

$$\frac{A_{13}}{508}$$

Paola Vola

La pianificazione strategica per il family business

Mappa strategica e Balanced Scorecard



Copyright © MMXII
ARACNE editrice S.r.l.

www.aracneeditrice.it
info@aracneeditrice.it

via Raffaele Garofalo, 133/ A-B
00173 Roma
(06) 93781065

ISBN 978-88-548-5301-0

*I diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica,
di riproduzione e di adattamento anche parziale,
con qualsiasi mezzo, sono riservati per tutti i Paesi.*

*Non sono assolutamente consentite le fotocopie
senza il permesso scritto dell'Editore.*

I edizione: novembre 2012

Alla mia famiglia

Non so se mi crederete. Passiamo
metà della vita a deridere ciò in cui
gli altri credono, e l'altra metà a
credere in ciò che altri deridono

Stefano Benni, *Il bar sotto
il mare*

Indice

13 *Prefazione*

15 *Introduzione*

19 **Capitolo I**
Il tema del Family Business

1.1. Verso una definizione di Family Business, 19 – 1.2. Il Family Business nel mondo, 31 – 1.3. La diffusione delle family firms in Italia, 40 – 1.4. Tratti distintivi, 44

49 **Capitolo II**
Pianificazione, mappa strategica e Balanced Scorecard

2.1. Strategia e pianificazione strategica: brevi cenni, 49 – 2.2. Mappa strategica e Balanced Scorecard, 53 – 2.3. I principali vantaggi della pianificazione strategica, 58

63 **Capitolo III**
La pianificazione strategica per il Family Business

3.1. Considerazioni preliminari circa i sistemi di pianificazione strategica nelle imprese familiari, 63 – 3.2. L'adozione della mappa strategica e della Balanced Scorecard come framework di riferimento, 65 – 3.3. Balanced Scorecard: la proposta di un modello per le imprese familiari, 68 – 3.4. Implicazioni e considerazioni concernenti il modello proposto, 78

80 *Bibliografia*

Presentazione

Questo lavoro si pone come obiettivo quello di trattare il tema della pianificazione strategica nell'ambito del family business, tenendo in debita considerazione le caratteristiche delle imprese familiari.

I tratti distintivi di tale tipologia d'impresa, infatti, giocano un ruolo cruciale rispetto alla definizione degli obiettivi strategici; questa considerazione di fondo rappresenta una condizione necessaria, anche se non sufficiente, per l'attuazione della strategia.

Senza il supporto di un processo formalizzato che conduca alla sua implementazione, la strategia formulata rischierebbe, infatti, di rimanere inattuata. La pianificazione strategica, attraverso l'ausilio di alcuni strumenti concettuali, costituisce un elemento di collegamento tra il disegno strategico e la sua concretizzazione.

Nel corso della trattazione saranno illustrati alcuni framework di riferimento propri della pianificazione (mappa strategica e Balanced Scorecard) rivisitati e adattati per rispondere alle esigenze del family business: in particolare, si proporrà un modello di mappa strategica e Balanced Scorecard per le imprese familiari, all'interno del quale gli obiettivi di business si integrano con quelli familiari.

Introduzione

Il fenomeno family business costituisce, nel corso degli ultimi decenni, uno dei principali oggetti di studio da parte della dottrina aziendalistica internazionale, la quale si è soffermata su svariati aspetti che interessano le imprese familiari.

L'attenzione rivolta alle family firms si spiega sia per il fatto che esse rappresentano la più antica forma imprenditoriale sia per la loro diffusione: oggi, infatti, esse pesano circa 2/3 sul totale del business nel mondo e, nel nostro Paese, arrivano a coprire circa il 92% del totale delle imprese.

Se da un lato l'evidenza empirica mostra come il family business presenti una diffusione rilevante in tutti i sistemi economici – sia in quelli evoluti che in fase di sviluppo –, dall'altro, una certa parte della letteratura ne mette in discussione la funzionalità, ritenendolo un modello non adeguato a competere nel contesto attuale, obsoleto rispetto a quello manageriale.

Da questa contrapposizione nascono i principali quesiti di ricerca relativi alle modalità competitive delle imprese familiari, volti ad indagare come il family business riesca a sopravvivere nello scenario competitivo odierno, ottenendo, in molti casi, performance superiori a quelle delle imprese non family.

I vari studi condotti fino ad oggi hanno prodotto risultati contrastanti nel senso che non si è riusciti a stabilire con ragionevole attendibilità se le imprese familiari ottengano sempre performance superiori rispetto alle altre tipologie di imprese: ciò è dovuto principalmente ad una questione definitoria (non esiste, infatti, un'univoca definizione di family business e performance) e di metodo (i campioni utilizzati nei differenti studi per confrontare family e non family firms rispondono a criteri di selezione diversi).

Emerge, però, chiaramente come le imprese familiari dispongano di una fonte specifica di vantaggio competitivo non replicabile dalle imprese non familiari e definibile come *effetto famiglia (familiness)*.

Se esso viene opportunamente sfruttato può condurre a performance superiori. In altri termini, si tratta di rendere l'influenza della famiglia funzionale all'attività imprenditoriale, nel rispetto delle esigenze sia della famiglia che del business stesso.

Ne consegue che il disegno strategico delle imprese familiari deve tener conto del fattore famiglia, in modo da permettere di preservare la fonte di vantaggio competitivo specifico.

Il presente lavoro prende le mosse da questa considerazione e discute l'adozione della pianificazione strategica nelle family firms.

L'attenzione è rivolta al processo di pianificazione strategica in quanto si ritiene che esso rappresenti un tassello fondamentale per l'attuazione della strategia.

Non si entra nel merito della formulazione della strategia, considerando che tale attività deve essere stata svolta in fase preliminare e dipende da innumerevoli variabili che non possono essere generalizzate, quali, per esempio, il settore di attività, la fase del ciclo di vita dell'impresa, etc.

Il primo capitolo è dedicato a introdurre il fenomeno del family business, esaminando le sue varie definizioni, il grado di diffusione ed i tratti distintivi.

Nel secondo capitolo, invece, si tratta della pianificazione strategica, circoscrivendo il processo in questione, illustrando i principali framework concettuali di riferimento ed esaminando i vantaggi che la sua adozione può comportare per le imprese.

Nel terzo ed ultimo capitolo il tema della pianificazione strategica viene calato nella realtà delle imprese familiari: si integrano gli obiettivi tipici del business con quelli familiari e si giunge a proporre un modello di mappa strategica e Balanced Scorecard per il family business.

Il lavoro si chiude con alcune considerazioni in merito a quanto proposto: si sottolinea come il modello illustrato sia elaborato sulla base della letteratura esistente in tema di *strategic planning* e family business.

Nel prossimo futuro si intende continuare lo studio testando empiricamente il modello attraverso l'analisi di casi aziendali, in modo da

fornire un contributo puntuale anche per chi, nel mondo aziendale, si occupa di definire e gestire i processi di pianificazione.

Il tema del family business

1.1. Verso una definizione di family business

È opportuno evidenziare il fatto che non esiste una definizione unanimemente accettata circa il family business; è d'altro canto pacificamente riconosciuto, però, il collegamento reciproco tra la funzionalità durature di questa tipologia di azienda e l'evoluzione del nucleo familiare, impegnato sia nel ruolo di portatore di capitale a pieno rischio.

Vari studiosi¹ hanno rilevato la necessità di pervenire a una definizione internazionale condivisa, in modo da includere nel concetto di family business tutte le fattispecie in cui la famiglia conserva una percentuale di *equity* sufficiente per garantirle il controllo del top management e l'influenza sulle strategie aziendali.

Si tratta, in estrema sintesi, di un'intersezione tra istituti sociali differenti, l'impresa e la famiglia, i quali presentano regole di comportamento e strutture proprie e relativamente stabili.

Prendendo le mosse da questo assunto di fondo, la letteratura nazionale ed internazionale in campo di family business ha cercato di fornire criteri e parametri per individuare tale tipologia d'impresa e misurare, oltre alla presenza del legame famiglia-impresa, anche la sua intensità ed implicazioni.

¹ Tra i vari studiosi che manifestano tale necessità, Colli A., 2002, *Family business historical and comparative perspective*, Economic History Society, Cambridge University Press; Pearson, A.W., Carr, J.C., Shaw J.C., 2008, *Toward a theory of familiness: A social capital perspective*, *Entrepreneurship Theory and Practise*, 32 (6), pp. 949-969.

A partire dagli anni Sessanta le varie definizioni proposte, tra le quali Donnelly, (1964), tendevano ad associare elementi razionali quali efficienza ed efficacia di gestione, tipici della gestione aziendale, con quelli irrazionali, principalmente legami di parentela, nepotismo ed aspetti emozionali nella gestione, propri della famiglia.

La combinazione di tali elementi era considerata negativamente, poiché si sottolineava come la sovrapposizione delle due dimensioni, quella emozionale e quella razionale, comportasse un danno potenziale per il business, allontanando obiettivi di profittabilità e creazione del valore.

Alcuni studiosi, hanno proposto una chiave di lettura basata su un'unica dimensione (mono-variabile): in questo senso si può ricordare la definizione data da Barry (1975), il quale identifica l'impresa familiare in una realtà controllata dai membri di un'unica famiglia; risulta evidente come tale definizione, comporti alcuni limiti, dal momento che porta ad escludere le imprese possedute da un solo proprietario ed i business nei quali persone esterne alla famiglia sono coinvolte nella proprietà e nella gestione dell'impresa.

Negli anni Ottanta, invece, l'attenzione degli studiosi, riconosciuta natura "tipica" delle imprese familiari si è rivolta alla definizione delle imprese familiari: tale necessità nasceva dalla volontà di indagare il fenomeno attraverso la contrapposizione con le imprese non familiari; in primo luogo, la necessità degli studiosi era quella di definire le imprese familiari tramite tratti peculiari riconoscibili e valutare, in secondo luogo, se tali caratteristiche potevano influire sul comportamento dell'impresa stessa, sulla sua performance economico-finanziaria, sui processi decisionali, in maniera differente rispetto alle imprese non familiari.

Essere un'impresa familiare non può costituire di per sé né uno svantaggio né un vantaggio competitivo, se non si indaga come le caratteristiche peculiari delle imprese familiari possono venire effettivamente sfruttate.

Sulla base di tali considerazioni, alcuni studiosi hanno allargato la definizione di family business riferendolo al concetto di condizionamento che la famiglia può esercitare nei confronti dell'impresa; tra i vari, si ricorda Davis (1983) per il quale l'impresa familiare è «quella dove la politica e la direzione aziendale sono soggette ad una significativa influenza da parte dei membri di una o più famiglie». Tale definizione, da un lato, allarga notevolmente la fattispecie di fondo, fa-

cedovi rientrare non più soltanto aziende di piccole dimensioni totalmente possedute e gestite dai membri della famiglia, dall'altro ne lascia indeterminata l'individuazione pratica, poiché appare necessario fornire dei criteri che stabiliscano la presenza e il grado del condizionamento della famiglia sull'impresa.

A tal proposito, appare opportuno il richiamo agli approcci di tipo multi-variabile ed in particolare allo studio condotto da Astrachan e Shaker nel 1996 che, riferendosi a specifici criteri (il controllo effettivo delle decisioni strategiche, l'intenzione di rimanere in famiglia, la gestione aziendale attribuita al fondatore o ai discendenti, il controllo legale delle azioni di voto, la famiglia direttamente coinvolta nella proprietà e nel management), misurano il grado di influenza della famiglia, agganciandovi di conseguenza ampie, medie e restrittive definizioni di family business.

Sempre nell'ambito di approcci multidimensionali, alcuni autori hanno considerato, quali indicatori del "condizionamento", i tre livelli della proprietà, del governo e della gestione dell'azienda, nel senso che in un'impresa familiare la maggioranza (o una quota significativa) del capitale deve essere posseduta da una famiglia, così come la presenza di familiari negli organi direttivi e di governo è sufficiente per assicurare il controllo delle decisioni (Gallo, 1993; Rosenblatt et alii, 1985).

Considerando la varietà di proposte in tema di definizione di family business, è possibile individuare due tipologie di approccio (Litz, 1995):

- *structured-based approach*, fondato sulla struttura organizzativa e di controllo;
- *intention-based approach*, basato sul comportamento dei familiari nei rispetto al business.

Il primo approccio presenta maggiori caratteristiche di oggettività, poiché considera parametri quali la proprietà ed il controllo, informazioni che prescindono da situazioni "personali" dei familiari; il secondo approccio, invece, si può definire maggiormente "soggettivo", in quanto si occupa delle dinamiche che intercorrono tra i familiari e di come queste influenzino obiettivi e strategie.

Risulta evidente che l'applicazione dell'*intention-based approach* comporta un notevole sforzo da parte degli studiosi: è necessario, infatti, entrare nel merito dei rapporti familiari, in particolare di come i

membri della famiglia agiscano per raggiungere obiettivi aziendali, di quale sia il grado di condivisione dei valori aziendali e di quale sia il coinvolgimento effettivo dei familiari. Si tratta, quindi, di approfondire non soltanto le informazioni ufficiali e formali fornite dall'azienda, ma anche quelle più informali sull'effettiva gestione aziendale.

I due approcci non si escludono a vicenda, anzi, possono essere utilmente integrati: per esempio, lo *structured-based approach* può servire per individuare un cluster di imprese da studiare, successivamente l'*intention-based approach* può arricchire l'analisi fornendo elementi qualitativi che possono spiegare maggiormente il fenomeno analizzato.

Attualmente i principali criteri definitivi utilizzati risultano essere ancorati ai seguenti elementi:

- la proprietà ed il controllo dell'impresa da parte della famiglia;
- il numero di familiari coinvolti nella gestione;
- il numero di generazioni succedutesi nel tempo alla guida dell'impresa;
- il grado di coinvolgimento dei membri della famiglia rispetto alla successione d'azienda.

Il concetto di “proprietà e controllo” ha condotto alcuni studiosi, tra i quali Barry (1975) e Barnes e Herson (1976), a definire imprese familiari quelle nelle quali una parte significativa dei diritti di voto o la proprietà sono controllati da un membro o più membri di una sola famiglia.

Villalonga e Amit (2006) pongono, ai fini della definizione di impresa familiare, come soglia minima di partecipazione al capitale sociale da parte della famiglia il 20%.

Tra le definizioni basate sul numero di familiari coinvolti nella gestione, Stern (1986) afferma che è sufficiente che il business sia posseduto e gestito da almeno un membro di una o più famiglie affinché si possa parlare di family business.

Più restrittiva la visione che considera familiari quelle attività imprenditoriali nelle quali si sono succedute diverse generazioni; per Channon (1971) e Ward (1988) sono sufficienti due generazioni per individuare un'impresa familiare.

Risulta interessante la definizione che prende in considerazione il coinvolgimento dei membri della famiglia rispetto alla creazione di