e il supporto necessari per continuare ad operare in una società che valorizza il rispetto e la tutela dell'ambiente⁴²⁴.

⁴²⁰ Cho, C. H., & Patten, D. M. (2007). The role of environmental disclosures as tools of legitimacy: A research note. *Accounting, organizations and society*, 32(7), 639-647.

⁴²¹ van Liempd, D., & Busch, J. (2013). Biodiversity reporting in Denmark. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 26(5), 833-872; Deegan, C., & Gordon, B. (1996). A study of the environmental disclosure practices of Australian corporations. *Accounting and business research*, 26(3), 187-199; Deegan, C., & Rankin, M. (1997). The materiality of environmental information to users of annual reports. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 10(4), 562-583.

⁴²² Mitchell, C. G., & Hill, T. (2009). Corporate social and environmental reporting and the impact of internal environmental policy in South Africa. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 16(1), 48-60.

⁴²³ Monteiro, S. M., & Aibar-Guzmán, B. (2010). Determinants of environmental disclosure in the annual reports of large companies operating in Portugal. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 17(4), 185-204.

⁴²⁴ Cho, C. H., & Patten, D. M. (2007). The role of environmental disclosures as tools of legitimacy: A research note. *Accounting, organizations and society*, 32(7), 639-647; Patten, D.M. (2002), "The relation between environmental performance and environmental disclosure: a research note", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 27 No. 8, pp. 763-773.

Lo studio contribuisce alla dottrina sulla comunicazione volontaria delle informazioni sulla biodiversità⁴²⁵ attraverso l'adozione di un approccio teorico diverso basato sulla teoria socio-emozionale per misurare il livello di rendicontazione in materia di biodiversità nelle imprese familiari e non familiari. Studi precedenti si sono focalizzati sulla comunicazione ambientale⁴²⁶ senza rivolgere attenzione all'aspetto specifico inerente alla biodiversità, che data la sua importanza per la sopravvivenza dell'uomo e delle proprie attività⁴²⁷ rappresenta un aspetto fondamentale per le imprese familiari che prestano maggiore attenzione all'etica e ai valori morali.

Inoltre fornisce un contributo pratico alla comprensione del fenomeno nelle imprese quotate italiane in quanto analizza il fenomeno in un contesto istituzionale non ancora studiato: l'Italia.

La ricerca è stata condotta su un solo anno (2015) e su un unico Paese. Studi successivi potranno focalizzarsi su più Paesi al fine di evidenziare le differenze maggiormente significative nella comunicazione. Infine un'analisi effettuata su un arco temporale più ampio potrà consentire una comprensione più ampia e una visione più completa del fenomeno al fine di comprenderne le principali caratteristiche.

⁴²⁵ Hossain, M. M. (2017). Accounting for biodiversity in Australia: the case of the Murray-Darling Basin Authority. *Pacific Accounting Review*, 29(1); Rimmel, G., & Jonäll, K. (2013). Biodiversity reporting in Sweden: corporate disclosure and preparers' views. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 26(5), 746-778; van Liempd, D., & Busch, J. (2013). Biodiversity reporting in Denmark. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 26(5), 833-872; Grabsch, C., Jones, M. J., & Solomon, J. F. (2012). Accounting for biodiversity in crisis: A European perspective.

⁴²⁶ Gavana, G., Gottardo, P., & Moisello, A. M. (2016). Sustainability Reporting in Family Firms: A Panel Data Analysis. *Sustainability*, 9(1), 38; Bewley, K., & Li, Y. (2000). Disclosure of environmental information by Canadian manufacturing companies: a voluntary disclosure perspective. In *Advances in Environmental Accounting & Management* (pp. 201-226). Emerald Group Publishing Limited.; Akhtaruddin, M., Hossain, M. A., Hossain, M., & Yao, L. (2009). Corporate governance and voluntary disclosure in corporate annual reports of Malaysian listed firms. *Journal of Applied Management Accounting Research*, 7(1), 1 -32; Gao, S. S., Heravi, S., & Xiao, J. Z. (2005, June). Determinants of corporate social and environmental reporting in Hong Kong: a research note. In *Accounting Forum* (Vol. 29, No. 2, pp. 233-242). Elsevier.

⁴²⁷ Jones, M. J., & Solomon, J. F. (2013). Problematizing accounting for biodiversity. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 26(5), 668-687.

Conclusioni finali della tesi

Lo studio muove la considerazione che i valori e la ricchezza socio-emozionale nelle imprese familiari assumono connotati differenti a seconda della dimensione aziendale e dell'apertura ai mercati finanziari.

Attraverso due studi empirici sviluppati con metodologie differenti e campioni diversi, la tesi ha contribuito alla comprensione dei valori e della ricchezza socio-emozionale nelle imprese familiari affrontando due diversi argomenti (il mantenimento nel tempo dei valori familiari nel primo studio empirico e l'analisi dei valori familiari con riferimento alla rendicontazione delle informazioni in materia di biodiversità nel secondo) consentendo di evidenziare come la dimensione aziendale modifica la percezione dei diversi aspetti riguardanti la ricchezza socio-emozionale (controllo, identificazione dei familiari con l'impresa, senso di appartenenza dei membri all'attività familiare etc.) senza, tuttavia, cambiarne l'importanza per l'impresa.

Per lo studio dei valori familiari è stato utile l'approccio storico perché ha consentito di verificare se tali valori rappresentano sin dall'origine dei punti cardine nella gestione imprenditoriale e se continuano ricoprire la stessa importanza, oppure vi è una diluizione di questi valori nel tempo. Allo stesso modo, per completare l'analisi di questa tesi, e quindi verificare la presenza di ricchezza socio-emozionale nelle imprese di grandi dimensioni, si è scelto di studiare la rendicontazione delle informazioni sulla biodiversità. Infatti si tratta di un argomento che coinvolge l'aspetto etico e morale (aspetti fondamentali per le imprese familiari) oltre alla semplice necessità di ottenere una legittimazione. Tenuto conto dell'obiettivo generale della tesi di analizzare i valori e la ricchezza socio-emozionale nelle imprese familiari, si è scelto di focalizzarsi sulle informazioni di bilancio comunicate dalle imprese con riferimento alla biodiversità, in quanto si tratta di un aspetto particolarmente delicato sotto il profilo dell'etica e della responsabilità verso le generazioni future. Inoltre la biodiversità rappresenta una tematica importante sotto il profilo economico in virtù della dipendenza che hanno le imprese dagli ecosistemi per lo svolgimento delle loro attività.

Quindi studiare la ricchezza socio-emozionale attraverso la comunicazione sulla biodiversità non solo ha consentito di valutare l'incidenza dei valori familiari sulle scelte aziendali nelle aziende di grandi dimensioni ma ha reso possibile rilevare le differenze comunicative grazie al confronto tra imprese familiari e non familiari in quanto il livello di informazione rendicontata può essere influenzata dalla presenza di alcuni valori.

In questa tesi l'analisi sulle imprese di piccole imprese (appartenenti al settore della raccomandazione marittima) è stata particolarmente funzionale in quanto, il confronto di queste imprese familiari con quelle di grandi dimensioni quotate nei mercati finanziari, ha fatto emergere

la presenza di caratteristiche significativamente differenti sotto il profilo dell'importanza dei valori familiari. Infatti la ricchezza socio-emozionale e l'identificazione con l'impresa tendono a diluirsi al crescere della dimensione aziendale per effetto della diluizione del controllo familiare. Inoltre, studiare il comportamento delle imprese non familiari nel secondo studio empirico ha consentito una migliore comprensione delle differenze di comunicazione evidenziando l'incidenza generata dalla presenza dei valori familiari sia sulla quantità di informazioni emesse che sulla tipologia di dati comunicati.

In entrambi gli studi è emersa la rilevanza assunta dai valori familiari che, nelle imprese di piccole dimensioni, studiate sotto il profilo gestionale, si esplica sia nelle scelte legate al mantenimento di controllo sul capitale (che continua a rimanere nelle mani delle famiglie ma anche con riferimento la nomina dei vertici aziendali) ma anche attraverso la forte identificazione dei familiari con l'impresa; infatti nel settore della raccomandazione le imprese hanno sempre considerato il successo dell'impresa come un successo della famiglia, e quindi, anche personale. Ne consegue che l'importanza affettiva e personale verso l'impresa e verso i familiari è espressione della presenza perpetua di un forte senso di appartenenza dei membri all'attività familiare sin dalla sua costituzione che porta le stesse a non considerare l'azienda come un bene strumentale, ma piuttosto un'estensione della propria identità.

Inoltre nelle imprese di piccole dimensioni è emersa l'importanza ricoperta dal rafforzamento dei legami familiari evidenziata sia dal forte attaccamento delle imprese al territorio sia dall'attaccamento emotivo dei membri della famiglia che rappresentano aspetti fondamentali per i raccomandatori arrivando ad assumere una rilevanza decisamente superiore rispetto agli obiettivi economici.

Rispetto a questa tipologia di imprese, storicamente caratterizzate da una proprietà ancorata al controllo, e in cui il rinnovo dei legami familiari attraverso la successione dinastica è evidente dall'assenza di volontà nella cessione dell'azienda a soggetti esterni alla famiglia, le imprese di grandi dimensioni oggetto del secondo studio empirico presentano valori dissimili rispetto alle prime ma altrettanto importanti.

Nelle imprese familiari quotate l'importanza dei valori familiari, in questo caso studiati attraverso la rendicontazione delle informazioni sulla biodiversità, si esplicita nella comunicazione di maggiori informazioni (rispetto alle imprese non quotate) in virtù dell'importanza ricoperta dal mantenimento di una buona reputazione e dalla necessità di preservare i valori per le generazioni future. Di conseguenza l'amministratore delegato membro della famiglia rappresenta un soggetto chiave nella preservazione della ricchezza socio-emozionale in quanto, tutelando l'etica e la responsabilità attraverso l'emissione di maggiori informazioni di bilancio mantiene il controllo e l'influenza sulle

operazioni e proteggere la dinastia familiare assicurando che l'azienda possa essere trasferita alle generazioni future. Anche nelle imprese familiari di piccole dimensioni la tutela dell'impresa per le generazioni rappresenta un aspetto fondamentale, ma rispetto alle aziende di grandi dimensioni, è emerso come, sotto il profilo gestionale, l'azienda non è considerata una mera attività economica, ma piuttosto il risultato del sacrificio e della dedizione della famiglia che l'ha fondata; da ciò consegue la necessità di trasferire alle generazioni successive un business di successo. Detto questo, è chiaro che nelle imprese di piccole dimensioni valori traggono le proprie origini dalla storia dell'impresa e dei soggetti che la hanno fondata. Di conseguenza si parla di valori caratterizzati da una matrice storica importante in grado di modellare e orientare le scelte gestionali passate, presenti e future riflettendosi nelle scelte gestionali. Nelle imprese familiari quotate di grandi dimensioni la ricchezza socio-emozionale e l'importanza ricoperta dai valori familiari si evincono nelle scelte comunicative adottate incidendo nel rapporto con gli stakeholder interni ed esterni. Tuttavia, in queste ultime imprese vi è la necessità di un continuo equilibrio tra la preservazione del benessere socio-emozionale e la necessità di ottenere una legittimazione che possa mantenere intatta l'immagine e la reputazione della famiglia.

Oltre ai contributi legati agli obiettivi di ricerca sulle imprese familiari, la tesi presenta un contributo importante relativo ricostruzione dello sviluppo ed evoluzione della raccomandazione marittima in Sardegna dal 1840 ad oggi. Lo studio dell'attività di raccomandazione marittima e l'utilizzo del metodo qualitativo ha consentito di evidenziare come queste aziende si sviluppano e crescono in risposta alle pressioni istituzionali facendo emergere l'assenza di omogeneità delle imprese nel processo di adattamento. Allo stesso modo, il secondo studio empirico ha contribuito alla conoscenza del numero di imprese e della tipologia di informazioni emesse dalle imprese quotate in materia di biodiversità, evidenziando come in Italia, questa tipologia di disclosure rappresenta ancora una prassi poco comune tra le imprese di grandi dimensioni.

Tuttavia la tesi presenta dei limiti, che sono evidenziati dall'utilizzo di un campione di imprese di piccole dimensioni appartenenti ad un unico settore. Studi successivi possono sviluppare e ampliare lo studio sull'importanza dei valori familiari utilizzando un campione maggiormente rappresentativo dell'universo. Un altro limite è rappresentato dall'arco temporale in cui è stata eseguita l'analisi, infatti entrambi gli studi sono riferiti ad un unico esercizio, limitando così l'esplorazione della ricchezza socio-emozionale. Infine, poiché il secondo studio empirico è stato condotto in un esercizio in cui la nuova direttiva sulla rendicontazione non era ancora entrata in vigore (quindi non era obbligatoria), studi successivi possono confrontare i cambiamenti adottati dalle imprese sulla disclosure confrontando la quantità e la qualità delle informazioni emesse al fine

di contribuire alla comprensione del fenomeno in Italia ed eventualmente, ampliando gli studi in materia di biodiversità confrontando diversi Paesi.

Per concludere è opportuno sottolineare che l'approccio metodologico adottato in questa tesi ha consentito una focalizzazione dell'importanza dei valori familiari. La diversità dei metodi di ricerca adottati, applicate ad argomenti diversi ha consentito l'esplorazione, durante il dottorato, di una metodologia complessa che ha reso sicuramente più complicata la stesura della tesi ma dall'altro ha consentito una migliore comprensione della ricchezza socio-emozionale nelle imprese familiari.

BIBLIOGRAFIA

- Abdellatif, M., Amann, B., & Jaussaud, J. (2010). Family versus nonfamily business: A comparison of international strategies. *Journal of family business strategy*, 1(2), 108-116.
- Achleitner, A. K., Günther, N., Kaserer, C., & Siciliano, G. (2014). Real earnings management and accrual-based earnings management in family firms. *European Accounting Review*, 23(3), 431-461
- Aerts, W., & Cormier, D. (2009). Media legitimacy and corporate environmental communication. *Accounting, organizations and society*, 34(1), 1-27
- Aglietti M., (2012) L'istituto consolare tra Sette e Ottocento. Funzioni istituzionali, profilo giuridico e percorsi professionali nella Toscana granducale. ETS edizioni,
- Ahmad, Z., Hassan, S., & Mohammad, J. (2003). Determinants of environmental reporting in Malaysia. *International Journal of Business Studies*, 11(1), 69-90.
- Akhtaruddin, M., Hossain, M. A., Hossain, M., & Yao, L. (2009). Corporate governance and voluntary disclosure in corporate annual reports of Malaysian listed firms. *Journal of Applied Management Accounting Research*, 7(1), 1- 32
- Allen, M. P., & Panian, S. K. (1982). Power, performance, and succession in the large corporation. *Administrative Science Quarterly*, 538-547.
- Allouche, J., Amann, B., Jaussaud, J., & Kurashina, T. (2008). The impact of family control on the performance and financial characteristics of family versus nonfamily businesses in Japan: a matched-pair investigation. *Family Business Review*, 21(4), 315-329.
- Amat P. (1902) Di San Filippo, Indagini e studi sulla storia economica della Sardegna, 38-Misc.S.III, T. VIII.
- Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2003). Founding-family ownership and firm performance: evidence from the S&P 500. *The journal of finance*, 58(3), 1301-1328;
- Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2004). Board composition: Balancing family influence in S&P 500 firms. *Administrative science quarterly*, 49(2), 209-237
- Andres, C. (2008). Large shareholders and firm performance—An empirical examination of founding-family ownership. *Journal of Corporate Finance*, 14(4), 431-445.

- Ang, J. S., Cole, R. A., & Lin, J. W. (2000). Agency costs and ownership structure. *the Journal of Finance*, 55(1), 81-106.
- Arosa, B., Iturralde, T., & Maseda, A. (2010). Outsiders on the board of directors and firm performance: Evidence from Spanish non-listed family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 1(4), 236-245.
- Saleh Al Arussi, A., Hisyam Selamat, M., & Mohd Hanefah, M. (2009). Determinants of financial and environmental disclosures through the internet by Malaysian companies. *Asian Review of Accounting*, 17(1), 59-76.
- Astrachan, J. H., & Jaskiewicz, P. (2008). Emotional returns and emotional costs in privately held family businesses: Advancing traditional business valuation. *Family Business Review*, 21(2), 139-149.
- Astrachan, J. H., & Kolenko, T. A. (1994). A neglected factor explaining family business success: Human resource practices. *Family business review*, 7(3), 251-262.
- Astrachan, J. H., & Shanker, M. C. (2003). Family businesses' contribution to the US economy: A closer look. *Family business review*, 16(3), 211-219.
- Astrachan, J., 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*, 16(3), 207–213.
- Atkins, J., Gräbsch, C., & Jones, M. (2014). Corporate Biodiversity Reporting. In *Accounting for Biodiversity*, 215 - 244.
- Atti Camera di Commercio anno (1876). Relazione del presidente e segretario della camera di commercio del 1876.
- Bammens, Y., Voordeckers, W., & Van Gils, A. (2008). Boards of directors in family firms: A generational perspective. *Small Business Economics*, 31(2), 163-180.
- Bansal, P. (2005). Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic management journal*, 26(3), 197-218.
- Barnes, L. B., & Hershon, S. A. (1976). Transferring power in family business. *Harvard Business Review*, 54(4), 105-114.

- Barontini, R., & Caprio, L. (2006). The effect of family control on firm value and performance: Evidence from continental Europe. *European Financial Management*, 12(5), 689-723.
- Barry, B. (1975). The development of organisation structure in the family firm. *Journal of general management*, 3(1), 42-60.
- Barth, E., Gulbrandsen, T., & Schønea, P. (2005). Family ownership and productivity: The role of owner-management. *Journal of Corporate Finance*, 11(1), 107-127.
- Baschieri, G. (2014). *L'impresa familiare. Fattori di successo ed evidenze empiriche sulle performance: Fattori di successo ed evidenze empiriche sulle performance*. FrancoAngeli.
- Basco, R. (2013). The family's effect on family firm performance: A model testing the demographic and essence approaches. *Journal of Family Business Strategy*, 4(1), 42-66.
- Bassett, M., Koh, P. S., & Tutticci, I. (2007). The association between employee stock option disclosures and corporate governance: Evidence from an enhanced disclosure regime. *The British Accounting Review*, 39(4), 303-322.
- Battilossi S. (1999), *Storia Economica d'Italia, Annali*, Laterza editore.
- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258-279.
- 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*, 55(1), 82-113.
- Bevilacqua (1989) P., *Storia dell'agricoltura Italiana in età contemporanea*, vol. I
- Bevilacqua P., Cafagna L., Cerroni U., Davis J.A., Fenoaltea GS., Galasso G., Maier S.C., Malanima P., *Storia Economica d'Italia, interpretazioni*, Laterza editore 1999
- Binacci, M., Peruffo, E., Oriani, R., & Minichilli, A. (2016). Are All Non-Family Managers (NFM) Equal? The Impact of NFM Characteristics and Diversity on Family Firm Performance. *Corporate Governance: An International Review*, 24(6), 569-583.

- Bingham, J. B., Dyer, W. G., Smith, I., & Adams, G. L. (2011). A stakeholder identity orientation approach to corporate social performance in family firms. *Journal of business ethics*, 99(4), 565-585.
- Bird, B., Welsch, H., Astrachan, J. H., & Pistrui, D. (2002). Family business research: The evolution of an academic field. *Family Business Review*, 15(4), 337-350.
- Björkman, I., Fey, C. F., & Park, H. J. (2007). Institutional theory and MNC subsidiary HRM practices: Evidence from a three-country study. *Journal of International Business Studies*, 38(3), 430-446.
- Blanco-Mazagatos, V., Quevedo-Puente, D., & Castrillo, L. A. (2007). The Trade-Off Between Financial Resources and Agency Costs in the Family Business: An Exploratory Study. *Family Business Review*, 20(3), 199-213.
- Block, J. H. (2012). R&D investments in family and founder firms: An agency perspective. *Journal of Business Venturing*, 27(2), 248-265.
- Bollettino camera di commercio e industria della provincia di Cagliari maggio-giugno (1914), anno XIV, n.2.
- Bollettino della Camera di Commercio ed arti di Cagliari, anno VII, n. 12, dicembre (1907).
- Bona-Sanchez C, Pe´rez-Alema´n J, Santana-Marti´n DJ (2007) Family control and earnings quality. *Revista de contabilidad* 10(1):11–34
- Boscolo, A., Bulferetti, L., & Del Piano, L. (1962). *Profilo storico economico della Sardegna: dal riformismo settecentesco al" Piano di Rinascita"*. Cedam
- Bowen, F. E. (2000). Environmental visibility: a trigger of green organizational response? *Business strategy and the environment*, 9(2), 92.
- Brammer, S., & Pavelin, S. (2008). Factors influencing the quality of corporate environmental disclosure. *Business Strategy and the Environment*, 17(2), 120-136.
- Breton-Miller, L. (2014). Deconstructing socioemotional wealth. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(4), 713-720.

Breton-Miller, L., & Miller, D. (2013). Socioemotional wealth across the family firm life cycle: A commentary on “Family Business Survival and the Role of Boards”. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1391-1397.

Brigaglia M. (2004), Tanda G., Mastino A., Galoppini L., Mattone A., Sanna P., Fois G., Melis G., Storia della Sardegna, Edizioni La Torre.

Brigaglia, M., Manconi, F., Mattone, A., & Melis, G. (1986). *L’antifascismo in Sardegna*, vol. I. Cagliari, Della Torre, 2.

Caizzi B., Suez e San Gottardo, Milano (1985) in Castronuovo Valerio, *Storia economica d’Italia. Dall’Ottocento ai giorni nostri*, Piccola Biblioteca Einaudi, 1995.

Calabrò, A., & Mussolino, D. (2013). How do boards of directors contribute to family SME export intensity? The role of formal and informal governance mechanisms. *Journal of Management & Governance*, 17(2), 363-403.

Calabrò, A., Mussolino, D., & Huse, M. (2009). The role of board of directors in the internationalisation process of small and medium sized family businesses. *International Journal of Globalisation and Small Business*, 3(4), 393-411.

Campopiano, G., & De Massis, A. (2015). Corporate social responsibility reporting: A content analysis in family and non-family firms. *Journal of Business Ethics*, 129(3), 511-534.

Cascino, S., Pugliese, A., Mussolino, D., & Sansone, C. (2010). The influence of family ownership on the quality of accounting information. *Family Business Review*, 23(3), 246-265.

Casillas, J. C., & Moreno, A. M. (2010). The relationship between entrepreneurial orientation and growth: The moderating role of family involvement. *Entrepreneurship and Regional Development*, 22(3-4), 265-291.

Casson, M. (1999). The economics of the family firm. *Scandinavian Economic History Review*, 47(1), 10-23.

Castronuovo V., (1982) *L’industria Italiana dall’Ottocento ad oggi*, A. Mondadori editore.

Castronuovo V., (1995) *Storia economica d’Italia. Dall’Ottocento ai giorni nostri*, Piccola Biblioteca Einaudi.

CCCA “Movimento economico della Provincia di Cagliari e della Sardegna dal 1881 al 1912”, Società Tipografica Sarda, Cagliari, 1915.

Cennamo, C., Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth and proactive stakeholder engagement: Why family-controlled firms care more about their stakeholders. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6), 1153-1173.

Chen, E. T., Gray, S., & Nowland, J. (2013). Family representatives in family firms. *Corporate governance: an international review*, 21(3), 242-263.

Chen, S., Chen, X. I. A., & Cheng, Q. (2008). Do family firms provide more or less voluntary disclosure?. *Journal of accounting research*, 46(3), 499-536.

Cho, C. H., & Patten, D. M. (2007). The role of environmental disclosures as tools of legitimacy: A research note. *Accounting, organizations and society*, 32(7), 639-647.

Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Steier, L. P. (2002). The influence of national culture and family involvement on entrepreneurial perceptions and performance at the state level. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 26(4), 113-131.

Chrisman, J. J., Chua, J. H., Kellermanns, F. W., & Chang, E. P. (2007). Are family managers agents or stewards? An exploratory study in privately held family firms. *Journal of Business research*, 60(10), 1030-1038.

Chrisman, J. J., Chua, J. H., Pearson, A. W., & Barnett, T. (2012). Family involvement, family influence, and family centered non-economic goals in small firms. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 36(2), 267–293.

Chrisman, J. J., Steier, L. P., & Chua, J. H. (2008). Toward a theoretical basis for understanding the dynamics of strategic performance in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 935–947.

Chu, W. (2009). The influence of family ownership on SME performance: evidence from public firms in Taiwan. *Small Business Economics*, 33(3), 353-373.

Chua, J. H., Chrisman, J. J., & De Massis, A. (2015). A closer look at socioemotional wealth: Its flows, stocks, and prospects for moving forward. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(2), 173-182.

- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23(4), 19–39.
- Ciambotti, M., & Palazzi, F. (2015). Medie imprese italiane: un'indagine sui valori d'impresa. *Piccola Impresa/Small Business*, (1).
- Cicellin, M., Mussolino, D., & Viganò, R. (2015). Gender diversity and father–daughter relationships: understanding the role of paternalistic leadership in family firm succession. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 10(1), 97-118.
- Cicellin, M., Mussolino, D., Martinez, M., & Iacono, M. P. (2013). Towards the construct of paternalism to investigate control in family business governance. *Corporate Ownership & Control*, 10(4), 317-328.
- Claessens, S., Djankov, S., & Lang, L. H. (2000). The separation of ownership and control in East Asian corporations. *Journal of financial Economics*, 58(1), 81-112.
- Claessens, S., Djankov, S., Fan, J. P., & Lang, L. H. (1999). Expropriation of minority shareholders: Evidence from East Asia (pp. 461-498). Washington, DC: World Bank.
- Claessens, S., Djankov, S., Fan, J. P., & Lang, L. H. (2002). Disentangling the incentive and entrenchment effects of large shareholdings. *The journal of finance*, 57(6), 2741-2771.
- Clarkson, P. M., Li, Y., Richardson, G. D., & Vasvari, F. P. (2008). Revisiting the relation between environmental performance and environmental disclosure: An empirical analysis. *Accounting, organizations and society*, 33(4), 303-327.
- Clarkson, P. M., Overell, M. B., & Chapple, L. (2011). Environmental reporting and its relation to corporate environmental performance. *Abacus*, 47(1), 27-60.
- Classen, N., Carree, M., Van Gils, A., & Peters, B. (2014). Innovation in family and non-family SMEs: an exploratory analysis. *Small Business Economics*, 42(3), 595-609.
- Colli, A. (2012). Contextualizing performances of family firms: The perspective of business history. *Family Business Review*, 25(3), 243-257
- Corbetta, G., & Minichilli, A. (2005). Il governo delle imprese italiane quotate a controllo familiare: I risultati di una ricerca esplorativa. *Economia & Management*, 6(2005), 59-77.

- Corbetta, G., & Minichilli, A. (2006). 26 Board of directors in Italian public family-controlled companies. *Handbook of Research on Family Business*, 488.
- Corbetta, G., & Montemerlo, D. (1999). Ownership, Governance, and Management Issues in Small and Medium-Size Family Businesses: A Comparison of Italy and the United States. *Family Business Review*, 12(4), 361-374.
- Cormier, D., Magnan, M., & Van Velthoven, B. (2005). Environmental disclosure quality in large German companies: economic incentives, public pressures or institutional conditions?. *European accounting review*, 14(1), 3-39.
- Cowen, S. S., Ferreri, L. B., & Parker, L. D. (1987). The impact of corporate characteristics on social responsibility disclosure: A typology and frequency-based analysis. *Accounting, Organizations and society*, 12(2), 111-122.
- Cristiano E., Sicoli G. (2012), *Evoluzione e dinamiche di sviluppo delle imprese familiari, Un approccio economico – aziendale*. Franco Angeli editore
- Croci, E., Gonenc, H., & Ozkan, N. (2012). CEO compensation, family control, and institutional investors in Continental Europe. *Journal of Banking & Finance*, 36(12), 3318-3335.
- Cruz, C. C., Gómez-Mejía, L. R., & Becerra, M. (2010). Perceptions of benevolence and the design of agency contracts: CEO-TMT relationships in family firms. *Academy of Management Journal*, 53(1), 69-89.
- Cruz, C., Larraza-Kintana, M., Garcés-Galdeano, L., & Berrone, P. (2014). Are family firms really more socially responsible?. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(6), 1295-1316.
- Cucculelli, M., & Micucci, G. (2008). Family succession and firm performance: Evidence from Italian family firms. *Journal of Corporate Finance*, 14(1), 17-31
- Cucculelli, M., Mannarino, L., Pupo, V., & Ricotta, F. (2014). Owner-management, firm age, and productivity in Italian family firms. *Journal of Small Business Management*, 52(2), 325-343.
- Davis, J. A., & Tagiuri, R. (1989). The influence of life stage on father-son work relationships in family companies. *Family Business Review*, 2(1), 47-74.
- Davis, J., & Tagiuri, R. (1985). Bivalent attitudes of the family firm. In *Western Academy of Management Meeting*, March (Vol. 29).

Davis, P. (1983). Realizing the potential of the family business. *Organizational Dynamics*, 12(1), 47-56.

Dawkins, C. E., & Fraas, J. W. (2011). Erratum to: Beyond acclamations and excuses: environmental performance, voluntary environmental disclosure and the role of visibility. *Journal of business ethics*, 99(3), 383-397.

Dawson, A., & Mussolino, D. (2014). Exploring what makes family firms different: Discrete or overlapping constructs in the literature? *Journal of Family Business Strategy*, 5(2), 169-183.

Daily, C. M., & Dollinger, M. J. (1993). Alternative methodologies for identifying family-versus nonfamily-managed businesses. *Journal of small business management*, 31(2), 79

Debicki, B. J., Matherne, C. F., Kellermanns, F. W., & Chrisman, J. J. (2009). Family business research in the new millennium: An overview of the who, the where, the what, and the why. *Family Business Review*, 22(2), 151–166.

Decreto Legislativo n. 254 del 30 Dicembre 2016

Deegan, C. (2002). Introduction: The legitimising effect of social and environmental disclosures—a theoretical foundation. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(3), 282-311

Deegan, C., & Gordon, B. (1996). A study of the environmental disclosure practices of Australian corporations. *Accounting and business research*, 26(3), 187-199.

Deegan, C., & Rankin, M. (1996). Do Australian companies report environmental news objectively? An analysis of environmental disclosures by firms prosecuted successfully by the Environmental Protection Authority. *Accounting, auditing & accountability journal*, 9(2), 50-67.

Deegan, C., & Rankin, M. (1997). The materiality of environmental information to users of annual reports. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 10(4), 562-583.

Deephouse, D. L., & Jaskiewicz, P. (2013). Do family firms have better reputations than non-family firms? An integration of socioemotional wealth and social identity theories. *Journal of management Studies*, 50(3), 337-360.

Degadt, J. (2003). Business family and family business: Complementary and conflicting values. *Journal of Enterprising Culture*, 11(04), 379-397.

Del Piano L., M.D. Dessì, P. Fadda, S. Serra, A. Sirchia, G. Tore, “La camera di Commercio di Cagliari” (1862 – 1997), storia, economia e società in Sardegna dal dominio sabauda al periodo repubblicano vol. I 1862 – 1900, edizione fuori commercio.

Del Piano L., M.D. Dessì, P. Fadda, S. Serra, A. Sirchia, G. Tore, “La camera di Commercio di Cagliari” (1862 – 1997), storia, economia e società in Sardegna dal dominio sabauda al periodo repubblicano vol. II 1900 – 1965, edizione fuori commercio.

Del Piano L., M.D. Dessì, P. Fadda, S. Serra, A. Sirchia, G. Tore, “La camera di Commercio di Cagliari” (1862 – 1997), storia, economia e società in Sardegna dal dominio sabauda al periodo repubblicano vol. III 1965 – 1997, edizione fuori commercio.

Demattè, C., & Corbetta, G. (1993). I processi di transizione delle imprese familiari. Università commerciale Luigi Bocconi.

Denis, D. J., & Denis, D. K. (1994). Majority owner-managers and organizational efficiency. *Journal of corporate finance*, 1(1), 91-118.

Dettori G. (1915), “Il Movimento economico della Provincia di Cagliari e della Sardegna dal 1881 al 1912”; Società Tipografica Sarda.

Di Maggio, P., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Collective rationality and institutional isomorphism in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.

directors in the presence of a dominant shareholder. *European Accounting Review*, 16(1), 5-33.

Dobele, A. R., Westberg, K., Steel, M., & Flowers, K. (2014). An examination of corporate social responsibility implementation and stakeholder engagement: A case study in the Australian mining industry. *Business Strategy and the Environment*, 23(3), 145-159.

Domench, P. A., & Dallo, F. L. (2001). Algunos determinantes de la información medioambiental divulgada por las empresas españolas cotizadas. *Revista de contabilidad*, 4(7), 129-153.

Donnelley, R. G. (1964). The family business. *Harvard Business Review*, 42(4), 93-105.

Dougherty, D., & Heller, T. (1994). The illegitimacy of successful product innovation in established firms. *Organization Science*, 5(2), 200-218.

- Dowling, J., & Pfeffer, J. (1975). Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior. *Pacific sociological review*, 18(1), 122-136.
- Dyer, W. G. (2006). Examining the “family effect” on firm performance. *Family business review*, 19(4), 253-273.
- Dyer, W. G., & Whetten, D. A. (2006). Family firms and social responsibility: Preliminary evidence from the S&P 500. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 785-802.
- Eddleston, K. A., & Kellermans, F. W. (2007). Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective. *Journal of Business Venturing*, 22(4), 545-565.
- Eng Ann, G., Zailani, S., & Abd Wahid, N. (2006). A study on the impact of environmental management system (EMS) certification towards firms' performance in Malaysia. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 17(1), 73-93.
- Erbetta, F., Menozzi, A., Corbetta, G., & Fraquelli, G. (2013). Assessing family firm performance using frontier analysis techniques: Evidence from Italian manufacturing industries. *Journal of Family Business Strategy*, 4(2), 106-117.
- Faccio, M., & Lang, L. H. (2002). The ultimate ownership of Western European corporations. *Journal of financial economics*, 65(3), 365-395.
- Fernández, Z., & Nieto, M. J. (2005). Internationalization strategy of small and medium-sized family businesses: Some influential factors. *Family Business Review*, 18(1), 77-89.
- Fisher, J.; Gunz, S.; McCutcheon, J. (2001) Private/public interest and the enforcement of a code of professional conduct. *Bus. Ethics*, 31, 191–207.
- Flores Filippo, (1965) “Le attrezzature globali e lo sviluppo economico della Sardegna”, in “Atti del Convegno, I problemi della marina mercantile e lo sviluppo economico della Sardegna, Cagliari 23 ottobre 1965.
- Gaia, S., Gaia, S., John Jones, M., & John Jones, M. (2017). UK local councils reporting of biodiversity values: a stakeholder perspective. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 30(7), 1614-1638.

- Galani, D., Gravas, E., & Stavropoulos, A. (2011). The relation between firm size and environmental disclosure. In International Conference on Applied Economics–ICOAE (pp. 179-186).
- Gallo, M. A., & Sveen, J. (1991). Internationalizing the family business: Facilitating and restraining factors. *Family Business Review*, 4(2), 181-190
- Gamerschlag, R., Möller, K., & Verbeeten, F. (2011). Determinants of voluntary CSR disclosure: empirical evidence from Germany. *Review of Managerial Science*, 5(2-3), 233-262.
- Gao, S. S., Heravi, S., & Xiao, J. Z. (2005, June). Determinants of corporate social and environmental reporting in Hong Kong: a research note. In *Accounting Forum* (Vol. 29, No. 2, pp. 233-242). Elsevier.
- García-Ramos, R., & García-Olalla, M. (2011). Board characteristics and firm performance in public founder-and nonfounder-led family businesses. *Journal of Family Business Strategy*, 2(4), 220-231.
- Gavana, G., Gottardo, P., & Moisello, A. M. (2016). Sustainability Reporting in Family Firms: A Panel Data Analysis. *Sustainability*, 9(1), 38.
- Gedajlovic, E., Carney, M., Chrisman, J. J., & Kellermanns, F. W. (2012). The adolescence of family firm research taking stock and planning for the future. *Journal of Management*, 38(4), 1010-1037.
- Giovannini, R. (2010). Corporate governance, family ownership and performance. *Journal of Management & Governance*, 14(2), 145-166.
- Glazier A.I., Bandera V.N. (1972) Terms of Trade between South Italy and the United Kingdom 1817-1869, *The Journal of European Economic History*.
- Goldberg, S. D. (1996). Research note: Effective successors in family-owned businesses: Significant elements. *Family Business Review*, 9(2), 185-197.
- Gomes, D. (2008). The interplay of conceptions of accounting and schools of thought in accounting history. *Accounting History*, 13(4), 479-509.

- 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*, 5(1), 653–707.
- 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*, 52(1), 106-137.
- Gomez-Mejia, L. R., Larraza-Kintana, M., & Makri, M. (2003). The determinants of executive compensation in family-controlled public corporations. *Academy of management journal*, 46(2), 226-237.
- Gomez-Mejia, L. R., Makri, M., & Kintana, M. L. (2010). Diversification decisions in family-controlled firms. *Journal of management studies*, 47(2), 223-252.
- Gomez-Mejia, L. R., Welbourne, T. M., & Wiseman, R. M. (2000). The Role of Risk Sharing and Risk Taking Under Gainsharing. *Academy of Management Review*, 25(3), 492-507.
- Grabsch, C., Jones, M. J., & Solomon, J. F. (2012). Accounting for biodiversity in crisis: A European perspective
- Gray, R. (1992). Accounting and environmentalism: An exploration of the challenge of gently accounting for accountability transparency and sustainability." *Accounting, Organizations and Society* 17.5 (1992): 399-425.
- Gray, R. (2006). Social, environmental and sustainability reporting and organisational value creation? Whose value? Whose creation? *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 19(6), 793–819.
- Gray, R., Dey, C., Owen, D., Evans, R., & Zadek, S. (1997). Struggling with the praxis of social accounting: Stakeholders, accountability, audits and procedures. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 10(3), 325-364
- Greco, G., Ferramosca, S., & Allegrini, M. (2014). Exploring intellectual capital in family firms. An empirical investigation. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 11(2), 91-106.

- Greenwood, R., & Hinings, C. R. (1996). Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism. *Academy of management review*, 21(4), 1022-1054.
- Guthrie, J., & Parker, L. D. (1990). Corporate social disclosure practice: a comparative international analysis. *Advances in public interest accounting*, 3, 159-175.
- Habbershon, T. G., & Williams, M. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantage of family firms. *Family Business Review*, 12, 1–25.
- Habbershon, T. G., Williams, M., & MacMillan, I. C. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18, 451–465.
- Hackston, D., & Milne, M. J. (1996). Some determinants of social and environmental disclosures in New Zealand companies. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 9(1), 77-108.
- Hall, A., & Nordqvist, M. (2008). Professional management in family businesses: Toward an extended understanding. *Family Business Review*, 21(1), 51-69.
- Hammond, Theresa, and Denise W. Streeter. "Overcoming barriers: early African-American certified public accountants." *Accounting, Organizations and Society* 19.3 (1994): 271-288.
- Handler, W. C. (1989). Methodological issues and considerations in studying family businesses. *Family business review*, 2(3), 257-276.
- Handler, W. C. (1994). Succession in family business: A review of the research. *Family business review*, 7(2), 133-157.
- Haniffa, R. M., & Cooke, T. E. (2005). The impact of culture and governance on corporate social reporting. *Journal of accounting and public policy*, 24(5), 391-430.
- Heck, R. K., & Trent, E. S. (1999). The prevalence of family business from a household sample. *Family Business Review*, 12(3), 209-219.
- Hirigoyen, G., & Poulain-Rehm, T. (2014). The corporate social responsibility of family businesses: An international approach. *International Journal of Financial Studies*, 2(3), 240-265.
- Ho, L. C., & Taylor, M. E. (2007). An empirical analysis of triple bottom-line reporting and its determinants: evidence from the United States and Japan. *Journal of International Financial Management & Accounting*, 18(2), 123-150.

- Hoffman, A. J. (1999). Institutional evolution and change: Environmentalism and the US chemical industry. *Academy of management journal*, 42(4), 351-371.
- Hoffman, A.J., (2016). Institutional Evolution and Change: Environmentalism and the U.S. Chemical Industry Author (s): Andrew J. Hoffman Source: The Academy of Management Journal, Vol. 42, No. 4 (Aug., 1999), pp. 351-371 Published by: Academy of Management Stab., 42(4), .351–371.
- Holderness, C. G., & Sheehan, D. P. (1988). The role of majority shareholders in publicly held corporations: An exploratory analysis. *Journal of financial economics*, 20, 317-346
- Holder-Webb, L.; Cohen, J.R.; Nath, L.; Wood, D. The supply of Corporate Social Responsibility Disclosures among U.S. Firms. *Bus. Ethics* 2009, 84, 497–527
- Holst OR (1969) Content analysis for the social sciences and humanities. Addison-Wesley, Reading.
- Hossain, M. M. (2017). Accounting for biodiversity in Australia: the case of the Murray-Darling Basin Authority. *Pacific Accounting Review*, 29 (1), 2 -33.
- Imeroni A. (1935), *Rassegna Storica del Risorgimento*, Emigrazione politica; Forl; Corsica, anno
- Inchausti, B. G. (1997). The influence of company characteristics and accounting regulation on information disclosed by Spanish firms. *European Accounting Review*, 6(1), 45-68.
- ISPRA, “Specie e Habitat di interesse comunitario in Italia: distribuzione, stato di conservazione e trend”. *Rapporto* 194/2014.
- Jaggi, B., Leung, S., & Gul, F. (2009). Family control, board independence and earnings management: Evidence based on Hong Kong firms. *Journal of Accounting and Public Policy*, 28(4), 281-300.
- Janney, J. J., & Gove, S. (2011). Reputation and corporate social responsibility aberrations, trends, and hypocrisy: Reactions to firm choices in the stock option backdating scandal. *Journal of Management Studies*, 48(7), 1562-1585.
- Jaskiewicz, P., & Klein, S. (2007). The impact of goal alignment on board composition and board size in family businesses. *Journal of Business research*, 60(10), 1080-1089.

- Johnson, H. T. (1984). 'The role of accounting history in the education of prospective accountants'. Arthur Young Lecture No. 6, University of Glasgow.
- Jones, M. (Ed.). (2014). *Accounting for biodiversity*. Routledge.
- Jones, M. J. (1996). Accounting for biodiversity: a pilot study. *The British Accounting Review*, 28(4), 281-303.
- Jones, M. J., & Solomon, J. F. (2013). Problematising accounting for biodiversity. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 26(5), 668-687.
- Jose, A., & Lee, S. M. (2007). Environmental reporting of global corporations: A content analysis based on website disclosures. *Journal of Business Ethics*, 72(4), 307-321.
- Kellemarnns FW, Eddleston KA, Sarathy R, and Murphy F (2012) Innovativeness in family firms: a family influence perspective. *Small Bus Econ* 38(1):85–101.
- Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. A. (2007). A family perspective on when conflict benefits family firm performance. *Journal of Business Research*, 60(10), 1048-1057.
- Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., & Zellweger, T. M. (2012). Extending the socioemotional wealth perspective: A look at the dark side. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6), 1175-1182.
- Kepner, E. (1983). The family and the firm: A coevolutionary perspective. *Organizational Dynamics*, 12(1), 57-70.
- Klein, S. B., Astrachan, J. H., & Smyrnios, K. X. (2005). The F-PEC scale of family influence: Construction, validation, and further implication for theory. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 321-339.
- KMU Forschung Austria. (2008). *Overview of family business relevant issues*. Vienna.
- Kolk, A. (2008). Sustainability, accountability and corporate governance: Exploring multinationals' reporting practices. *Business Strategy and the Environment*, 17(1), 1–15.
- Koropp, C., Kellermanns, F. W., Grichnik, D., & Stanley, L. (2014). Financial decision making in family firms: An adaptation of the theory of planned behavior. *Family Business Review*, 27(4), 307-327.

- Kowalewski, O., Stetsyuk, I., & Talavera, O. (2009). Influence of founding-family ownership and managerial regime on firm performance: Evidence from companies on WSE.
- Krippendorff K (2004) Content analysis: an introduction to its methodology. Sage Publications, London.
- La Francesca S. (2004), Storia del sistema bancario italiano, Il Mulino.
- La rassegna mensile di Israel, Roma, vol. LIV, n. 1-2 1988, pp. 185-196. Archivio Centrale dello Stato-Roma, Ministero dell'Interno, Direzione Generale per la Demografia e la Razza (1938-1943), b. 2, f. 6 (dattiloscritto di 15 pagine, privo di firma e di data risalente all'aprile 1942).
- La Sardegna commerciale”, Anno II, n.2, dicembre 1924.
- La Sardegna, Cagliari 1982, vol. I,1 La Geografia.
- Lansberg, I., & Astrachan, J. H. (1994). Influence of family relationships on succession planning and training: The importance of mediating factors. *Family Business Review*, 7(1), 39-59
- Lansberg, I. S. (1983). Managing human resources in family firms: The problem of institutional overlap. *Organizational dynamics*, 12(1), 39-46.
- Lau, J. (2010). Defining Listed Family Controlled Corporations—An Agency Theory Perspective. *Journal of Enterprising Culture*, 18(04), 377-397.
- Lee, J. (2006). Family firm performance: Further evidence. *Family business review*, 19(2), 103-114.
- Lee, T. S., & Yeh, Y. H. (2004). Corporate governance and financial distress: Evidence from Taiwan. *Corporate governance: An international review*, 12(3), 378-388.
- Lindow, C. M., Stubner, S., & Wulf, T. (2010). Strategic fit within family firms: The role of family influence and the effect on performance. *Journal of Family Business Strategy*, 1(3), 167-178.
- Ling, Q., & Mowen, M. M. (2013). Competitive strategy and voluntary environmental disclosure: Evidence from the chemical industry. *Accounting and the Public Interest*, 13(1), 55-84.
- Littleton, A.C., (1933), *Accounting Evolution to 1900*, New York: American Institute Publishing Company.

- Litz, R. A. (1995). The family business: Toward definitional clarity. *Family Business Review*, 8(2), 71-81.
- Liu, X., & Anbumozhi, V. (2009). Determinant factors of corporate environmental information disclosure: an empirical study of Chinese listed companies. *Journal of cleaner production*, 17(6), 593-600.
- Logsdon J. 1985. Organizational responses to environmental issues. In *Research in Corporate Social Performance and Policy*, Preston L (ed.). JAI Press: Greenwich, CT. 47–71.
- Luo, X., & Chung, C. N. (2005). Keeping it all in the family: The role of particularistic relationships in business group performance during institutional transition. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 404-439.
- Marques, P., Presas, P., & Simon, A. (2014). The heterogeneity of family firms in CSR engagement: The role of values. *Family Business Review*, 27(3), 206-227.
- Martínez, J. I., Stöhr, B. S., & Quiroga, B. F. (2007). Family ownership and firm performance: Evidence from public companies in Chile. *Family Business Review*, 20(2), 83-94.
- Mathias, P. (1993). Business history and accounting history: a neighbourly relationship. *Accounting, Business & Financial History*, 3(3), 253-273.
- Maury, B. (2006). Family ownership and firm performance: Empirical evidence from Western European corporations. *Journal of Corporate Finance*, 12(2), 321-341.
- Mayo, M., Gómez-Mejía, L., Berrone, P., Firfiray, S., & Villena, V. (2012). Determinants of social practices for internal stakeholders: A contingency-stakeholder approach to telework involvement (pp. 1-54). IE Working Papers. Madrid: IE Business School.
- McAdam, R., Reid, R., & Mitchell, N. (2010). Longitudinal development of innovation implementation in family-based SMEs: The effects of critical incidents. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 16(5), 437-456.
- McConaughy, D. L., Walker, M. C., Henderson, G. V., & Mishra, C. S. (1998). Founding family controlled firms: Efficiency and value. *Review of Financial economics*, 7(1), 1-19.

McKeen, Carol A., and Alan J. Richardson. "Education, employment and certification: an oral history of the entry of women into the Canadian accounting profession." *Business and Economic History* (1998): 500-521.

Medici G., relazione del Senatore alla Commissione Parlamentare d'Inchiesta, anno 1974.

Melis, A., Gaia, S., & Carta, S. (2015). Directors' remuneration: A comparison of Italian and UK non-financial listed firms' disclosure. *The British Accounting Review*, 47(1), 66-84.

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 83(2), 340-363.

Meyer, J.W., (1986) Social environments and organizational accounting. *Account. Organ. Soc.* 11 (4-5), 345-356.

Meznar, M. B., & Nigh, D. (1995). Buffer or bridge? Environmental and organizational determinants of public affairs activities in American firms. *Academy of Management Journal*, 38(4), 975-996.

Micelotta, E. R., & Raynard, M. (2011). Concealing or revealing the family? Corporate brand identity strategies in family firms. *Family Business Review*, 24(3), 197-216.

Miglietta, N. (2009). *Family Business: strategie di governo delle imprese familiari*. Cedam.

Miller, D., & Breton-Miller, L. (2006). Family governance and firm performance: Agency, stewardship, and capabilities. *Family business review*, 19(1), 73-87.

Miller, D., Breton-Miller, L., & Scholnick, B. (2008). Stewardship vs. stagnation: An empirical comparison of small family and non-family businesses. *Journal of management studies*, 45(1), 51-78.

Miller, D., Le Breton-Miller, I., Lester, R. H., & Cannella, A. A. (2007). Are family firms really superior performers? *Journal of Corporate Finance*, 13(5), 829-858.

Miller, D., Minichilli, A., & Corbetta, G. (2013). Is family leadership always beneficial? *Strategic Management Journal*, 34(5), 553-571.

Milne, M. J., & Gray, R. (2013). W (h)ither ecology? The triple bottom line, the global reporting initiative, and corporate sustainability reporting. *Journal of business ethics*, 118(1), 13-29.

- Minichilli, A., Corbetta, G., & MacMillan, I. C. (2010). Top management teams in family-controlled companies: 'familiness', 'faultlines', and their impact on financial performance. *Journal of Management Studies*, 47(2), 205-222.
- Mioli C., Pessagno G., *La consulta dei mercanti genovesi*, Rassegna storica sulla camera di commercio e industria MCMXXVIII, Camera di Commercio e Industria di Genova.
- Mishra, C. S., & McConaughy, D. L. (1999). Founding family control and capital structure: The risk of loss of control and the aversion to debt. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23(4), 53-53.
- Mitchell, C. G., & Hill, T. (2009). Corporate social and environmental reporting and the impact of internal environmental policy in South Africa. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 16(1), 48-60.
- Molly, V., Laveren, E., & Deloof, M. (2010). Family business succession and its impact on financial structure and performance. *Family Business Review*, 23(2), 131-147.
- Montanari, S. (2003). *Le aziende familiari: continuità e successione*, Cedam.
- Monteiro, S. M., & Aibar-Guzmán, B. (2010). Determinants of environmental disclosure in the annual reports of large companies operating in Portugal. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 17(4), 185-204.
- Morck, R., Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1988). Management ownership and market valuation: An empirical analysis. *Journal of financial economics*, 20, 293-315.
- Naldi, L., Cennamo, C., Corbetta, G., & Gomez-Mejia, L. (2013). Preserving socioemotional wealth in family firms: Asset or liability? The moderating role of business context. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1341-1360.
- Naldi, L., Nordqvist, M., Sjöberg, K., & Wiklund, J. (2007). Entrepreneurial orientation, risk taking, and performance in family firms. *Family business review*, 20(1), 33-47.
- Napier, C. J. (2006). Accounts of change: 30 years of historical accounting research. *Accounting, Organizations and Society*, 31(4), 445-507
- Neuendorf KA (2002) *The content analysis guidebook*. Sage Publications, London.

Newman, K. L. (2000). Organizational transformation during institutional upheaval. *Academy of management review*, 25(3), 602-619.

Notizie sulla Marina mercantile dei principali paesi marittimi: Italia – Austria-Ungheria - Francia - Germania - Giappone – Inghilterra, Roma 1911, p.10

O'Boyle Jr, E. H., Rutherford, M. W., & Pollack, J. M. (2010). Examining the relation between ethical focus and financial performance in family firms: An exploratory study. *Family Business Review*, 23(4), 310-326.

Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of management review*, 16(1), 145-179.;

Paba A. L'Industria (1987) In: La Provincia di Sassari: ambiente, storia, civiltà, Sassari, Amministrazione provinciale, Assessorato alla cultura e pubblica istruzione (Cinisello B., stampa Edizioni Amilcare Pizzi, 1989), cit. pag. 207.

Patelli, L., & Prencipe, A. (2007). The relationship between voluntary disclosure and independent directors in the presence of a dominant shareholder. *European Accounting Review*, 16(1), 5-33.

.Patten, D. M. (2002). The relation between environmental performance and environmental disclosure: a research note. *Accounting, organizations and Society*, 27(8), 763-773.

Peng, M. W., & Jiang, Y. (2010). Institutions behind family ownership and control in large firms. *Journal of management Studies*, 47(2), 253-273.

Piga F. (1992), *Genesi e sviluppo della figura del raccomandatario marittimo, agente con rappresentanza*, vol. secondo, Giuffrè editore, 1992

Pinnelli A. (1982), *L'emigrazione in La Sardegna*, Cagliari vol. I,1 La Geografia Prencipe.

A., Bar-Yosef, S., & Dekker, H. C. (2014). Accounting research in family firms: Theoretical and empirical challenges. *European Accounting Review*, 23(3), 361-385.

Prencipe, A., Markarian, G., & Pozza, L. (2008). Earnings management in family firms: Evidence from R&D cost capitalization in Italy. *Family Business Review*, 21(1), 71-88.

Putzolu A., *Un rapido sguardo sulla Sardegna d'oggi*, in "Mediterranea", n. 11-12, novembre dicembre 1931.

Raffournier, B. (1995). The determinants of voluntary financial disclosure by Swiss listed companies. *European Accounting Review*, 4(2), 261-280.

Re, P. (2014). *La gestione dell'innovazione nelle imprese familiari*. G Giappichelli Editore.

Relazione della Commissione al Consiglio e al Parlamento Europeo. Lo stato della natura nell'Unione europea, relazione sullo stato e sulle tendenze dei tipi di habitat e delle specie contemplati dalla direttiva Uccelli e dalla direttiva Habitat per il periodo 2007-2012.

Rimmel, G., & Jonäll, K. (2013). Biodiversity reporting in Sweden: corporate disclosure and preparers' views. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 26(5), 746-778.

Robb, S. W., & Zarzeski, L. E. S. T. (2001). Nonfinancial disclosures across Anglo-American countries. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, 10(1), 71-83.

Roberts, R. W. (1992). Determinants of corporate social responsibility disclosure: An application of stakeholder theory. *Accounting, organizations and society*, 17(6), 595-612.

Rutherford, M. W., Muse, L. A., & Oswald, S. L. (2006). A new perspective on the developmental model for family business. *Family Business Review*, 19(4), 317-333.

Salama, A., Dixon, R., & Habbash, M. (2012). An Examination of Environmental Disclosures in UK Corporate Annual Reports. *Journal of Accounting, Business & Management*, 19(1).

Scapens, R.W., Macintosh, N.B., 1996. Structure and agency in management accounting research: a response to Boland's interpretive act. *Account. Organ. Soc.* 21 (7/8), 675-690.

Schneider, A., Samkin, G., & Davey, H. (2014). Biodiversity reporting by New Zealand local authorities: the current state of play. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 5(4), 425-456.

Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2003). Toward a theory of agency and altruism in family firms. *Journal of business venturing*, 18(4), 473-490.

Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N., & Buchholtz, A. K. (2001). Agency relationships in family firms: Theory and evidence. *Organization science*, 12(2), 99-116.

- Sciascia, S., Mazzola, P., Astrachan, J. H., & Pieper, T. M. (2013). Family involvement in the board of directors: Effects on sales internationalization. *Journal of Small Business Management*, 51(1), 83-99.
- Scott, W. R. (1987). The adolescence of institutional theory. *Administrative science quarterly*, 493-511.
- Scott, W. Richard, and John W. Meyer. (1994) *Institutional environments and organizations: Structural complexity and individualism*. Sage
- Sethi, D., Guisinger, S., Ford, D. L., & Phelan, S. E. (2002). Seeking greener pastures: a theoretical and empirical investigation into the changing trend of foreign direct investment flows in response to institutional and strategic factors. *International Business Review*, 11(6), 685-705.
- Shanker, M. C., & Astrachan, J. H. (1996). Myths and realities: Family businesses' contribution to the US economy—A framework for assessing family business statistics. *Family Business Review*, 9(2), 107-123.
- Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. *Family business review*, 17(1), 1-36.
- Sharma, P., & Manikutty, S. (2005). Strategic divestments in family firms: Role of family structure and community culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 293-311.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (1997). Strategic management of the family business: Past research and future challenges. *Family business review*, 10(1), 1-35.
- Sharma, S. (1997, August). A longitudinal investigation of environmental responsiveness strategies: antecedents and outcomes. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 1997, No. 1, pp. 460-464). Academy of Management.
- Shim, J., & Okamuro, H. (2011). Does ownership matter in mergers? A comparative study of the causes and consequences of mergers by family and non-family firms. *Journal of Banking & Finance*, 35(1), 193-203.
- Short, J. C., Payne, G. T., Brigham, K. H., Lumpkin, G. T., & Broberg, J. C. (2009). Family firms and entrepreneurial orientation in publicly traded firms: A comparative analysis of the S&P 500. *Family Business Review*, 22(1), 9-24

- Sinclair-Desgagne, B., & Gozlan, E. (2003). A theory of environmental risk disclosure. *Journal of environmental Economics and Management*, 45(2), 377-393.
- Singh DR, Ahuja JM. (1983). Corporate social reporting in India. *International Journal of Accounting* 18(2): 151-169.
- Smith, B. F., & Amoako-Adu, B. (1999). Management succession and financial performance of family-controlled firms. *Journal of Corporate Finance*, 5(4), 341-368.
- Solas, C., & Ayhan, S. (2016). The historical evolution of accounting in China: the effects of culture. *De Computis-Revista Española de Historia de la Contabilidad*, 4(7), 146-173.
- Sorenson, J. 2004. Recruitment-based competition between industries: A community ecology. *Industrial and Corporate Change*, 13(1): 149–170.
- Sotgiu G., *Lotte sociali e politiche nella Sardegna contemporanea (1848 – 1922)*, E.D.E.S. Cagliari, 1974.
- Sraer, D., & Thesmar, D. (2007). Performance and behavior of family firms: Evidence from the French stock market. *Journal of the European Economic Association*, 5(4), 709-751.
- Steiger, T., Duller, C., & Hiebl, M. R. (2015). No consensus in sight: an analysis of ten years of family business definitions in empirical research studies. *Journal of Enterprising Culture*, 23(01), 25-62.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of management review*, 20(3), 571-610.
- Sumiani, Y., Haslinda, Y., & Lehman, G. (2007). Environmental reporting in a developing country: a case study on status and implementation in Malaysia. *Journal of Cleaner Production*, 15(10), 895-901.
- Sundaramurthy, C., & Kreiner, G. E. (2008). Governing by managing identity boundaries: The case of family businesses. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(3), 415-436.
- Tagesson, T., Blank, V., Broberg, P., & Collin, S. O. (2009). What explains the extent and content of social and environmental disclosures on corporate websites: a study of social and environmental reporting in Swedish listed corporations. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 16(6), 352-364.

Terlaak A, S. Kim, T. Roh (2017). The effect of family Control on Environmental Performance Disclosure by Business Group Firms. *Academy of Management Proceedings*, vol. 2017 n. 1

Tiscini, R., & di Donato, F. Earning Quality in Listed Firms: How Much an Active Family Governance Is Desirable?. *Corporate Ownership & Control*, 681.

Toma, D. (2014). *Corporate governance e rinnovamento strategico nelle imprese familiari* (Vol. 1044). Franco Angeli.

Truant, E. (2014). *Strumenti di pianificazione & controllo e performance aziendali: confronto tra family e non-family firms*. G Giappichelli Editore.

Tuveri G.B. “Initiumsapientiae” in “La cronaca” a II, n.4 del 27 gennaio 1867, riprodotto in “I problemi della Sardegna”.

Uhlener, L. M. (2006). Business family as a team: Underlying force for sustained competitive advantage. *Handbook of research on family business*, 125 – 144.

Usai Emanuela, (2001) “La storia del Porto di Cagliari dall’Unità d’Italia ai giorni nostri”, Edizioni Fiore.

Van der Laan Smith, J., Adhikari, A., & Tondkar, R. H. (2005). Exploring differences in social disclosures internationally: A stakeholder perspective. *Journal of Accounting and Public Policy*, 24(2), 123-151.

van Liempd, D., & Busch, J. (2013). Biodiversity reporting in Denmark. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 26(5), 833-872.

Vandekerckhof, P., Steijvers, T., Hendriks, W., & Voordeckers, W. (2015). The effect of organizational characteristics on the appointment of nonfamily managers in private family firms: The moderating role of socioemotional wealth. *Family Business Review*, 28(2), 104-122.

Villalonga, B., & Amit, R. (2006). How do family ownership, control and management affect firm value? *Journal of financial Economics*, 80(2), 385-417.

Voordeckers, W., Van Gils, A., & Van den Heuvel, J. (2007). Board Composition in Small and Medium-Sized Family Firms. *Journal of Small Business Management*, 45(1), 137-156.

- Ward, J. L. (1988). The special role of strategic planning for family businesses. *Family business review*, 1(2), 105-117.
- Westhead, P., & Cowling, M. (1998). Family firm research: The need for a methodological rethink. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23(1), 31-33.
- Westhead, P., & Howorth, C. (2006). Ownership and management issues associated with family firm performance and company objectives. *Family Business Review*, 19(4), 301-316.
- Westhead, P., Cowling, M., & Howorth, C. (2001). The development of family companies: Management and ownership imperatives. *Family Business Review*, 14(4), 369-385.
- Winter, M., Fitzgerald, M. A., Heck, R. K., Haynes, G. W., & Danes, S. M. (1998). Revisiting the study of family businesses: Methodological challenges, dilemmas, and alternative approaches. *Family business review*, 11(3), 239-252
- Wiseman, R. M., & Gomez-Mejia, L. R. (1998). A behavioral agency model of managerial risk taking. *Academy of management Review*, 23(1), 133-153.
- Yammeesri, J., & Lodh, S. C. (2004). Is family ownership a pain or gain to firm performance. *Journal of American Academy of Business*, 4(1/2), 263-270.
- Zahra, S. A. (2003). International expansion of US manufacturing family businesses: The effect of ownership and involvement. *Journal of business venturing*, 18(4), 495-512.
- Zahra, S. A. (2005). Entrepreneurial risk taking in family firms. *Family business review*, 18(1), 23-40.
- Zamagni V. (2007), *Introduzione alla storia economica d'Italia*, Il Mulino.
- Zattoni, A., & Minichilli, A. (2009). The diffusion of equity incentive plans in Italian listed companies: what is the trigger? *Corporate Governance: An International Review*, 17(2), 224-237.
- Zellweger, T. M., & Astrachan, J. H. (2008). On the emotional value of owning a firm. *Family Business Review*, 21(4), 347-363.
- Zellweger, T. M., Kellermanns, F. W., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2012). Family control and family firm valuation by family CEOs: The importance of intentions for transgenerational control. *Organization Science*, 23(3), 851-868.

Zellweger, T. M., Nason, R. S., Nordqvist, M., & Brush, C. G. (2013). Why do family firms strive for nonfinancial goals? An organizational identity perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(2), 229-248.

Zeng, S. X., Xu, X. D., Yin, H. T., & Tam, C. M. (2012). Factors that drive Chinese listed companies in voluntary disclosure of environmental information. *Journal of Business Ethics*, 109(3), 309-321.

Zorio, A., García-Benau, M. A., & Sierra, L. (2013). Sustainability development and the quality of assurance reports: empirical evidence. *Business strategy and the environment*, 22(7), 484-500.

Siti internet consultati

<http://www.isprambiente.gov.it>

<http://www.minambiente.it>

<http://www.aidaf.it/aidaf/le-aziende-familiari-in-italia/>. (s.d.).

<http://www.ffi.org/page/globaldatapoints>, F. F. (s.d.).

https://ec.europa.eu/growth/smes/promoting-entrepreneurship/we-work-for/family-business_it

<https://www.senato.it/service/PDF/PDFServer/DF/297186.pdf>. Disegno di legge presentato dal Ministro della Marina Mercantile (FABBRI) di concerto col Ministro di Grazia e Giustizia (BONIFACIO) col Ministro del Tesoro (STAMMATI) e col Ministro dell'Industria, del Commercio e dell'Artigianato (DONAT-CATTIN), comunicato alla presidenza il 15 settembre 1976.

Allegato Capitolo 2

QUESTIONARIO SEMI STRUTTURATO

1 STORIA DELL'AZIENDA E DELL'ATTIVITA' DI RACCOMANDAZIONE MARITTIMA (racconto libero)

- Anno di costituzione dell'impresa, struttura storica dell'assetto proprietario ed evoluzione;
- Evoluzione storica dell'attività di raccomandazione (come e perché è cambiata l'attività di raccomandazione);
- Gli avvenimenti storici che hanno cambiato notevolmente l'attività o che possono aver avuto un'influenza sull'attività di raccomandazione marittima;
- Se e come è cambiata l'attività di raccomandazione marittima;

2 CARATTERISTICHE E PRESENZA DEI VALORI FAMILIARI (FIBER)

(F) Influenza e controllo della famiglia

- se i membri della famiglia esercitano (ed esercitavano) il controllo sull'azienda per quanto riguarda decisioni strategiche;
- se la maggior parte delle posizioni dirigenziali sono (ed erano) occupate dai membri della famiglia;
- se il consiglio di amministrazione è principalmente composto (ed era composto) da membri della famiglia e se le partecipazioni sono di proprietà della famiglia;
- l'importanza ricoperta dall'esercizio del controllo familiare (in passato e adesso) e, quindi affidamento della gestione aziendale ad un soggetto esterno (con ruoli strategici);

(D) Identificazione dei familiari con l'impresa

- L'importanza affettiva e personale verso l'impresa e verso i familiari che la compongono;
- Identificazione (se hanno mantenuto il cognome della famiglia nel nome dell'impresa);
- Aspetto reputazionale (se i clienti associano il nome della famiglia alle attività della famiglia, e quindi se è più importante il nome dell'impresa o la persona che lo rappresenta) (anche in passato);

(B) Rafforzamento dei legami familiari attraverso la capacità storica dell'impresa di creare forti legami interni ed esterni all'impresa

- L'importanza dei dipendenti non familiari (se li considerano parte della famiglia) (e in passato);
- La presenza di rapporti contrattuali basati sulla fiducia e su norme di etica reciproca e il ruolo con altre istituzioni (cioè altre società, associazioni professionali, agenti governativi, ecc. ed eventualmente se e come è cambiato);
- Presenza di contratti di lunga durata con i fornitori di fiducia;

(E) Attaccamento emotivo dei membri della famiglia. Per quanto riguarda questa dimensione, è stata esplorata l'influenza storica che le emozioni e i sentimenti hanno sui processi decisionali dell'impresa.

- L'importanza ricoperta dalla presenza di benessere emotivo tra i membri della famiglia e della sua tutela (quanto sono importanti i rapporti familiari nell'impresa) (anche in passato);
- L'importanza, nel tempo ricoperta dai legami affettivi. Se l'aspetto affettivo è sempre stato importante quanto quello economico (se conta di più il benessere della famiglia o dell'impresa);

(R) Rinnovo dei legami familiari attraverso la successione dinastica: esplorazione, lungo la storia dell'impresa dell'importanza storica della continuità generazionale

- presenza di una visione di lungo periodo (o di breve) negli investimenti;
- la possibilità di cessione (vendita) dell'azienda a soggetti esterni;
- l'importanza rivestita dal trasferimento alla generazione successiva di un business di successo.