

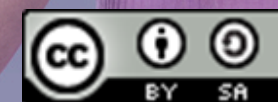


Moduli formativi sulla transizione verde

MODULO 4:

Bilanciare la sostenibilità economica e sociale

Finanziato dall'Unione europea. Le opinioni espresse appartengono, tuttavia, al solo o ai soli autori e non riflettono necessariamente le opinioni dell'Unione europea o dell'Agenzia esecutiva europea per l'istruzione e la cultura (EACEA). Né l'Unione europea né l'EACEA possono esserne ritenute responsabili.



Cofinanziato
dall'Unione europea



Contenuto del modulo

- 1 Introduzione
- 2 Concetti chiave
- 3 Risorse e letture consigliate
- 4 Bibliografia



Obiettivi di apprendimento del modulo

- Distinguere tra obiettivi di sostenibilità economica e sociale
- Analizzare i compromessi tra obiettivi diversi e il loro impatto sui processi decisionali dell'impresa familiare
- Applicare framework strutturati per valutare i diversi obiettivi della famiglia e individuare pratiche green coerenti con essi

Obiettivo del modulo

Questo modulo formativo mira ad aiutare i titolari di imprese familiari e i membri della nuova generazione a comprendere come gli obiettivi di sostenibilità economica e sociale contribuiscano congiuntamente a orientare i processi decisionali. Distinguendo tra obiettivi finanziari e non finanziari, come il controllo familiare, l'identità, i legami e la continuità intergenerazionale, il modulo evidenzia perché le imprese familiari possano affrontare i temi della sostenibilità in modo diverso rispetto alle imprese non familiari.

Il modulo intende inoltre offrire a te e alla tua famiglia, un quadro strutturato per riflettere sulle priorità, riconoscere eventuali tensioni tra diversi obiettivi e valutare, di conseguenza, gli investimenti in sostenibilità. Attraverso riflessioni guidate e suggerimenti pratici, imparerai a promuovere all'interno della famiglia il dialogo sui valori condivisi e sugli obiettivi divergenti, così da poter definire strategie di sostenibilità più informate ed equilibrate, in linea con i vostri obiettivi di lungo periodo.

Introduzione

Le imprese familiari si distinguono da quelle non familiari per il modo in cui prendono decisioni aziendali. Le imprese non familiari tendono a concentrarsi soprattutto sulla sostenibilità economica intesa come massimizzazione del profitto.

Anche per le imprese familiari la sostenibilità economica è importante, ma spesso assumono rilievo anche obiettivi non finanziari, come il controllo sull'impresa, l'identità e la reputazione familiare e la continuità intergenerazionale (Berrone et al., 2012).

Per questo, la famiglia proprietaria tende a investire anche nella sostenibilità sociale, così da costruire relazioni positive con gli stakeholder e rafforzare gli obiettivi non finanziari.

Tuttavia, questi obiettivi possono entrare in tensione tra loro e portare la famiglia a impegnarsi in misura diversa nella sostenibilità economica e sociale.



La tua famiglia potrebbe, ad esempio, rinunciare a strategie come innovazione e imprenditorialità, che possono migliorare la performance economica ma anche mettere a rischio la ricchezza dei proprietari.

Allo stesso modo, potrebbe evitare strategie come trasparenza e diversità nella governance, che rafforzano la sostenibilità sociale ma possono ridurre il controllo familiare (Vazquez, 2018).

Per questo è importante valutare attentamente il peso degli obiettivi finanziari e non finanziari quando si decide se investire in pratiche di sostenibilità.

In questo modulo vedrai quali sono i principali obiettivi delle famiglie imprenditoriali, come possano entrare in tensione tra loro e in che modo influenzino le pratiche di sostenibilità dell'impresa.



Responsabilità economica e sociale



Obiettivi finanziari e sostenibilità economica. In quanto proprietaria dell'impresa, la famiglia ha l'obiettivo di garantire che l'azienda non solo sopravviva, ma accresca anche il valore del patrimonio familiare e aziendale.

Sebbene questo obiettivo sia simile a quello delle imprese non familiari, nelle imprese familiari la prospettiva economica non si limita al breve periodo. Al contrario, è spesso orientata al lungo termine, puntando alla crescita e alla continuità della ricchezza familiare nel corso delle generazioni.

Obiettivi non finanziari e sostenibilità sociale. La specificità delle imprese familiari risiede anche nell'importanza attribuita agli obiettivi non finanziari.

Il concetto di ricchezza socioemotiva (SEW) racchiude questi obiettivi, che rispondono ai bisogni affettivi della famiglia (Gomez-Mejia et al., 2007).

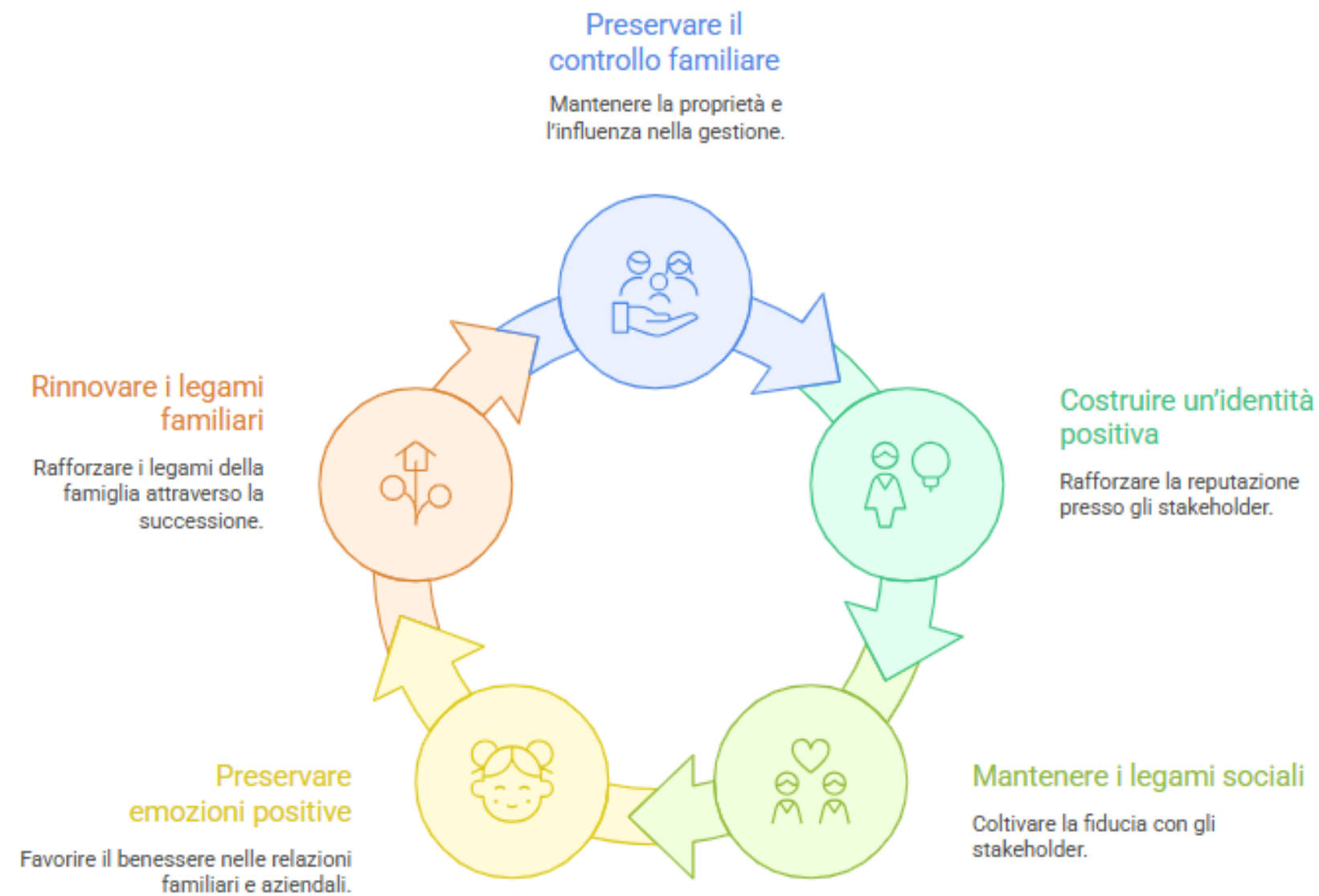
Ricchezza socioemotiva (SEW)

Gli obiettivi più comuni della ricchezza socioemotiva (SEW) (Berrone et al., 2012) riguardano l'attenzione della famiglia a:

1. preservare il controllo e l'influenza della famiglia sull'impresa, ad esempio attraverso la proprietà e la gestione
2. costruire un'identità e una reputazione positive, riconosciute sia dai familiari sia dagli stakeholder esterni
3. mantenere i legami sociali con stakeholder che nutrono fiducia nella famiglia
4. preservare emozioni positive legate al rapporto con la famiglia e con l'impresa
5. rafforzare i legami familiari nell'impresa attraverso la successione intra-familiare

Questi obiettivi non finanziari portano la famiglia imprenditrice a dare centralità alla creazione di valori sociali che possano essere mantenuti e trasmessi nel corso delle generazioni (Vazquez, 2018).

Ricchezza socioemotiva

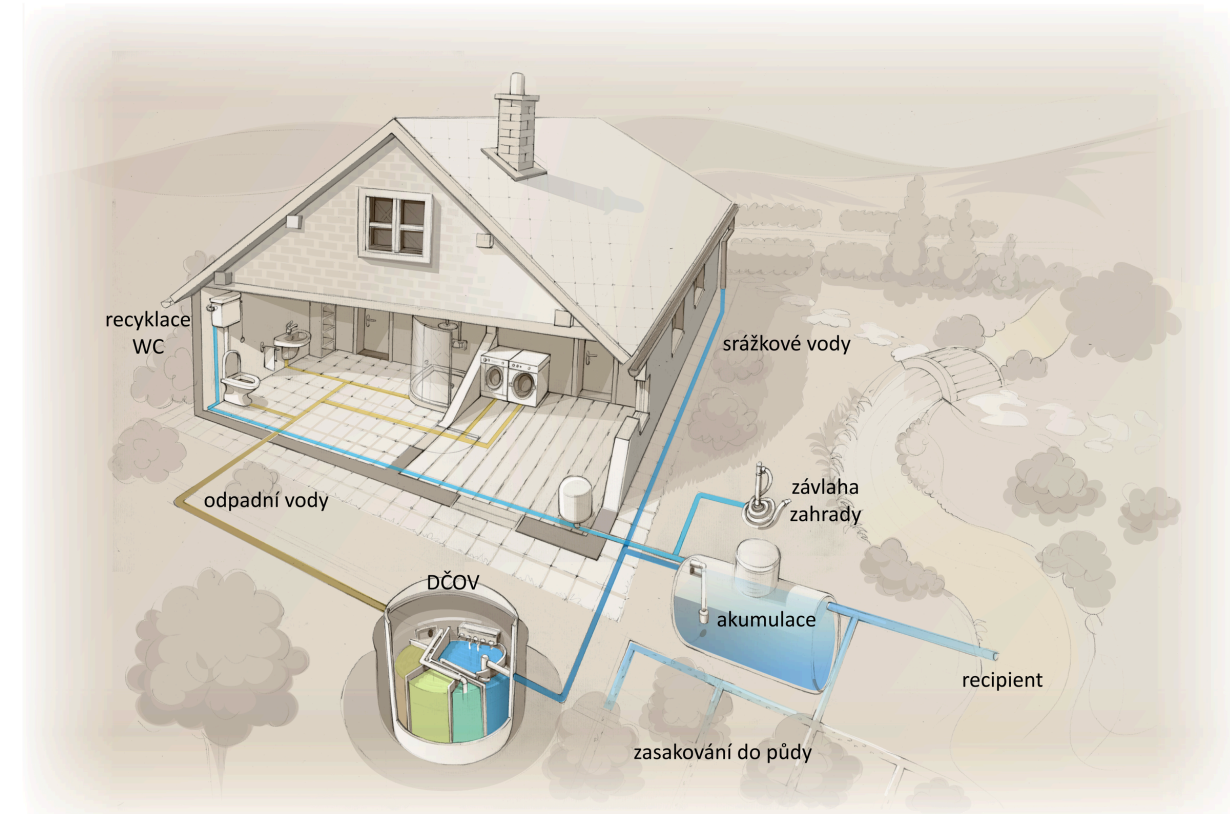


Trade-off tra sostenibilità economica e sociale

Quando le imprese familiari prendono decisioni in materia di sostenibilità tenendo conto di obiettivi finanziari e non finanziari, possono talvolta trovarsi di fronte a un **trade-off** tra questi obiettivi e al modo in cui bilanciare sostenibilità economica e sostenibilità sociale.

In particolare, se la tua famiglia è orientata principalmente alla **sostenibilità economica**, intesa come massimizzazione della crescita del patrimonio e degli asset familiari, potrebbe considerare la sostenibilità sociale come un insieme di investimenti costosi che non sempre garantiscono un ritorno nel lungo periodo (Miller & Le Breton-Miller, 2021).

Ad esempio, nei casi di S & A Sofokleous Bakery (Cipro), Orditura Paola di Grazzini Fausto (Italia) e Satturn Holešov (Repubblica Ceca), sono emerse preoccupazioni rispetto agli elevati costi iniziali degli investimenti in infrastrutture sostenibili, come la conversione a veicoli elettrici per le consegne, la realizzazione di un impianto fotovoltaico o gli alti costi annuali per il mantenimento delle certificazioni ambientali. Questo accade soprattutto quando non vi è certezza che tali pratiche producano nel tempo i risultati attesi, come una maggiore efficienza energetica o un miglioramento delle relazioni con i clienti.



Come valutare gli obiettivi per scelte di sostenibilità?

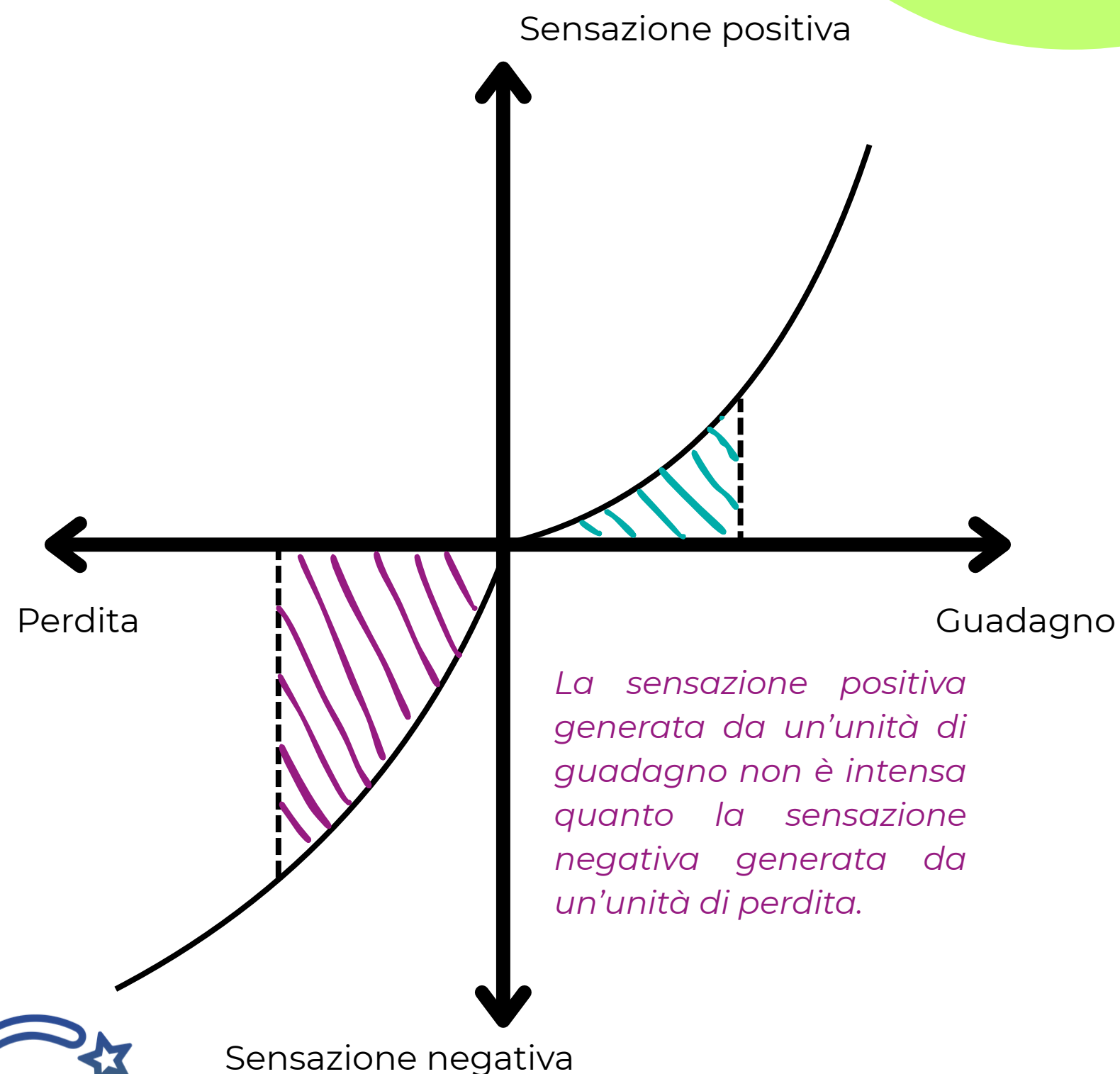
Quando la tua famiglia si trova in difficoltà nel definire quali obiettivi di sostenibilità privilegiare, è importante iniziare con una comunicazione aperta sugli obiettivi di ciascun membro.

Questo è particolarmente importante perché membri diversi della famiglia possono attribuire pesi differenti agli obiettivi finanziari e non finanziari. Per questo può essere utile individuare ciò che hanno in comune, così da utilizzare al meglio le risorse familiari per generare impatti di sostenibilità.

Ad esempio, diversi dei nostri casi hanno evidenziato il ruolo dei singoli membri della famiglia, in particolare della nuova generazione, e dei loro obiettivi e della loro sensibilità verso la tutela ambientale come fattori trainanti per iniziare a investire in pratiche sostenibili. È il caso della S & A Sofokleous Bakery (Cipro), che ha introdotto packaging più ecologico, e del Grupo El Castillo (Spagna), che ha adottato programmi di riciclo più efficaci per ridurre i rifiuti d'ufficio prodotti dai dipendenti e i rifiuti di prodotto generati dai clienti.

Allo stesso modo, in Mårðskog & Lindkvist (Svezia), la nuova generazione mostra una forte sensibilità verso la sostenibilità ambientale e dialoga con l'attuale leadership familiare per promuovere iniziative sostenibili, come il passaggio dai combustibili fossili al biogas.





Quando esplori gli obiettivi condivisi tra i membri della tua famiglia, può essere utile osservare come ciascuno valuta in modo diverso le perdite finanziarie e quelle non finanziarie.

In particolare, gli esseri umani tendono a considerare le perdite più gravi dei guadagni: ad esempio, la perdita di un euro genera spesso una reazione emotiva più forte rispetto al guadagno di un euro, anche se l'importo è lo stesso (Wiseman & Gomez-Mejia, 1998).

Nelle imprese familiari, questa valutazione deve considerare anche i guadagni e le perdite di ricchezza socioemotiva, come il controllo, le emozioni positive e la reputazione familiare.

In particolare, alcuni membri della famiglia possono ritenere che la perdita di questa ricchezza socioemotiva abbia implicazioni più gravi rispetto a una perdita economica, soprattutto nel breve periodo (Gomez-Mejia et al., 2007).

In questi casi, la famiglia può essere più disposta a sostenere costi iniziali o costi annuali pur di evitare, nel lungo periodo, la perdita di valori sociali.



Ad esempio, Orditura Paola di Grazzini Fausto (Italia) giustifica i costi annuali della certificazione ambientale per evitare di perdere clienti e partner della filiera che richiedono tale certificazione.

Negli altri casi, si sceglie invece di sostenere l'investimento iniziale in pratiche sostenibili, come ad esempio:

Plojhar (Repubblica Ceca), che ha sostituito i combustibili fossili con gas naturale compresso per i propri veicoli di trasporto

Konstanta MF (Ucraina) e Satturn Holešov (Repubblica Ceca), che hanno installato pannelli solari nelle proprie sedi per ridurre l'incertezza futura legata alla volatilità dei prezzi e dell'approvvigionamento energetico.

Di seguito alcune domande per aiutare la tua famiglia a comprendere gli obiettivi di ciascun membro (da 1 = per niente importante a 7 = molto importante), con particolare riferimento agli obiettivi non finanziari (Berrone et al., 2012).

Controllo e influenza



La maggioranza delle quote è detenuta dai membri della famiglia

I membri della famiglia esercitano il controllo sulle decisioni strategiche dell'impresa

La maggior parte delle posizioni esecutive è ricoperta da membri della famiglia

Manager e dirigenti esterni alla famiglia sono nominati dai membri della famiglia

Il consiglio di amministrazione è composto prevalentemente da membri della famiglia

Preservare il controllo e l'indipendenza della famiglia è un obiettivo importante

Come valuteresti i seguenti obiettivi?

(1 = per niente importante; 7 = molto importante)

I membri della famiglia sentono un forte senso di appartenenza all'impresa familiare

I membri della famiglia vivono il successo dell'impresa come proprio

L'impresa familiare ha un forte significato personale per i membri della famiglia

Far parte dell'impresa familiare aiuta a definire chi siamo

I membri della famiglia sono orgogliosi di far parte dell'impresa familiare

I clienti associano spesso il nome della famiglia ai prodotti/servizi dell'impresa



Identità



Come valuteresti i seguenti obiettivi?
(1 = per niente importante; 7 = molto importante)

La mia impresa familiare è molto attiva nel promuovere iniziative per la comunità

I dipendenti non familiari sono trattati come parte della famiglia

I rapporti contrattuali si basano soprattutto su fiducia e reciprocità

Costruire relazioni solide con altri soggetti, come imprese, associazioni e istituzioni, è importante

I rapporti con i fornitori si fondano su relazioni durature di lungo periodo

Legami sociali



Emozioni



Come valuteresti i seguenti obiettivi?
(1 = per niente importante; 7 = molto importante)

Le emozioni influenzano spesso il processo decisionale nell'impresa familiare

La tutela del benessere dei membri della famiglia è fondamentale, al di là del loro contributo all'impresa

I legami emotivi tra i membri della famiglia sono molto forti

Le considerazioni affettive sono spesso importanti quanto quelle economiche

Forti legami emotivi aiutano a mantenere un'immagine positiva di noi stessi

I membri della famiglia provano affetto reciproco

Come valuteresti i seguenti obiettivi?
(1 = per niente importante; 7 = molto importante)

Portare avanti l'eredità e la tradizione familiare è un obiettivo importante

La famiglia tende a valutare gli investimenti con una prospettiva più di lungo periodo

I membri della famiglia difficilmente considererebbero la vendita dell'impresa

Il passaggio di impresa alla generazione successiva è un obiettivo importante

Successione intra-familiare



Conclusioni

Queste riflessioni sono importanti per capire in che modo la tua famiglia sceglierà di allocare le risorse nell'impostare le proprie strategie di sostenibilità.

Poiché ogni famiglia ha priorità diverse rispetto a questi obiettivi, non esiste un approccio universale valido per tutti. Alcune famiglie possono preferire approcci basati sulle relazioni, concentrandosi sugli stakeholder più vicini e sulle comunità locali; altre possono invece ampliare le proprie pratiche di sostenibilità rivolgendosi a tutti gli stakeholder coinvolti dalle proprie attività in diversi Paesi (Hsu et al., 2023).

Per approfondire (risorse e letture consigliate):

- **Visualizzazione** dei tuoi obiettivi tramite il Family Business Investigator sviluppato dalla University of St. Gallen: [Family Business Navigator](#)
- **Questionario** per valutare gli **obiettivi non finanziari**: 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. <https://doi.org/10.1177/0894486511435355>



Bibliografia

- 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. <https://doi.org/10.1177/0894486511435355>
- Gomez-Mejia, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & 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. <https://doi.org/10.2307/20109904>
- Hsueh, J. W.-J., De Massis, A., & Gomez-Mejia, L. (2023). Examining heterogeneous configurations of socioemotional wealth in family firms through the formalization of corporate social responsibility strategy. *Family Business Review*, 36(2), 172–198. <https://doi.org/10.1177/08944865221146350>
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2021). Family firms: A breed of extremes? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 45(4), 663–681. <https://doi.org/10.1177/1042258720964186>
- Vazquez, P. (2018). Family business ethics: At the crossroads of business ethics and family business. *Journal of Business Ethics*, 150(3), 691–709. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3171-1>
- Wiseman, R. M., & Gomez-Mejia, L. R. (1998). A behavioral agency model of managerial risk taking. *Academy of Management Review*, 23(1), 133–153. <https://doi.org/10.5465/AMR.1998.192967>



Diventa green con SUFABU!

www.greensufabu.eu

RegioVision
GmbH Schwerin



**ASOCIACE MALÝCH A STŘEDNÍCH
PODNIKŮ A ŽIVNOSTNÍKŮ ČR**



**KNOW
HOUSE**



CeFEO
Centre for Family
Entrepreneurship
and Ownership



enprojects

Finanziato dall'Unione europea. Le opinioni espresse appartengono, tuttavia, al solo o ai soli autori e non riflettono necessariamente le opinioni dell'Unione europea o dell'Agenzia esecutiva europea per l'istruzione e la cultura (EACEA). Né l'Unione europea né l'EACEA possono esserne ritenute responsabili.



**Cofinanziato
dall'Unione europea**