

DIGITALIZZAZIONE E TECNOLOGIE INTELLIGENTI PER IL GOVERNO DELLE AZIENDE

**Il contributo dell'economia
aziendale al Sistema Paese**

a cura di

**Nicola Lattanzi
Stefano Marasca**



**Società Italiana di Ragioneria
e di Economia Aziendale**

FrancoAngeli 

Collana della Società Italiana dei Docenti di Ragioneria e di Economia Aziendale (SIDREA)

Direzione: Stefano Marasca (Università Politecnica delle Marche)

Comitato Scientifico: Stefano Adamo (Università del Salento); Luca Bartocci (Università di Perugia); Adele Caldarelli (Università di Napoli Federico II); Bettina Campedelli (Università di Verona); Nicola Castellano (Università di Pisa); Vittorio Dell'Atti (Università di Bari); Francesco De Luca (Università di Chieti-Pescara); Anna Maria Fellegara (Università Cattolica – Piacenza); Raffaele Fiorentino (Università di Napoli Parthenope); Francesco Giunta (Università di Firenze); Alberto Incollingo (Università della Campania); Giovanni Liberatore (Università di Firenze); Andrea Lionzo (Università Cattolica – Milano); Rosa Lombardi (Università di Roma La Sapienza); Luciano Marchi (Università di Pisa); Riccardo Mussari (Università di Siena); Paola Paoloni (Università di Roma La Sapienza); Stefania Veltri (Università della Calabria).

SIDREA è l'associazione scientifica dei docenti di Ragioneria e di Economia aziendale inquadrati nel settore scientifico-disciplinare SECS-P/07. L'associazione è stata costituita nel 2005 allo scopo di promuovere lo sviluppo della base scientifica, della cultura economico-aziendale e dei principi di buon governo delle aziende di ogni tipo: dalle imprese alle aziende non-profit; dalle aziende private alle amministrazioni pubbliche; dalle piccole e medie imprese alle grandi imprese; dalle aziende familiari alle reti d'impresa.

La Collana pubblica studi e ricerche realizzati nell'ambito dei Gruppi di Studio SIDREA sulle tematiche di rilevante interesse teorico e applicativo nell'area della Ragioneria e dell'Economia Aziendale. L'obiettivo è quello di sviluppare sia modelli teorici sia applicazioni, in rapporto alle teorie economico-aziendali ed alla prassi delle aziende e della professione, sulle specifiche tematiche di riferimento dei gruppi di studio:

- Bilancio e principi contabili;
- Comunicazione non finanziaria;
- Governance e Controlli interni;
- Linee guida per il Controllo di gestione;
- Contabilità pubblica;
- Valutazione d'azienda;
- Diagnosi precoce della crisi d'impresa;
- Capitale intellettuale, Smart Technologies e Digitalizzazione;
- Studi di Genere.



Il presente volume è pubblicato in open access, ossia il file dell'intero lavoro è liberamente scaricabile dalla piattaforma **FrancoAngeli Open Access** (<http://bit.ly/francoangeli-oa>).

FrancoAngeli Open Access è la piattaforma per pubblicare articoli e monografie, rispettando gli standard etici e qualitativi e la messa a disposizione dei contenuti ad accesso aperto. Oltre a garantire il deposito nei maggiori archivi e repository internazionali OA, la sua integrazione con tutto il ricco catalogo di riviste e collane FrancoAngeli massimizza la visibilità, favorisce facilità di ricerca per l'utente e possibilità di impatto per l'autore.

Per saperne di più: [Pubblica con noi](#)

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "[Informatemi](#)" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

DIGITALIZZAZIONE E TECNOLOGIE INTELLIGENTI PER IL GOVERNO DELLE AZIENDE

**Il contributo dell'economia
aziendale al Sistema Paese**

a cura di

**Nicola Lattanzi
Stefano Marasca**



**Società Italiana di Ragioneria
e di Economia Aziendale**

FrancoAngeli 

Tutti i capitoli sono stati sottoposti a un processo di *double blind peer review* che ne attesta la qualità scientifica.

DOI: 10.3280/oa-1499

Isbn e-book Open Access: 9788835190011

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

Publicato con licenza *Creative Commons*
Attribuzione-Non Commerciale-Non opere derivate 4.0 Internazionale
(CC-BY-NC-ND 4.0).

Sono riservati i diritti per Text and Data Mining (TDM), AI training e tutte le tecnologie simili.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore.
L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunica sul sito
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.it>

Gli eventuali link attivi e QR code inseriti nel volume sono forniti dall'autore.
L'editore non si assume alcuna responsabilità sui link attivi e QR code ivi contenuti che rimandano a siti non appartenenti a FrancoAngeli.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835190011

INDICE

Introduzione, di *Nicola Lattanzi e Stefano Marasca* pag. 9

Parte prima

Digitalizzazione, tecnologie intelligenti e innovazione nei processi aziendali

1. **Sistemi intelligenti nel governo aziendale: esperienze e prospettive della ricerca**, di *Nicola Lattanzi* » 19
2. **La performance economico-finanziaria delle imprese informatiche prima e durante la pandemia: un confronto internazionale**, di *Guido Migliaccio e Veronica De Blasio* » 27
3. **Prassi contabili e controllo di gestione nelle imprese del tipo “Platform Organization”**: analisi di un caso studio, di *Caterina Cavicchi ed Emidia Vagnoni* » 52
4. **Identificare il Machine-Washing? Una proposta di percorso metodologico**, di *Francesca Bernini, Paola Ferretti, Cristina Gonnella e Fabio La Rosa* » 70
5. **La Blockchain per il settore pubblico tra accettazione e reticenza: un quasi-esperimento**, di *Christian Rainero, Giuseppe Modarelli, Riccardo Coda e Sara Reano* » 94
6. **Le determinanti del grado di digitalizzazione dei comuni: un’analisi empirica nel contesto italiano**, *Filippo Vitolla, Nicola Raimo, Angela Rella e Alessandra Ricciar-delli* » 109

- 7. I musei e la sfida dell'innovazione digitale in tempo di pandemia e di "new normal",** di *Francesco Badia, Patrizia Romanazzi, Simona Ranaldo, Isabella Mozzoni e Virginia Milone* pag. 129

Parte seconda

Sostenibilità, ESG e impatto socio-ambientale

- 8. L'azienda e le strategie di confine: digitalizzazione e sostenibilità nello sviluppo competitivo del sistema del valore,** di *Stefano Garzella, Raffaele Fiorentino e Rosita Capurro* » 155
- 9. Misurare il greenwashing: una review sistematica della letteratura metodologica,** di *Francesca Bernini, Marco Giuliani e Fabio La Rosa* » 174
- 10. What Impact Do Corporate Governance and ERP Technologies Have on Corporate Environmental Performances,** by *Francesco Napoli* » 193
- 11. Digitalizzazione versus innovazione digitale. Un'analisi degli SDGs su un campione di società quotate italiane,** di *Giovanni Bronzetti, Marcantonio Ruisi, Maurizio Rija e Graziella Sicoli* » 213
- 12. Misurare l'implementazione della sostenibilità aziendale: analisi del processo di definizione delle dimensioni e categorie per la costruzione di una scala multilivello,** di *Silvia Valcozzena, Silvia Cantele, Silvia Vernizzi e Bettina Campedelli* » 233
- 13. ESG e innovazione: un'analisi sistematica della letteratura,** di *Grazia Dicuonzo, Graziana Galeone, Antonio Fusco e Matilda Shini* » 251
- 14. Exploring Drivers and Barriers to Sustainability-Oriented Innovation in SMEs: Insights from Five European Case Studies,** by *Angela Rizzo, Monica Carminati and Mattia Martini* » 271
- 15. Un'analisi empirica della divulgazione delle informazioni sulla sostenibilità: evidenze dall'industria farmaceutica italiana,** di *Stefano Calciolari, Mirko Cesarini e Massimo Ruberti* » 291

Parte terza

Corporate governance, controllo di gestione, finanza digitale, dinamiche assembleari e modelli di gestione

16. **Corporate governance e dinamica assembleare: riflessioni e opportunità legate alla digitalizzazione**, di *Sonia Vitali, Michele Guidi e Marco Giuliani* pag. 311
17. **Struttura proprietaria e performance ESG delle imprese quotate: un'analisi multi-country**, di *Daniele Cer-rato, Iaria Galavotti e Anna Maria Fellegara* » 330
18. **La diversa composizione del CdA nel settore sanitario. Uno studio empirico su un campione di aziende ospeda-liere italiane**, di *Maurizio Rija, Franco Rubino e Graziella Sicoli* » 350
19. **Governing Fintech: Evidence from Female Directors in Italian Banks**, by *Claudia Arena, Simona Catuogno and Valeria Naciti* » 370
20. **La finanza digitale sostenibile tra logiche di economi-cità e obiettivi di inclusione: un'analisi della letteratura internazionale e nazionale**, di *Annalisa Baldissera* » 391
21. **Designing a Cost Management Maturity Model in Inter-Organizational Relationships**, by *Fabio Magnacca, Riccardo Giannetti and Lino Cinquini* » 411
22. **L'impatto dei Big Data Analytics sull'informazione e ren-dicontazione ambientali: analisi sistematica della lettera-tura**, di *Marisa Agostini, Daria Arkhipova e Chiara Mio* » 429
23. **Ecosistemi di Open Innovation: il ruolo delle collabora-zioni tra università, imprese ed istituzioni nei processi di trasformazione digitale**, di *Ivano De Turi, Antonello Gar-zoni, Michele Posa, Giacoma Degennaro e Domenica Barile* » 450

INTRODUZIONE

SIDREA è la Società Italiana dei Docenti di Ragioneria e di Economia Aziendale che raccoglie oltre 800 soci, tutti docenti (professori ordinari e associati) e ricercatori universitari afferenti al settore scientifico-disciplinare dell'Economia Aziendale. È un'associazione senza fini di lucro, che si propone di promuovere lo sviluppo della base scientifica della cultura economico-aziendale e dei principi di buon governo delle aziende di ogni tipo, dalle imprese alle aziende no-profit, alle amministrazioni pubbliche.

Coerentemente con la mission declinata, l'Associazione, con cadenza biennale, ormai consolidata, organizza un convegno, aperto alla partecipazione di accademici e di operatori dell'economia e della società civile, nazionali e internazionali, incentrato sui temi di ricerca di frontiera nell'economia e nel governo delle aziende.

Dopo l'esperienza forzata del Virtual Meeting del 2020, organizzato con sede di riferimento presso l'Università di Bari, nell'ottobre 2022 SIDREA ha celebrato il suo primo convegno post-pandemico. L'evento, ospitato dalla Scuola IMT Altì Studi di Lucca – Istituzioni, Mercati, Tecnologie, si è contraddistinto per l'elevato livello scientifico e per la partecipazione entusiasta di oltre 400 soci, resa possibile grazie a un'organizzazione impeccabile.

Il tema scelto ha posto al centro del dibattito scientifico, arricchito dal contributo di rappresentanti del mondo imprenditoriale e della consulenza aziendale, l'impatto della digitalizzazione e delle tecnologie intelligenti sul governo delle imprese e sui processi decisionali e operativi che le caratterizzano. L'obiettivo era proporre una visione organica delle profonde innovazioni in atto e favorire il rinnovamento dei modelli di comportamento aziendale e dei processi di creazione del valore.

La diffusione dell'intelligenza artificiale e delle tecnologie abilitanti è stata analizzata nel contesto operativo e dinamico delle imprese, promuovendo il modello di azienda digitalizzata e sostenibile. Il contributo dell'Economia Aziendale emerge per la sua capacità di integrare tecnologie intelligenti nei processi decisionali, contabili e organizzativi. Le sessioni del convegno, articolate in presenza e online, con riviste accademiche dedicate e spazio per giovani studiosi, hanno valorizzato contributi di ricerca su sostenibilità, intelligenza artificiale nelle PMI, innovazione digitale post-pandemia e neuroscienze applicate al governo delle imprese.

Allo stesso tempo, come evidenziato dalla seconda parte del titolo del convegno, la comunità degli aziendalisti italiani ha inteso rimarcare il contributo scientifico peculiare e distintivo dell'Economia Aziendale al Sistema Paese. La digitalizzazione, che investe l'impresa in tutti i suoi processi interni e nelle interazioni dinamiche con l'ambiente esterno, insieme alla rapida diffusione e adozione di diverse forme di tecnologie intelligenti, rappresenta fenomeni globali e sistemici che coinvolgono profondamente l'economia e la società. In questo scenario, è stata posta particolare attenzione al ruolo dell'Economia Aziendale. La disciplina, storicamente punto di raccordo tra teoria e prassi, è oggi chiamata a offrire strumenti analitici e modelli gestionali in grado di accompagnare le imprese nella transizione digitale e sostenibile, rafforzandone competitività e resilienza. In un contesto internazionale caratterizzato da crescente complessità e instabilità, l'Economia Aziendale contribuisce a:

- valorizzare i dati come asset strategico, trasformandoli in conoscenza a supporto delle decisioni;
- sostenere i processi di innovazione e di cambiamento organizzativo;
- integrare principi ESG e sostenibilità all'interno dei modelli di business;
- promuovere il dialogo tra imprese, istituzioni e comunità scientifica per favorire una crescita inclusiva.

Il convegno ha così ribadito come la ricerca accademica, in sinergia con il mondo imprenditoriale, possa generare un impatto concreto e duraturo, valorizzando la capacità delle imprese italiane di affrontare con successo le sfide della digitalizzazione, della transizione ecologica e della competitività internazionale.

Il volume che raccoglie gli atti del convegno SIDREA svolto a Lucca nel 2022, è articolato in 3 sezioni tematiche legate alla call for paper proposta dal Comitato Scientifico.

La prima sezione accoglie contributi nell'ambito del ruolo di digitalizzazione e tecnologie intelligenti nell'innovazione dei processi aziendali, con

approfondimenti dedicati a strumenti digitali, intelligenza artificiale, blockchain, sistemi ERP, big data, correlati all'innovazione nei modelli operativi nelle imprese e nella Pubblica Amministrazione.

Il contributo che apre la sezione è rappresentato dalla relazione introduttiva al convegno tenuta da Nicola Lattanzi, che illustra con rigore logico-deduttivo il significato profondo del tema che ha ispirato il confronto scientifico a Lucca. Dopo aver delineato la rapida evoluzione dei fattori di contesto e l'emersione di nuovi concetti e ambiti di indagine che già oggi coinvolgono l'economia aziendale e il suo oggetto di studio privilegiato, la relazione traccia i principali percorsi di ricerca destinati a orientare il lavoro degli aziendalisti nel prossimo futuro. L'autore approfondisce il ruolo dei sistemi intelligenti nel governo aziendale, intrecciando prospettive economico-aziendali, neuroscientifiche e ingegneristiche al fine di delineare nuove traiettorie di ricerca. Riprendendo i fondamenti della disciplina, con riferimenti a Zappa, Ceccherelli e Giannessi, la relazione descrive un contesto globale segnato da una trasformazione tecnofisiologica che ha spostato l'asse dallo sviluppo industriale alla creazione di conoscenza, ponendo al centro la sostenibilità e la gestione delle risorse. In questo scenario, la dimensione "phygital", che integra il fisico e il digitale, aumenta la complessità dei sistemi e sollecita un ripensamento delle capacità dinamiche delle imprese e dei modelli di governance.

Si evidenzia, inoltre, come l'innovazione tecnologica e l'intelligenza artificiale abbiano accelerato i cambiamenti oltre la capacità umana di comprenderne pienamente le implicazioni, generando nuovi squilibri concettuali, etici e operativi. Il contesto economico-sociale è ormai bio-artificiale, caratterizzato da dati dinamici, connessioni continue e una produzione informativa sempre più rapida e di breve durata, che mette sotto pressione le capacità decisionali e organizzative. In questo quadro, la decision intelligence emerge come nuova area di ricerca, integrando scienza dei dati, teoria delle decisioni, scienze sociali e management per trasformare i dati in decisioni strategiche e operative. L'economia aziendale è quindi chiamata a sviluppare modelli e strumenti capaci di affrontare sfide legate a sostenibilità, gestione dei rischi e governo aziendale, rafforzando il contributo al Sistema Paese.

La relazione si chiude con un invito a superare i confini disciplinari, raccogliendo l'eredità di studiosi come Umberto Bertini, per costruire percorsi di ricerca che connettano tecnologia, neuroscienze e scienze manageriali al servizio delle imprese e della società.

A seguire troviamo due contributi incentrati su logiche e strumenti di analisi economico-finanziaria e di controllo gestionale in imprese che svolgono attività centrali nei processi evolutivi richiamati e caratterizzate da un business model affatto peculiare.

Migliaccio e De Blasio si focalizzano sulle imprese informatiche, studiando l'evoluzione della performance economico-finanziaria pre e post Covid attesa l'accelerazione verso la società digitale indotta dalla pandemia e la forte crescita della domanda di servizi informatici. Il campione di imprese informatiche selezionate comprende operatori di diversi Paesi europei con risultanze non convergenti, meritevoli di approfondimento.

Cavicchi e Vagnoni concentrano la loro attenzione sulle imprese platform, il cui modello di business si basa su piattaforme digitali per connettere diversi attori. Le autrici sviluppano le modalità di interazione tra digitalizzazione, prassi contabili e controllo di gestione in un'impresa che opera mediante piattaforma nel campo della *sharing economy*.

Bernini, Ferretti, Gonnella e La Rosa propongono un percorso metodologico per identificare il machine washing inteso come una strategia aziendale di uso etico dell'IA e dei sistemi algoritmici, basata su comportamenti ingannevoli che interessano la comunicazione (informazioni omesse o fuorvianti trasmesse con parole e immagini) e/o l'azione (algoritmo sottostante l'IA), così come azioni simboliche volte ad esercitare pressioni per la prevenzione di una regolamentazione più severa. Ricorrendo alla content analysis al reporting aziendale, gli autori pervengono ad alcune considerazioni rilevanti.

Gli approfondimenti su digitalizzazione e tecnologie intelligenti nel settore pubblico prendono avvio con il lavoro di Rainero, Modarelli, Coda e Reano, centrato sulla Blockchain nel quadro di una riflessione più ampia sui motivi di frequenti insuccessi di strategie di transizione digitale e di scarsa incisività in termini di cambiamento e di generazione di conoscenza (cfr. il paradosso di Cobb).

Le determinanti del grado di digitalizzazione nei comuni sono oggetto di analisi nel contributo di Vitolla, Raimo, Rella e Ricciardelli. Attraverso un'indagine empirica, gli autori identificano tutta una serie di fattori di influenza riconducibili sia al contesto "esterno" delle amministrazioni comunali che ad alcune caratteristiche degli organi politico-amministrativi.

La sezione si chiude con uno studio sui musei, svolto da Badia, Romanazzi, Ranaldo, Mozzoni e Milone. Ricorrendo ad un caso di studio di natura esplorativa, gli autori ripercorrono la forte accelerazione di strategie e strumenti di digitalizzazione fra il periodo pre-pandemia e il periodo post-Covid di uno dei principali musei italiani, con dovizia di argomentazioni e riflessioni.

La seconda sezione è dedicata ai temi della sostenibilità, dell'approccio ESG e dell'impatto socio-ambientale dell'attività aziendale. Gli approfondimenti riguardano la sostenibilità strategica, il greenwashing, principi ESG e perseguimento degli SDG's, benefit corporations, disclosure ambientale e sociale.

Garzella, Fiorentino e Capurro propongono un framework interpretativo dei confini dell'azienda intesi come limite fra organizzazione aziendale e ambiente circostante), delle modalità di governo strategico dei confini dell'azienda e delle "risorse di confine", né interne né esterne, ma che per le loro caratteristiche peculiari, appaiono decisive nelle sfide poste da digitalizzazione e sostenibilità.

Una review sistematica della letteratura, con specifico riferimento al profilo metodologico, per la misurazione del Greenwashing è oggetto del lavoro di Bernini, Giuliani e La Rosa. L'analisi è estesa nel tempo, oltre un trentennio, ed è focalizzata su come il fenomeno viene affrontato negli studi empirici da una prospettiva metodologica e come sia stato, effettivamente, oggetto di misurazione in termini pratici.

L'impatto di alcune variabili sulla performance ambientale di un nutrito gruppo di imprese è l'oggetto del contributo di Napoli. In particolare, le analisi di correlazioni fra variabile dipendente e variabili indipendenti evidenzia un significativo impatto della composizione della corporate governance a fronte di una debole relazione causale degli investimenti in tecnologie Enterprise Resource Planning.

Uno studio su un campione di imprese, le società quotate che definiscono l'FTSE MIB di Borsa Valori Italiana, è alla base anche della ricerca di Bronzetti, Ruisi, Rija e Ippollito. Anche in questo caso si ricorre a metodi statistici ed econometrici per verificare il collegamento e l'intensità delle relazioni fra i fenomeni indagati. Nel caso di specie, gli autori testano il legame fra l'attenzione riservata a specifici SDG's collegati a digitalizzazione e innovazione tecnologica da un lato e performance economica ed ambientale delle società, dall'altro.

Il lavoro di Valcozzena, Cantele, Vernizzi e Campedelli analizza come misurare l'implementazione della sostenibilità aziendale, evidenziando l'assenza di strumenti condivisi e completi. Partendo dalla letteratura su scale di Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI), indicatori e standard internazionali gli autori sottolineano i limiti degli approcci esistenti: ognuno coglie solo parzialmente le diverse dimensioni della sostenibilità. Lo studio propone di integrare i principali framework teorici per definire alcune dimensioni fondamentali, alla base di una scala multilivello che non misuri solo performance o risultati, ma il grado di implementazione effettiva delle pratiche di sostenibilità.

Un'analisi sistematica della letteratura sul rapporto tra pratiche ESG e innovazione è invece sviluppata nel contributo di Dicuonzo, Galeone, Fusco e Shini. Gli autori esplorano la relazione bidirezionale: da un lato come l'adozione di pratiche ESG stimola l'innovazione, dall'altro come l'innovazione, in particolare digitale, favorisce la performance ESG. Le conclusioni eviden-

ziano la necessità di un approccio integrato e sinergico: innovazione e sostenibilità devono procedere insieme per generare valore economico, sociale e ambientale nel lungo periodo.

Lo studio di Rizzo, Carminati e Martini indaga driver, barriere e strategie per l'innovazione orientata alla sostenibilità nelle PMI europee, attraverso cinque casi studio (settori retail, food, energia rinnovabile, riparazione elettronica e acquacoltura). I casi indagati mostrano che l'innovazione orientata alla sostenibilità può generare impatti positivi economici, ambientali e sociali, ma richiede un ripensamento dei modelli di business in logica di open innovation e di economia circolare.

Calciolari, Cesarini e Ruberti analizzano la trasparenza informativa sulla sostenibilità delle aziende farmaceutiche italiane rispetto a quelle chimiche. Lo studio, basato su bilanci d'esercizio e analisi automatizzata tramite algoritmi di AI, evidenzia come la disclosure ambientale delle imprese farmaceutiche sia cresciuta nel tempo, soprattutto dopo la direttiva UE 2014/95/UE, riducendo il divario con il settore chimico. Merita di essere segnalata la correlazione positiva, emergente seppur non causale, tra maggiore disclosure e redditività, aprendo prospettive di ricerca su legame tra sostenibilità e performance economica.

La terza sezione accoglie lavori di ricerca in ambito di corporate governance, sistemi di controllo e finanza per il governo aziendale. In particolare, i temi affrontati si focalizzano sugli assetti di governance, sul controllo di gestione, la finanza digitale, le dinamiche assembleari e i modelli di gestione.

La sezione si apre con un contributo di Giuliani, Vitali e Guidi che approfondisce l'impatto della digitalizzazione sulle assemblee dei soci, con focus sulle società italiane del FTSE-MIB. Le assemblee tradizionali presentano criticità di partecipazione, soprattutto dei piccoli azionisti; il formato virtuale o ibrido potrebbe aumentarne l'engagement, ridurre costi e migliorare trasparenza. Dall'analisi dei verbali delle assemblee, tuttavia, le imprese appaiono caute per motivi tecnici, normativi e di sicurezza, privilegiando la continuità rispetto alla sperimentazione. Lo studio evidenzia che la resistenza verso l'online ha impedito di cogliere benefici potenziali come brand reputation e inclusione dei soci minoritari.

Il secondo contributo della sezione analizza la relazione tra struttura proprietaria e performance ESG di 238 imprese quotate in Australia, Germania, Italia e Regno Unito (2015-2019). Dal lavoro di ricerca di Cerrato, Galavotti e Fellegara emerge che una maggiore concentrazione proprietaria riduce le performance ESG, mentre la frammentazione favorisce pratiche di sostenibilità più ampie. Le imprese familiari registrano punteggi ESG inferiori, soprattutto sul pilastro governance, rispetto a quelle con assetto corporate. Inoltre, le

aziende di maggiori dimensioni e quelle nei settori estrattivo e manifatturiero tendono a mostrare valori ESG più alti. In generale, le performance sono cresciute nel triennio 2017–2019, segnalando un’attenzione crescente al tema.

Rija, Rubino, Sicoli e Ippolito dedicano la loro attenzione alla governance di aziende sanitarie private accreditate, valutando l’impatto della composizione del CdA sulla trasformazione digitale ed e-health. La trasformazione digitale è ormai cruciale per efficienza e sostenibilità dei servizi sanitari, ma presenta forti divari territoriali (Nord più avanzato di Centro-Sud e Isole). Altre variabili sono indagate mostrando risultati non sempre convergenti. In generale i risultati confermano che la governance è un fattore determinante, ma con effetti eterogenei a seconda delle aree di intervento.

Il lavoro di ricerca di Arena, Catuogno e Naciti si focalizza, invece, su aziende bancarie operanti in Italia per valutare l’impatto della diffusione del FinTech sulla performance bancaria e il ruolo moderatore della diversità di genere nei CdA. I risultati mostrano che il FinTech, soprattutto se erogato internamente, può avere effetti positivi, ma anche generare rischi competitivi e di governance. La presenza femminile nei board rafforza la capacità di monitoraggio, attenua i conflitti di agenzia tra azionisti, debitori e società e migliora la performance, in particolare per i servizi FinTech sviluppati in-house. Le regressioni evidenziano che la gender diversity modera positivamente il rapporto tra FinTech e ROA/depositi, riducendo gli effetti negativi e favorendo la creazione di valore.

Nell’ambito del settore finanziario si sviluppa anche il lavoro di Baldissera che esamina la letteratura internazionale e nazionale (2000–2022) sugli effetti economici e sociali della digitalizzazione dei servizi finanziari. A livello internazionale emergono tre filoni principali: impatti sulla performance economica, inclusione finanziaria e fattori determinanti della digitalizzazione, analizzati con approcci prevalentemente quantitativi. I risultati mostrano che la digitalizzazione favorisce crescita, competitività e inclusione, pur con limiti nel micro-credito e nel superamento del gender gap. La letteratura italiana, invece, adotta metodi qualitativi e case study, sottolineando la visione unitaria dell’impresa, in cui digitalizzazione e responsabilità sociale si intrecciano.

Magnacca, Giannetti e Cinquini, nell’ambito degli strumenti di controllo, riflettono sul Cost Management Maturity Model (CMMM), sviluppato con approccio di ricerca interventista in collaborazione con un’impresa manifatturiera e un suo fornitore strategico. Il modello mira a valutare e sviluppare le capacità di misurazione e gestione dei costi nelle relazioni inter-organizzative, facilitando pratiche di Inter-Organizational Cost Management. Il CMMM consente alle aziende di autovalutarsi e confrontarsi con i peer, individuando gap di competenze e aree di miglioramento.

Un'ulteriore, interessante, revisione sistematica della letteratura, è l'oggetto del contributo di Agostini, Arkhipova e Mio che indagano il ruolo dei Big Data Analytics (BDA) nella divulgazione e rendicontazione ambientale. I risultati mostrano un interesse crescente, soprattutto in ambito business e accounting, ma con prevalenza di approcci qualitativi e saggi teorici. La letteratura è frammentata e poco basata su modelli teorici consolidati, evidenziando potenzialità ma anche rischi.

Infine, chiude la sezione e il volume nel suo complesso, un paper di De Turi, Garzoni, Posa, Degennaro e Barile, che approfondisce come le collaborazioni tra università e imprese possano sviluppare *dynamic capabilities* utili alla trasformazione digitale. Basato su un case study delle edizioni 2021-2022 dell'iniziativa *Open Challenge by Enterprise* promossa dall'Università LUM e Confindustria Bari-BAT, lo studio mostra come i team di studenti, attraverso progetti di innovazione digitale, abbiano contribuito alla revisione dei modelli di business delle imprese coinvolte. L'analisi individua diverse fasi del processo di Open Innovation, raggruppate in quattro dimensioni (Ispirazione, Ricerca e Ideazione, Valutazione, Sviluppo), strettamente connesse al funnel dell'innovazione e al business model design.

Nel complesso emerge un mix di tematiche di ricerca composito, a riprova dell'ampiezza dei confini disciplinari dell'economia aziendale e, alla luce della digitalizzazione e delle nuove tecnologie, di una proiezione al di fuori degli steccati tradizionali, verso contaminazioni con altre discipline. Questo non più solo rispetto al sostegno fruito sul piano delle metodologie di ricerca ma, sempre più, in ottica di ausilio fornito ad altri ambiti disciplinari dove i principi identitari dell'economia aziendali appaiono irrinunciabili in ottica di ricerca multidisciplinare e sistemica. Da qui la sfida, per gli economisti aziendali, di contribuire all'evoluzione del Sistema Paese, in epoca di rapide trasformazioni del contesto economico-sociale e tecnologico.

Nicola Lattanzi
Stefano Marasca

MISURARE IL GREENWASHING: UNA REVIEW SISTEMATICA DELLA LETTERATURA METODOLOGICA¹

di *Francesca Bernini, Marco Giuliani e Fabio La Rosa*²

9.1. Introduzione

Negli ultimi anni la ricerca accademica e la pratica professionale hanno incluso nel dibattito sulla reputazione aziendale gli aspetti ambientali e sociali, a causa della crescente importanza dell'adozione di processi di produzione e di consumo sostenibili, nella prospettiva di avvicinarsi agli obiettivi di sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite³. In effetti, le aziende con una buona reputazione ambientale, sociale e di *governance* (ESG) tendono a ottenere risultati migliori rispetto alle aziende che si dimostrano meno attente alle questioni di sostenibilità. In questo contesto, tuttavia, alcune aziende, per migliorare velocemente (e fraudolentemente) la propria reputazione, hanno iniziato ad adottare pratiche di *greenwashing* (GW).

In prima battuta, il GW si verifica quando una discrepanza tra le comunicazioni e le *performance* aziendali su questioni ambientali viene identificata da qualcuno. In particolare, Bowen⁴ definisce le pratiche di GW come quelle

¹ Il presente lavoro è stato finanziato dall'Università di Pisa per mezzo dei fondi "PRA – Progetti di Ricerca di Ateneo" – n. progetto PRA_2022_6 "Creazione di valore e strategie ESG: un approccio multidisciplinare" (PRA_2022-2023).

² Il lavoro è frutto di uno sforzo congiunto degli autori. Tuttavia, ai fini di una attribuzione specifica delle parti, si indica che: i paragrafi 8.1. e 8.5 sono da attribuire a Francesca Bernini; i paragrafi 8.3 e 8.4 sono da attribuire a Marco Giuliani; i paragrafi 8.2. e 8.6 sono da attribuire a Fabio La Rosa.

³ G. Capelle-Blancard, A. Petit, *Every little helps? ESG news and stock market reaction*, *Journal of Business Ethics*, 157(2), 2019, 543-565.

⁴ F. Bowen, *After greenwashing: Symbolic corporate environmentalism and society*, Cambridge University Press, 2014.

pratiche di divulgazione aziendale deliberata e selettiva di informazioni positive, o di parziale divulgazione di informazioni negative, atte a creare un'immagine *green* positiva per l'azienda e a confondere i consumatori sulle sue effettive *performance* ambientali. Diversi studi hanno analizzato empiricamente il GW e la sua relazione con le variabili aziendali.

Nonostante al GW sia riconosciuta una natura complessa, dinamica, interdisciplinare, multidimensionale e variegata, la maggior parte degli studi considera la strategia ambientale come un fenomeno unidimensionale⁵. Infatti, precedenti ricerche hanno misurato il GW come un fenomeno unidimensionale⁶. Di conseguenza, il polimorfismo del fenomeno, da un lato, e gli sforzi di adattamento dello stesso a realtà diverse, dall'altro lato, hanno reso difficile il tentativo di pervenire ad una definizione univoca del GW⁷. Inoltre, la misurazione del GW pone molte difficoltà metodologiche, rendendo tutt'altro che agevole la comparabilità e la coerenza dei risultati ottenuti⁸. Infine, alcuni ricercatori hanno riconosciuto che la loro scala di misurazione per il GW fornisce “il potenziale per studi futuri per sviluppare una concettualizzazione più unificata del fenomeno”⁹.

Oltre a quanto detto, alcuni studiosi sostengono che la ricerca accademica sul *symbolic environmentalism* sia ancora nelle sue fasi iniziali e che la letteratura sul GW sia prevalentemente teorica piuttosto che empirica¹⁰. Nel

⁵ T. Feng, S. Liu, Q. Zhang, *Linking perceived institutional force and environmental strategy: the moderating role of institutional incompleteness*, *Baltic Journal of Management*, 2022.

⁶ F. Quoquab, R. Sivadasan, J. Mohammad, “*Do they mean what they say?*” *Measuring greenwash in the sustainable property development sector*, *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 34(4), 2022, 778-799.

⁷ P. Seele, L. Gatti, *Greenwashing revisited: In search of a typology and accusation-based definition incorporating legitimacy strategies*, *Business Strategy and the Environment*, 26(2), 2017, 239-252, 2; A. Siano, A. Vollero, F. Conte, S. Amabile, “*More than words*”: *Expanding the taxonomy of greenwashing after the Volkswagen scandal*, *Journal of Business Research*, 71, 2017, 27-37.

⁸ Ad esempio, Lyon e Montgomery (2015) hanno analizzato 98 articoli accademici sul GW e sostengono che “il campo ha urgente bisogno di un'analisi empirica approfondita e attenta degli impatti del greenwashing, che richiede sia la capacità di identificare chiaramente il greenwashing sia di misurarne gli effetti” (p. 21). T. P. Lyon, A. W. Montgomery, *The means and end of greenwash*, *Organization & Environment*, 28(2), 2015, 223-249.

⁹ C. Blome, K. Foerstl, M. C. Schleper, *Antecedents of green supplier championing and greenwashing: An empirical study on leadership and ethical incentives*, *Journal of Cleaner Production*, 152, 2017, 339-350.

¹⁰ G. Martín-de Castro, J. Amores-Salvado, J. E. Navas-López, R. M. Balarezo-Nuñez, *Exploring the nature, antecedents and consequences of symbolic corporate environmental certification*, *Journal of Cleaner Production*, 164, 2017, 664-675, 2; G. de Vries, B. W. Terwel, N. Ellemers, D. D. Daamen, *Sustainability or profitability? How communicated motives for environmental policy affect public perceptions of corporate greenwashing*, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(3), 2015, 142-154.

novembre 2022, le tre autorità di vigilanza europee (ABE, EIOPA ed ESMA – ossia il network ESA) hanno pubblicato un “*Call for evidence*” sul GW per raccogliere input dalle parti interessate su come comprenderne le caratteristiche principali, i *driver* e i rischi associati al GW e per raccogliere esempi di potenziali pratiche di GW. Pertanto, ci si aspetta un maggiore sviluppo di lavori empirici sul GW che affrontino il divario di ricerca nelle metodologie di misurazione quando si tratta di valutare la *performance* ambientale delle aziende rispetto alle loro affermazioni sul tema della sostenibilità¹¹. Solo Szabo e Webster hanno recentemente fornito una breve descrizione dei metodi e delle misure di GW, sebbene si concentrino solo su come viene *percepito* il GW¹². Di conseguenza, sembra che manchi ancora una chiara comprensione di come il GW sia stato misurato e possa essere operazionalizzato per comprenderne le determinanti e le conseguenze.

Per raggiungere questo obiettivo, il presente lavoro propone una revisione sistematica della letteratura a livello metodologico (*Systematic Methodological Literature Review* – SMLR) per comprendere come il GW sia stato operazionalizzato nella ricerca empirica e discute come la nostra comprensione del fenomeno sia influenzata dalle scelte metodologiche adottate dai ricercatori empirici. La nostra *review* si concentra su articoli pubblicati tra il 1990 e il 2022 nelle riviste *peer-reviewed* delle discipline di *Business, Management and Accounting* (BMA) indicizzate dal database *Scopus* e che affrontano il tema esclusivamente dal punto di vista della ricerca empirica. Pertanto, rispetto alle poche precedenti *review* della letteratura, questo studio anziché esaminare le diverse concettualizzazioni o l’evoluzione degli studi sul GW, si focalizza specificamente su come il GW viene affrontato negli studi empirici da una prospettiva metodologica e come è stato misurato.

Ad oggi non esiste un unico metodo di studio del GW: in relazione alle differenti domande di ricerca proposte e ai contesti di analisi possono essere adottati diversi metodi, siano essi quantitativi, qualitativi o misti. Per questo l’analisi proposta, partendo da uno studio della letteratura concernente le differenti metodologie di indagine, si concentra successivamente sulla sola letteratura che propone una metodologia di ricerca quantitativa. Si evidenzieranno i vantaggi, le potenziali sfide, le insidie e le implicazioni dell’uso di

¹¹ T. P. Lyon, J. W. Maxwell, *Greenwash: Corporate environmental disclosure under threat of audit*, *Journal of Economics & Management Strategy*, 20(1), 2011, 3-41; D. Coen, K. Herman, T. Pegram, *Are corporate climate efforts genuine? An empirical analysis of the climate ‘talk-walk’ hypothesis*, *Business Strategy and the Environment*, 31(7), 2022, 3040-3059.

¹² S. Szabo, J. Webster, *Perceived greenwashing: the effects of green marketing on environmental and product perceptions*, *Journal of Business Ethics*, 171(4), 2021, 719-739.

determinati metodi e verranno sollevate le domande più rilevanti che i ricercatori empirici dovrebbero affrontare.

Questo studio permette di formulare varie considerazioni. In primo luogo, c'è molto “*talking*” sul GW ma ancora poco “*walking*”, ossia un numero crescente di studi si concentra sul GW da una prospettiva concettuale, ma pochissimi lo indagano specificamente da una prospettiva empirica. In secondo luogo, mentre si riscontra una pleora di definizioni di GW, solo una domina gli studi empirici, quella che intende il GW quale divario tra *performance* e *disclosure*. Inoltre, gli studi tendono a concentrarsi solo sul GW e non sulle sue altre possibili sfumature, quali ad esempio il *brownwashing*, il *bluewashing*, ecc. Ancora, gli studi sul GW tendono ad avvicinarsi principalmente ai casi potenziali/presunti di GW, mentre la ricerca sui casi reali di GW è molto limitata e di conseguenza, c'è ancora poca conoscenza del GW da un punto di vista pratico ed operativo. Il GW è operazionalizzato e calcolato solo in pochi casi e tende a essere misurato in termini di percezioni e questo significa che il GW tende a essere considerato un fenomeno soggettivo e non oggettivo. Infine, emerge un fenomeno di “GW accademico”: diversi sono gli studi che includono la parola “*greenwashing*” (o espressioni simili) nel titolo o tra le parole-chiave, ma poi, nel testo il termine non è menzionato, se non una o due volte, e tanto meno viene investigato. Ciò significa che gli studiosi stanno cercando di usare questa espressione per attirare l'interesse nelle loro pubblicazioni scientifiche anche se, di fatto, il lavoro non riguarda questo fenomeno.

Il presente studio contribuisce all'attuale dibattito sul GW in diversi modi. In primo luogo, offre una revisione sistematica della letteratura metodologica che può essere di supporto per la ricerca empirica futura sul GW. Diverse caratteristiche metodologiche possono essere associate al GW, ciascuna contenente alcune “opzioni”: questo studio evidenzia ciò che è stato fatto fino ad oggi e cosa potrebbe essere fatto in futuro per indagare il GW nella pratica. In secondo luogo, lo studio offre una panoramica degli strumenti metodologici e delle fonti di dati che possono essere d'aiuto per affrontare alcune delle sfide pertinenti con i relativi pro e contro. Infine, lo studio mostra l'esistenza di alcuni limiti e lacune tra il modo in cui il GW è concettualizzato e il modo in cui lo stesso è misurato.

9.2. Misurare il *greenwashing*

Il GW è un fenomeno multidimensionale e complesso, che non può essere facilmente rappresentato mediante l'individuazione di un numero limitato di

caratteristiche. Il GW non è un fenomeno generalizzabile. Ricorrendo alla metafora del caleidoscopio, possiamo pensare a molteplici combinazioni di GW, ciascuna delle quali risultante da un *mix* di tipologie, livelli e di reazioni degli *stakeholder*¹³. Ciò porta a considerare la possibilità di variare potenzialmente da lievi esagerazioni nella *disclosure* di informazioni ambientali, fino ad arrivare alla produzione integrale di informazioni false¹⁴. In conseguenza delle possibili differenze in termini di attuazione del GW da parte delle aziende e della sua natura multidimensionale, emergono forti difficoltà quando si intende pervenire a una sua misurazione¹⁵.

In primo luogo, è difficile raccogliere dati accurati sul GW, considerato che le aziende cercano di nascondersi per evidenti motivazioni di tipo economico e di legittimità¹⁶. Pertanto, gli studi esistenti sul GW hanno utilizzato principalmente dati di tipo *archival*, basati sulla comunicazione ambientale pubblicamente accessibile e sui report di RSI o, in alcuni casi, interviste e indagini dirette, pervenendo in ogni caso a misure di GW *potenziale*.

In secondo luogo, anche il GW *reale* è spesso difficile da identificare perché sia la natura fuorviante delle comunicazioni *green* sia le accuse delle ONG sono spesso il frutto di valutazioni soggettive¹⁷. Allo stesso modo, la mancanza di attendibili liste di aziende che adottano pratiche di GW, elaborate da ONG o altre istituzioni autorevoli, tende a rendere la misurazione del GW complessa e potenzialmente discrezionale¹⁸. Pertanto, Kim e Lyon concludono che “*spesso, è difficile o impossibile misurare con precisione il modo in cui le aziende si impegnano in GW*” e queste restrizioni metodologiche possono limitare l’applicabilità e la generalizzabilità dei risultati della ricerca¹⁹.

¹³ L. Gatti, M. Pizzetti, P. Seele, *Green lies and their effect on intention to invest*, Journal of Business Research, 127, 2021, 228-240.

¹⁴ T. P. Lyon, A. W. Montgomery, *The means and end of greenwash*. *Organization & Environment*, 28(2), 2015, 223-249.

¹⁵ M. D. de Jong, G. Huluba, A. D. Beldad, *Different shades of greenwashing: Consumers’ reactions to environmental lies, half-lies, and organizations taking credit for following legal obligations*, Journal of Business and Technical Communication, 34(1), 2020, 38-76.

¹⁶ T. Feng, S. Liu, Q. Zhang, *Linking perceived institutional force and environmental strategy: the moderating role of institutional incompleteness*, Baltic Journal of Management, 2022.

¹⁷ P. Seele, L. Gatti, *Greenwashing revisited: In search of a typology and accusation-based definition incorporating legitimacy strategies*, Business Strategy and the Environment, 26(2), 2017, 239-252.

¹⁸ X. Du, *How the market values greenwashing? Evidence from China*, Journal of Business Ethics, 128(3), 2015, 547-574.

¹⁹ E. H. Kim, T. P. Lyon, *Greenwash vs. brownwash: Exaggeration and undue modesty in corporate sustainability disclosure*, Organization Science, 26(3), 2015, 705-723; H. Huang, X. Xing, Y. He, X. Gu, *Combating greenwashers in emerging markets: A game-theoretical*

Nel tentativo di affrontare i problemi di misurazione pratica sopra descritti, e considerata la necessità di una rigorosa ricerca empirica sul GW, nel proseguo del lavoro offriamo una SMLR dei metodi e delle procedure di operazionalizzazione del GW.

9.3. Metodo

È stata condotta una SMLR al fine di comprendere come i ricercatori del campo di studi BMA hanno operazionalizzato il fenomeno del GW nella ricerca empirica e se tali operazionalizzazioni considerano o meno le tipologie e varietà di questo fenomeno. Abbiamo quindi effettuato un'analisi sistematica della letteratura esplorando gli articoli di ricerca empirica che si concentrano sul GW. Abbiamo condotto la ricerca utilizzando il database *Scopus* di *Elsevier* al fine di potere disporre di un archivio completo con fonti bibliografiche attendibili e di qualità. Infatti, *Scopus* offre una notevole copertura della letteratura *peer-reviewed*, è una delle più grandi fonti bibliografiche e di abstract ed è continuamente ampliata e aggiornata.

Considerando la molteplicità di definizioni esistenti di GW, le parole-chiave sono state identificate partendo da una prima scrematura della letteratura prevalente e della conoscenza e dell'esperienza del gruppo di ricerca. Così, le stringhe di ricerca erano le seguenti: “*green*” AND “*wash*”; “*green*” AND “*washing*”; “*greenwashing*”; “*greenwash*”. Per evitare *bias* linguistici, la ricerca è stata limitata alle pubblicazioni in inglese.

Non sono stati utilizzati invece criteri e classifiche sulla qualità delle riviste, ai fini di una loro esclusione, in quanto questa SMLR mira a dare una panoramica completa sulle questioni metodologiche del GW. Per sviluppare analisi e confronti approfonditi e trarre spunti significativi, è stato considerato un insieme omogeneo di fonti contenente solo articoli su riviste. Sono stati, quindi, esclusi libri, presentazioni e recensioni. Abbiamo limitato la ricerca agli articoli relativi al campo di studi BMA pubblicati su riviste *peer-reviewed* tra il 1990 e il 2022. Invero, sebbene il GW sia un termine e un concetto impiegato anche in altre discipline, la SMLR è stata focalizzata sul campo BMA, considerando anche le competenze dei ricercatori in questo stesso campo, mentre la delimitazione temporale deriva dal fatto che prima del 1990 la ricerca BMA sul GW è stata quantitativamente poco rilevante e inadeguata rispetto alle finalità della ricerca. I criteri citati hanno portato all'estrazione di 331 articoli.

exploration of firms, customers and government regulations, Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review, 140, 2020, 101976.

Successivamente è stato definito un protocollo di revisione per l'analisi delle pubblicazioni scientifiche, che sono state equamente suddivise tra ciascuno dei tre autori per esaminare accuratamente la loro rilevanza sulla base dei due confini concettuali: “la pubblicazione si occupa di GW” e “la pubblicazione ha ad oggetto una ricerca empirica sul GW”.

Per effettuare la valutazione, ogni autore ha esaminato l'abstract e, laddove necessario, anche l'articolo. Gli autori hanno organizzato diversi incontri per discutere i criteri di inclusione e la loro coerenza con gli obiettivi della ricerca. A causa della complessità del GW, un numero considerevole di articoli è stato discusso in sessioni plenarie per comprendere se dovesse essere incluso. Alla fine di questa fase, 90 articoli sono stati esclusi perché non trattavano il tema del GW (la maggior parte di questi articoli sono stati pubblicati nel *Journal of Cleaner Production*, mentre altri erano in riviste legate al settore tessile e dell'abbigliamento) e, dopo un'attenta lettura, 111 articoli sono stati successivamente esclusi perché non si occupavano di ricerca empirica sul GW. Questo approccio alla fine ha prodotto un set di dati relativi a 130 articoli.

Il protocollo di revisione sviluppato per analizzare la banca dati è suddiviso in tre sezioni. La prima sezione contiene i dati bibliografici di ogni pubblicazione (ad esempio, autore(i), anno, titolo, rivista, abstract e parole-chiave degli autori). La seconda sezione riguarda l'ambito, cioè se lo studio si concentra sul GW e, più specificamente, se esso operationalizza il GW. La terza sezione riguarda l'analisi dei casi in cui il GW è stato operationalizzato. La Tabella 1 descrive il protocollo di revisione.

Tab. 1 – Protocollo della review

Sezione 1 – Dati bibliografici		
Autore (i)	Chi ha scritto la pubblicazione?	-
Anno	Quando è stata pubblicata?	-
Titolo	Qual è il titolo?	-
Nome della rivista	Qual è il nome della rivista?	-
Abstract	Di cosa tratta la pubblicazione?	-
Sezione 2 – Ambito della ricerca		
GW	La ricerca riguarda il GW?	Si/No
Operationalizzazione del GW	La ricerca è empirica?	Si/No
Sezione 3 – Analisi del GW		
Definizione	Come viene definito il GW	-
GW reale o potenziale?	La ricerca riguarda casi reali o potenziali di GW?	-
Metodo	Qual è il metodo di ricerca utilizzato?	-
Operationalizzazione del GW	Come è stato operationalizzato il GW?	-

Il protocollo è stato implementato su un foglio *MS-Excel*[®]. Ciascuno degli autori ha raccolto informazioni pertinenti dalle pubblicazioni per fornire un quadro completo dello stato della letteratura metodologica e cioè l'anno di pubblicazione, la rivista scientifica, il focus geografico, il metodo di ricerca (quantitativo o qualitativo) e le parole-chiave. Invece, altri dati (ipotesi di ricerca, obiettivi, risultati ottenuti e ricerche future) sono stati raccolti per sviluppare l'analisi tematica. Dopo aver letto i 130 articoli una seconda volta, ogni autore ha identificato possibili schematizzazioni di metodologie utilizzate per misurare il GW da discutere in riunioni plenarie.

Successivamente, l'analisi si è concentrata sugli studi quantitativi che presentavano una variabile specificatamente denominata come GW, ossia studi che miravano a operationalizzare e misurare il GW e sono stati identificati solo 49 studi con queste caratteristiche.

La Tabella 2 schematizza il processo di selezione.

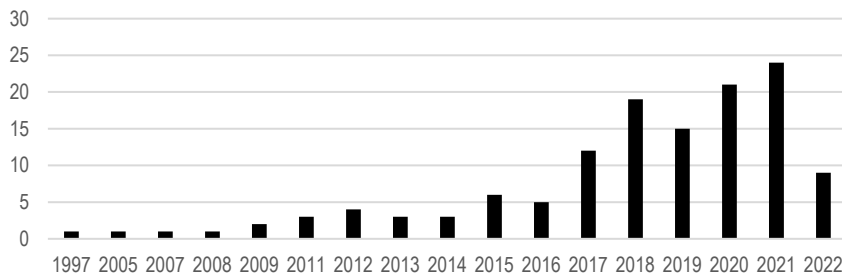
Tab. 2 – Criteri di selezione e numero di articoli

Criteri	N. di articoli
Articoli estratti da <i>Scopus</i>	331
Articoli empirici nel campo BMA riguardanti il GW	130
Articoli quantitativi che presentano una variabile GW	49

9.4. Risultati

Volendo fornire un'analisi descrittiva i principali risultati della SMLR sono i seguenti. Oltre il 90% degli studi empirici sul GW è stato realizzato negli ultimi 10 anni, come mostrato nella Figura 1.

Fig. 1 – Distribuzione temporale delle 130 pubblicazioni



Fonte: propria elaborazione su dati Scopus

L'analisi evidenzia che il GW è un tema di ricerca di recente sviluppo, sul quale si stanno focalizzando interessi crescenti. Emerge, inoltre, che mentre le pratiche di GW sono aumentate significativamente a partire dal 2000, la maggior parte delle ricerche empiriche è emersa solo nel 2012, cioè 10 anni dopo²⁰. Esiste quindi un rilevante divario temporale tra la comparsa del fenomeno e la manifestazione di un rilevante interesse scientifico verso lo stesso fenomeno.

Le principali riviste in cui sono stati pubblicati gli articoli empirici sul GW sono *Business Strategy and the Environment*, *Journal of Business Ethics* e *Journal of Cleaner Production*, come mostrato nella tabella 3. Le altre 60 riviste identificate presentano solo uno o due studi sul GW.

Tab. 3 – Riviste con più di due articoli sul GW e n. di articoli

Riviste	N. di articoli
<i>Business Strategy and the Environment</i>	14
<i>Journal of Business Ethics</i>	13
<i>Journal of Cleaner Production</i>	13
<i>Corporate Social Responsibility and Environmental Management</i>	6
<i>Organization and Environment</i>	4
<i>Social Responsibility Journal</i>	3
<i>Journal of Business and Technical Communication</i>	3
<i>International Journal of Hospitality Management</i>	3
Altri	71
Totale	130

Ciò suggerisce che, nonostante gli studi sul GW siano potenzialmente accolti da diverse riviste nel campo del *management*, i ricercatori empirici tendono a pubblicarli in riviste specializzate sui temi della sostenibilità, dell'etica e dell'ambiente dove, probabilmente, trovano un dibattito più fruttuoso.

Passando al contenuto degli studi, la definizione di GW che sembra essere generalmente utilizzata è quella che si riferisce al divario tra 'talk' e 'walk', cioè il disallineamento tra *disclosure* sulla sostenibilità e *performance* di sostenibilità. Nell'ambito di questo approccio, si riconoscono diverse sfuma-

²⁰ C. Blome, K. Foerstl, M. C. Schleper, *Antecedents of green supplier championing and greenwashing: An empirical study on leadership and ethical incentives*, *Journal of Cleaner Production*, 152, 2017, 339-350, 2; B. Parguel, F. Benoit-Moreau, C. A. Russell, *Can evoking nature in advertising mislead consumers? The power of 'executional greenwashing'*, *International Journal of Advertising*, 34(1), 2015, 107-134, 3; TerraChoice, *The sins of greenwashing: Home and family edition*. <http://sinsofgreenwashing.org/findings/greenwashing-report-2010/>, 2010.

ture di GW come quella che si riferisce alla presunta inaffidabilità di ciò che è dichiarato (il divario tra ciò che è riportato e ciò che dovrebbe essere riportato), quella che riguarda l'assenza di informazioni negative (selezione delle informazioni da divulgare) o quella che riguarda un uso eccessivo di espressioni simboliche (idee, principi o ciò che sarà fatto in futuro) rispetto ad espressioni di sostanza (fatti o ciò che è stato fatto). Nel complesso, anche se si ravvisano differenti concetti di GW, soltanto uno tende a ricorrere negli studi empirici dedicati a questo tema.

Un altro aspetto oggetto di indagine è la dicotomia tra casi reali/confermati/effettivi di GW e casi presunti/potenziati. Come mostrato nella Tabella 4, dall'analisi emerge che quasi tutti gli articoli analizzano un GW presunto/potenziato (125 casi), mentre solo in 5 studi la ricerca è dedicata a casi effettivi di GW, dichiarati ufficialmente da istituzioni o tribunali.

Tab. 4 – Casi analizzati di GW

Casi	N. di articoli
Reali	5
Potenziati	125
Totale	130

Ciò significa che, ad oggi, gran parte della ricerca scientifica si rivolge al GW come a un fenomeno ipotetico, mentre risulta scarsa la comprensione di come questo fenomeno si verifica nella pratica. Mentre il primo filone di studi (GW presunto/potenziato) contribuisce a sensibilizzare sulla rilevanza del fenomeno, il secondo è quello che maggiormente può contribuire alla proposta di politiche e regolamenti in grado di contrastare il GW e i suoi effetti negativi. I recenti e crescenti casi di condanne di aziende per pratiche di GW in combinazione con l'inasprimento delle normative ambientali dovrebbero portare un aumento dei casi confermati di GW che possono essere studiati.

Da una prospettiva metodologica, emerge inoltre che il GW è stato studiato principalmente adottando approcci quantitativi (regressioni, disegni sperimentali, modelli economici, etc.) (96 casi); tuttavia, anche quelli qualitativi (*case/field study*, analisi del testo, statistiche descrittive, etc.) (32 casi) e quelli misti (quantitativi e qualitativi) (2 casi) sono stati utilizzati.

La Tabella 5 riporta la distribuzione degli articoli esaminati in termini di metodologie di ricerca.

Tab. 5 – Metodologie di ricerca del GW

Metodologie	N. di articoli
Confronto tra gruppi	3
Associazione/correlazione	6
Regressione	62
Modellazione	23
Analisi fattoriale	1
Caso di studio/studio sul campo	20
Analisi del contenuto/visivo	13
Misto	2
Totale	130

Per quanto riguarda i 32 studi qualitativi, questi indagano sulle strategie adottate dalle imprese per ottenere (o riconquistare) la fiducia dei consumatori o degli investitori in materia di RSI con le comunicazioni (pubblicità, *reports*, etc.) (25 casi), i pro e i contro delle certificazioni ambientali/sociali (3 casi) e l'analisi del potenziale divario tra ciò che viene fatto dalle imprese e ciò che viene dichiarato (4 casi). Nel complesso, da una prospettiva qualitativa, gli studi mirano a comprendere le tipologie e gli effetti del GW in contesti specifici adottando un approccio esplorativo. Inoltre, i metodi qualitativi sono quelli utilizzati principalmente per investigare casi reali di GW (4 su 5 casi di studi riguardanti GW reali).

Passando ai 96 studi quantitativi, questi sono basati su analisi di regressione (OLS, SEM, PLS, etc.) e sulla progettazione di modelli (modellizzazione econometrica, disegno sperimentale, etc.).

La Tabella 6 fornisce interessanti informazioni sulle misure GW.

Tab. 6 – Misure di GW

Panel A - Quantificazione del GW	N. di articoli
Quantificazione del GW	49
Quantificazione delle <i>proxy</i>	47
Totale	96
Panel B - Tipi di variabile GW	N. di articoli
GW come variabile indipendente	39
GW come variabile dipendente	10
Totale	49
Panel C - Misurazioni GW	N. di articoli
Percezioni	36
Calcolo	12
<i>Dummy</i>	1
Totale	49

Il panel A mostra che in 47 casi non è stato possibile individuare una quantificazione di GW ma principalmente analisi e discussioni riguardanti il reporting aziendale e la comunicazione ambientale. Nei restanti 49 casi, è possibile identificare tentativi di misurare il GW, le sue cause e i suoi effetti specificamente e direttamente.

Nei casi in cui il GW è quantificato (Panel B), esso viene impiegato come variabile indipendente in 39 casi per comprendere i suoi effetti sulla *performance* economico-finanziaria, sui comportamenti di acquisto e di investimento, sulle politiche di *earnings management* e sui giudizi dei revisori. In 10 casi la variabile GW viene invece utilizzata come variabile dipendente per comprenderne le cause. Tra queste, l'esistenza di vincoli finanziari, questioni etiche e il livello di *performance* ESG sono suggerite come le principali determinanti del GW.

Focalizzandosi su come il GW è stato quantificato (Panel C), in 36 casi sono state utilizzate misure percettive per misurare il GW. In particolare, sono state considerate le percezioni di consumatori/clienti (22 casi), di *stakeholder* non ben definiti (6 casi), manager (3 casi), investitori (2 casi), esperti (2 casi) e dipendenti (1 caso). Nel complesso, quando il GW è misurato in termini di percezioni, lo *stakeholder* prevalente è rappresentato dai clienti; solo in pochi casi sono considerati altri *stakeholders*. Per raccogliere dati sulle percezioni sono utilizzati questionari basati su scale Likert. Pertanto, questa misura del GW è associabile ai temi sopra richiamati dello scetticismo e del sospetto.

Il secondo approccio (12 casi) quantifica il GW come differenza tra un indice di *disclosure* e uno di *performance* calcolati secondo metodi diversi. Questo approccio cerca di fornire un'analisi più obiettiva in quanto non si basa su percezioni, ma su dati estratti nella maggior parte dei casi da database come *Bloomberg* o *Asset4/Thomson Reuters* o da *report* specifici e in alcuni casi sono raccolti a mano. L'uso dominante delle banche dati è legato alla possibilità di avere accesso ad un'ampia gamma di dati affidabili e verificabili e a indici generalmente accettati di *disclosure* e *performance*. In tale approccio, il GW si presume che si verifichi quando c'è una mancata corrispondenza tra gli indici di *talk-walk* di un'azienda e quelli dei suoi *peers*.

Infine, un terzo approccio, utilizzato solo da un articolo che sviluppa un modello economico, considera il GW come una variabile *dummy* per testare i suoi effetti teorici.

9.5. Discussione

Nel complesso, il presente studio rivela che, poiché il GW è ancora un concetto relativamente nuovo e la ricerca ad esso dedicata è ancora in una fase iniziale, persistono forti ambiguità teoriche e occorre affrontare numerose sfide ai fini di sua pratica operazionalizzazione.

Il primo dato che emerge dalla SMLR è che a fronte di un consistente “parlare” di GW, non si riscontra una altrettanto rilevante operazionalizzazione. In altre parole, mentre gli studiosi hanno proposto una pletera di definizioni teoriche e di sfumature di GW, la ricerca empirica appare ancora molto limitata. Ciò significa che il GW tende ad essere mantenuto come un’idea che viene solo raramente tradotta in termini operativi. Il conseguente divario tra teoria e pratica nonché la mancanza di misure concrete associabili alle diverse definizioni proposte di GW, non rende possibile identificare i punti di forza e di debolezza di ciascuna di esse. Quanto detto si traduce nella necessità di arricchire la ricerca accademica mediante lo sviluppo di un maggiore numero di studi empirici sul GW, per potere comprendere il fenomeno non solo da una prospettiva teorica o deduttiva ma anche da una prospettiva pratica o induttiva.

L’evidenza raccolta mostra anche che il GW è un concetto che, da una prospettiva empirica, tende ad essere abbinato solo alla dimensione ambientale (emissioni di gas, impatti ambientali, etc.), il che comporta che il terzo pilastro della RSI, cioè quello sociale, venga di fatto trascurato. Mentre gli studi hanno concepito un’ampia definizione di GW che abbraccia anche la dimensione sociale e hanno proposto il concetto specifico di *social-washing*, gli studi empirici si concentrano solo sui comportamenti ambientali. Pertanto, una maggiore ricerca che coniughi la dimensione sociale e quella ambientale del GW è desiderabile.

Negli studi esaminati, l’attenzione è prevalentemente sul GW potenziale, cioè su circostanze aziendali che suggeriscono la possibile esistenza di GW, mentre limitati appaiono gli studi su casi reali (ufficialmente dichiarati) di GW. Ciò è dovuto alla limitata disponibilità di casi reali di GW, sebbene si registri un crescente numero di sentenze di tribunali che condannano le imprese per pratiche acclamate di GW. D’altra parte, indagare casi reali di GW richiederebbe la disponibilità di informazioni specifiche spesso riservate. Tra il GW potenziale e quello reale si rintracciano anche situazioni che si pongono a metà strada, in quanto sono sotto indagine ufficiale ma una decisione su di esse non è stata ancora assunta.

Si noti altresì che l’aumento dell’interesse dei clienti per i prodotti *green* rappresenta una spinta verso l’adozione di pratiche di GW da parte delle

aziende: questo implica che ci sarà potenzialmente un numero crescente di casi che possono essere studiati per comprendere il GW da un punto di vista pratico. Peraltro, l'attenzione quasi esclusiva sul GW potenziale, spesso basata su modelli che non sono generalmente condivisi e hanno un numero limitato di applicazioni, potrebbe portare ad un clima di "caccia alle streghe", che porta ad innescare accuse di pratiche di GW che in realtà sono infondate o comunque riguardanti comportamenti non intenzionali.

Negli studi empirici, il GW è generalmente definito come un disallineamento tra il "walk", ossia ciò che un'azienda fa, e il "talk", ossia ciò che la stessa azienda dichiara di fare. Tuttavia, questa è solo una delle definizioni proposte dagli studiosi del fenomeno. Ciò è dovuto probabilmente al fatto che tali altre definizioni sono difficili da operationalizzare. Pertanto, mentre gli studiosi teorici hanno rappresentato il GW come un fenomeno complesso e multidimensionale, negli studi empirici il GW viene estremamente semplificato. Inoltre, quando si adotta questo approccio, gli studi considerano accettabile un comportamento aziendale caratterizzato da un "walk" più ampio di un "talk" (ossia *performare* più o meglio di quanto si dichiara, fenomeno definito come *brownwashing*), mentre ritengono inaccettabile il dichiarare più di quanto effettivamente si faccia per l'ambiente (*greenwashing*). Per quanto gli effetti negativi della *disclosure* di false informazioni ai mercati siano noti e rilevanti, anche il comportamento opposto può generare effetti negativi sulle imprese e sui loro *stakeholder*, perché potrebbe comunque essere vista come una mancanza di trasparenza. Ciò richiede quindi studi empirici anche sui fenomeni di *brownwashing*.

Con riferimento agli studi quantitativi, si è notato che questi approcciano al GW principalmente come una questione di percezioni e dunque come un fenomeno soggettivo che può cambiare nel tempo e nello spazio. Ne consegue che ciò che appare accettabile oggi potrebbe non esserlo domani, e ciò che è accettabile per uno *stakeholder* potrebbe non esserlo per gli altri. Anche questo determina problemi di affidabilità e variabilità nei risultati della ricerca empirica sul GW.

Inoltre, alla luce delle suddette considerazioni, il fatto che gli studi si concentrino solo su alcuni tipi di *stakeholder*, ossia i clienti, diventa un limite rilevante per la comprensione del fenomeno. Considerando l'emergente importanza della finanza *green*, occorrerebbe indagare più in profondità la percezione degli investitori. Allo stesso modo, anche le percezioni dei dipendenti o dei manager meritano maggiori approfondimenti.

Per quanto riguarda i pochi studi che misurano il GW, si rileva l'assenza di una convergenza in termini di modelli o formule proposte e, di conseguenza, è possibile identificare diverse opzioni che possono portare a diffe-

renti situazioni di GW potenziale. Sebbene l'uso di dati secondari possa offrire maggiore affidabilità e standardizzazione, ne deriva anche un uso limitato di altre informazioni utili non presenti nei database, che potrebbero essere raccolte a mano per comprendere meglio il fenomeno del GW.

Un ultimo aspetto che si vuole sottolineare riguarda una sorta di “GW della ricerca accademica”. Come accennato, anche se diverse pubblicazioni includono la parola “*greenwashing*” nell’abstract o nelle parole-chiave, solo poche si focalizzano realmente sul tema, mentre la maggiore parte di questi studi sembrano accennare al GW solo per attirare i lettori interessati al tema. Poiché tali pubblicazioni affrontano di fatto altri temi, come i *report* o le *performance* RSI, tale pratica da parte di alcuni ricercatori e studiosi non può che considerarsi poca etica.

La Tabella 7 riassume le principali questioni sopra discusse, i limiti della ricerca empirica sul GW e i filoni di ricerca prospettati.

Tab. 7 – Limiti della letteratura metodologica sul GW e proposte di filoni di ricerca da investigare

Tem	Limiti	Filoni di ricerca
Numero limitato di studi empirici	Pletora di studi teorici che sono raramente testati. Poca comprensione del GW nella pratica	Più studi empirici sul GW
Studi concentrati principalmente sulla dimensione ambientale	Mancanza di comprensione della dimensione sociale del GW (<i>social-washing</i>)	Più studi empirici sul <i>social-washing</i>
Focus sul GW potenziale	Comprensione limitata del GW nella pratica	Più studi empirici su casi reali di GW
Adozione di una sola definizione di GW	Comprensione limitata della complessità del fenomeno GW	Più studi empirici basati su altre definizioni di GW
Focus sul GW come “false informazioni”	Il <i>brownwashing</i> tende ad essere trascurato	Più studi empirici basati sul <i>brownwashing</i>
Studi quantitativi basati sulle percezioni	Variabilità, affidabilità e generalizzazione dei risultati della ricerca	Più studi empirici sulle percezioni dei diversi <i>stakeholder</i> Sviluppo di studi di replicazione
Studi quantitativi basati su calcoli	Pletora di modelli e formule	Più studi empirici basati su calcoli. Sviluppo di studi di replicazione
Studi quantitativi basati principalmente su dati secondari	Standardizzazione dei dati; dipendenza dai dati forniti dalle banche dati	Più studi empirici basati su dati specifici raccolti a mano

10.6. Conclusioni

Mentre la letteratura sul GW è in continua crescita, c’è ancora ambiguità sul significato di questo fenomeno, che si evolve incessantemente in com-

portamenti sempre diversi e sofisticati²¹. Poiché il modo in cui il GW è concettualizzato influisce sulla sua operazionalizzazione, ne deriva una forte influenza sui risultati cui pervengono i ricercatori empirici.

Pertanto, l'esigenza di una chiara operazionalizzazione del GW sta diventando impellente nella ricerca accademica, perché la mancanza di misure oggettive e condivise di GW potrebbe paradossalmente produrre più danni di quelli generati dalle aziende all'ambiente. Da un lato, il GW può essere considerato un sottoinsieme di frodi²² che aumenta lo scetticismo degli *stakeholder* sulle dichiarazioni *green* delle aziende, finendo con il penalizzare anche quelle che adottano autentiche strategie di RSI²³. Dall'altro lato, quando il GW non è chiaramente definito, emerge un "falso GW", per cui un'azienda accusata di GW può incorrere in gravi conseguenze negative, quali una riduzione della legittimità e un danno reputazionale, nonostante la sua comunicazione ambientale non sia falsa o fuorviante ma coerente²⁴. Inoltre, poiché un numero crescente di scandali legati al GW non è direttamente correlato alle operazioni di un'azienda, ma alla sua catena di fornitura²⁵, il coinvolgimento di un fornitore in uno scandalo GW può influenzare negativamente l'opinione degli *stakeholder*.

È stato notato che il dibattito sul GW è spesso polemico e vago e dovrebbe essere distinto da altre strategie di "disinformazione aziendale"²⁶. In particolare, la ricerca accademica di tipo empirico sul GW dovrebbe evitare di innescare un clima di "caccia alle streghe" intorno alle aziende. Infatti, il rischio è che quando il GW (soprattutto quello percepito) è operazionalizzato

²¹ K. Walker, F. Wan, *The harm of symbolic actions and green-washing: Corporate actions and communications on environmental performance and their financial implications*, *Journal of Business Ethics*, 109(2), 2012, 227-242, 2; P. Seele, L. Gatti, *Greenwashing revisited: In search of a typology and accusation-based definition incorporating legitimacy strategies*, *Business Strategy and the Environment*, 26(2), 2017, 239-252.

²² J. R. Kurpierz, K. Smith, *The greenwashing triangle: adapting tools from fraud to improve CSR reporting*, *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 11(6), 2020, 1075-1093.

²³ Y. S. Chen, C. H. Chang, *Greenwash and green trust: The mediation effects of green consumer confusion and green perceived risk*, *Journal of Business Ethics*, 114(3), 2013, 489-500, 2; T. P. Lyon, J. W. Maxwell, *Greenwash: Corporate environmental disclosure under threat of audit*, *Journal of Economics & Management Strategy*, 20(1), 2011, 3-41.

²⁴ P. Seele, L. Gatti, *Greenwashing revisited: In search of a typology and accusation-based definition incorporating legitimacy strategies*, *Business Strategy and the Environment*, 26(2), 2017, 239-252.

²⁵ M. Pizzetti, L. Gatti, P. Seele, *Firms talk, suppliers walk: Analyzing the locus of greenwashing in the blame game and introducing 'vicarious greenwashing'*, *Journal of Business Ethics*, 170(1), 2021, 21-38.

²⁶ T. P. Lyon, J. W. Maxwell, *Greenwash: Corporate environmental disclosure under threat of audit*, *Journal of Economics & Management Strategy*, 20(1), 2011, 3-41

in modo ambiguo, le aziende sottostimino la loro *disclosure* o le loro *performance* ambientali (*brownwashing*), riducendo così la trasparenza per il mercato e le altre società.

Il presente studio ha fornito una SMLR su come il GW è stato operazionalizzato nella ricerca empirica nel campo del BMA, ha discusso come la nostra comprensione del fenomeno sia fortemente influenzata da scelte metodologiche e ha mostrato gli aspetti più critici della letteratura empirica e i filoni di ricerca prospettati per il futuro. Nel complesso, gli studi esistenti indicano che spesso gli aspetti metodologici ed operativi del GW non sono adeguatamente affrontati e che i meccanismi per l'operazionalizzazione del GW possono essere migliorati in quanto presentano diversi limiti. Pertanto, è necessaria ulteriore ricerca sugli ostacoli all'operazionalizzazione del GW e sulle possibili soluzioni e approcci che possono consentire di superarli, nonché su come definire strumenti di misurazione del GW che permettono di migliorare la gestione ambientale e garantire un migliore allineamento tra *performance* e *disclosure*.

Nel complesso, anche se gli studi empirici esaminati non presentano la stessa complessità di quelli teorici in termini di concettualizzazione del GW ma tendono a basarsi su una medesima definizione, essi offrono prospettive interessanti per quanto riguarda le metodologie che possono essere adottate per investigare il fenomeno GW, in termini sia di cause che di effetti, e come il GW può essere operativamente misurato. Poiché questa SMLR presenta alcuni limiti, principalmente legati all'ambito più circoscritto (campo di studi del *business, accounting e management*, ultimi tre decenni, solo articoli pubblicati) che potrebbero ridurre la generalizzazione dei suoi risultati, gli studi futuri dovrebbero estendere l'ambito di ricerca ad altre aree e alla ricerca non pubblicata, per rafforzare e convalidare i risultati qui esposti.

Riferimenti bibliografici

- Blome, C., Foerstl, K., Schleper, M. C. (2017), *Antecedents of green supplier championing and greenwashing: An empirical study on leadership and ethical incentives*, Journal of Cleaner Production, 152, 339-350.
- Bowen, F. (2014), *After greenwashing: Symbolic corporate environmentalism and society*, Cambridge University Press.
- Capelle-Blancard, G., Petit, A. (2019), *Every little helps? ESG news and stock market reaction*, Journal of Business Ethics, 157(2), 543-565.
- Chen, Y. S., Chang, C. H. (2013), *Greenwash and green trust: The mediation effects of green consumer confusion and green perceived risk*, Journal of Business Ethics, 114(3), 489-500.

- Coen, D., Herman, K., Pegram, T. (2022), *Are corporate climate efforts genuine? An empirical analysis of the climate 'talk-walk' hypothesis*, *Business Strategy and the Environment*, 31(7), 3040-3059.
- Creswell J. W. (2009), *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, Third Edition, Sage.
- de Jong, M. D., Huluba, G., Beldad, A. D. (2020), *Different shades of greenwashing: Consumers' reactions to environmental lies, half-lies, and organizations taking credit for following legal obligations*, *Journal of Business and Technical Communication*, 34(1), 38-76.
- de Vries, G., Terwel, B. W., Ellemers, N., Daamen, D. D. (2015), *Sustainability or profitability? How communicated motives for environmental policy affect public perceptions of corporate greenwashing*, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(3), 142-154.
- Du, X. (2015), *How the market values greenwashing? Evidence from China*, *Journal of Business Ethics*, 128(3), 547-574.
- Feng, T., Liu, S., Zhang, Q. (2022), *Linking perceived institutional force and environmental strategy: the moderating role of institutional incompleteness*, *Baltic Journal of Management*.
- Fernando, A. G., Suganthi, L., Sivakumaran, B. (2014), *If you blog, will they follow? Using online media to set the agenda for consumer concerns on "greenwashed" environmental claims*, *Journal of Advertising*, 43(2), 167-180.
- Gatti, L., Pizzetti, M., Seele, P. (2021), *Green lies and their effect on intention to invest*, *Journal of Business Research*, 127, 228-240.
- Huang, H., Xing, X., He, Y., Gu, X. (2020), *Combating greenwashers in emerging markets: A game-theoretical exploration of firms, customers and government regulations*, *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 140, 101976.
- Kim, E. H., Lyon, T. P. (2015), *Greenwash vs. brownwash: Exaggeration and undue modesty in corporate sustainability disclosure*. *Organization Science*, 26(3), 705-723.
- Kurpierz, J. R., Smith, K. (2020), *The greenwashing triangle: adapting tools from fraud to improve CSR reporting*, *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 11(6), 1075-1093.
- Lyon, T. P., Maxwell, J. W. (2011), *Greenwash: Corporate environmental disclosure under threat of audit*, *Journal of Economics & Management Strategy*, 20(1), 3-41.
- Lyon, T. P., Montgomery, A. W. (2015), *The means and end of greenwash*, *Organization & Environment*, 28(2), 223-249.
- Martín-de Castro, G., Amores-Salvado, J., Navas-López, J. E., Balarezo-Nuñez, R. M. (2017), *Exploring the nature, antecedents and consequences of symbolic corporate environmental certification*. *Journal of Cleaner Production*, 164, 664-675.
- Parguel, B., Benoit-Moreau, F., Russell, C. A. (2015), *Can evoking nature in advertising mislead consumers? The power of 'executional greenwashing'*, *International Journal of Advertising*, 34(1), 107-134.

- Pizzetti, M., Gatti, L., Seele, P. (2021), *Firms talk, suppliers walk: Analyzing the locus of greenwashing in the blame game and introducing 'vicarious greenwashing'*, *Journal of Business Ethics*, 170(1), 21-38.
- Quoquab, F., Sivadasan, R., Mohammad, J. (2022), *Do they mean what they say?" Measuring greenwash in the sustainable property development sector*, *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 34(4), 778-799.
- Seele, P., Gatti, L. (2017), *Greenwashing revisited: In search of a typology and accusation-based definition incorporating legitimacy strategies*, *Business Strategy and the Environment*, 26(2), 239-252.
- Siano, A., Vollero, A., Conte, F., Amabile, S. (2017), *"More than words": Expanding the taxonomy of greenwashing after the Volkswagen scandal*. *Journal of Business Research*, 71, 27-37.
- Szabo, S., Webster, J. (2021), *Perceived greenwashing: the effects of green marketing on environmental and product perceptions*. *Journal of Business Ethics*, 171(4), 719-739.
- TerraChoice (2010), *The sins of greenwashing: Home and family edition*. Retrieved from <http://sinsofgreenwashing.org/findings/greenwashing-report-2010/>.
- Walker, K., Wan, F. (2012), *The harm of symbolic actions and green-washing: Corporate actions and communications on environmental performance and their financial implications*, *Journal of Business Ethics*, 109(2), 227-242.

Collana di Ragioneria ed Economia Aziendale
diretta da S. Marasca

Open Access

Marcantonio Ruisi, Guido Migliaccio (a cura di), *Performance aziendali e creazione di valore nel turismo*.

Annamaria Fellagara, Francesco Giunta, Antonella Paolini, Claudio Teodori (a cura di), *Le parole della crisi*. La lettura degli aziendalisti italiani.

Vittorio Dell'Atti, Anna Lucia Muserra, Stefano Marasca, Rosa Lombardi (a cura di), *Dalla crisi allo sviluppo sostenibile*. Principi e soluzioni nella prospettiva economico-aziendale.

Antonella Paolini, Luca Del Bene (a cura di), *Monitorare la performance delle Università Statali per generare valore pubblico*.

Enrico Deidda Gagliardo, Mauro Paoloni, *Il Performance Management nelle Università Statali*. Stato dell'arte e nuove sfide.

Riccardo Giannetti, Andrea Tenucci, *Analisi, misurazione e gestione dei costi*.

Rosa Lombardi, Maria Serena Chiacchi, Daniela Mancini (a cura di), *Smart technologies, digitalizzazione e capitale intellettuale*. Sinergie e opportunità.

Stefano Adamo, Anna Maria Fellegara, Alberto Incollingo, Andrea Lionzo (a cura di), *La "nuova" informativa di bilancio*. Profili teorici e criticità applicative dopo il D. Lgs. 139/2015 e i nuovi principi OIC.

Silvano Corbella, Luciano Marchi, Francesca Rossignoli (a cura di), *Nuove frontiere del reporting aziendale*. La comunicazione agli stakeholders tra vincoli normativi e attese informative.

Luca Bartocci, Luca Del Bene (a cura di), *L'armonizzazione contabile negli enti locali italiani*. Implicazioni e prime conseguenze tra adattamento formale e cambiamento.

Eugenio Anessi Pessina (a cura di), *L'armonizzazione contabile nel settore pubblico italiano*. Implicazioni per le regioni e per i servizi sanitari regionali.

Claudio Teodori, Marco Bisogno (a cura di), *Il bilancio consolidato degli enti locali nel processo di armonizzazione contabile*. Profili teorici, operativi e organizzativi.

Francesca Manes Rossi, Eugenio Caperchione (a cura di), *L'armonizzazione contabile nelle pubbliche amministrazioni in una prospettiva internazionale*.

Adele Caldarelli, Luciano Marchi (a cura di), *Il sistema di controllo interno nelle imprese non grandi*. Elementi costitutivi, dimensioni soggettive e tendenze di integrazione.

Luciano Marchi, Rosa Lombardi, Luca Anselmi (a cura di), *Il governo aziendale tra tradizione e innovazione*.

Questo 
LIBRO

 ti è piaciuto?

Comunicaci il tuo giudizio su:
www.francoangeli.it/opinione



**VUOI RICEVERE GLI AGGIORNAMENTI
SULLE NOSTRE NOVITÀ
NELLE AREE CHE TI INTERESSANO?**



ISCRIVITI ALLE NOSTRE NEWSLETTER

SEGUICI SU:



FrancoAngeli

La passione per le conoscenze

Vi aspettiamo su:

www.francoangeli.it

per scaricare (gratuitamente) i cataloghi delle nostre pubblicazioni

DIVISI PER ARGOMENTI E CENTINAIA DI VOCI: PER FACILITARE
LE VOSTRE RICERCHE.



Management, finanza,
marketing, operations, HR

Psicologia e psicoterapia:
teorie e tecniche

Didattica, scienze
della formazione

Economia,
economia aziendale

Sociologia

Antropologia

Comunicazione e media

Medicina, sanità



Architettura, design,
arte, territorio

Informatica, ingegneria
Scienze

Filosofia, letteratura,
linguistica, storia

Politica, diritto

Psicologia, benessere,
autoaiuto

Efficacia personale

Politiche
e servizi sociali



FrancoAngeli

La passione per le conoscenze

Il volume raccoglie gli atti del Convegno SIDREA 2022, svoltosi a Lucca presso la Scuola IMT Altı Studi, primo grande appuntamento in presenza della comunità degli aziendalisti italiani nel periodo post-pandemico. Il confronto scientifico ha posto al centro l'impatto della digitalizzazione e delle tecnologie intelligenti sul governo delle imprese, sui processi decisionali e sui modelli di creazione del valore, valorizzando il contributo distintivo dell'Economia Aziendale al Sistema Paese. I contributi, articolati in tre sezioni tematiche, approfondiscono il ruolo delle tecnologie digitali nei processi aziendali, le sfide della sostenibilità e dell'approccio ESG, nonché le evoluzioni di corporate governance, sistemi di controllo e finanza per il governo aziendale. Ne emerge una visione integrata e multidisciplinare, capace di coniugare teoria e prassi, innovazione tecnologica e responsabilità sociale. Il volume testimonia la vitalità della ricerca economico-aziendale italiana e la sua capacità di offrire strumenti analitici e modelli interpretativi per accompagnare imprese e istituzioni nella transizione digitale e sostenibile.

Nicola Lattanzi è professore ordinario di Strategia e Management presso la Scuola IMT Altı Studi Lucca.

Stefano Marasca è professore ordinario di Economia Aziendale presso l'Università Politecnica delle Marche.