

Leonardo Buzzavo, Giorgio Gatto

Strategie di lunga vita d'impresa

**Aziende familiari centenarie
tra innovazione e tradizione**

ECONOMIA



FrancoAngeli



MANAGEMENT

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 o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Leonardo Buzzavo, Giorgio Gatto

Strategie di lunga vita d'impresa

**Aziende familiari centenarie
tra innovazione e tradizione**

FrancoAngeli

Copyright © 2012 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

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 comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Introduzione	pag.	7
1. La strategia d'impresa, di <i>Leonardo Buzzavo</i>	»	9
1.1. Imprese e strategie: un terreno complesso	»	9
1.2. Strategia e performance tra interno ed esterno	»	14
1.3. Quadro competitivo e innovazione	»	17
1.4. Strategie e aziende familiari centenarie: la ricerca	»	22
2. Family business, imprese e strategie, di <i>Giorgio Gatto</i>	»	28
2.1. Inquadramento e definizioni	»	28
2.2. Il family business: rilevanza e caratteri distintivi	»	33
2.3. La relazione famiglia-impresa e la governance	»	40
2.4. Le aziende familiari centenarie	»	52
3. Bortolo Nardini: innovazione e tradizione nel settore della grappa, di <i>Giorgio Gatto</i>	»	56
3.1. Dalle origini all'assetto organizzativo attuale	»	56
3.2. L'evoluzione delle strategie	»	61
3.3. La gamma prodotti e il posizionamento competitivo	»	63
3.4. Brand, mercati e internazionalizzazione	»	66
3.5. La performance tra innovazione e tradizione	»	69

4. Bisol: vino e territorio come leve di crescita, di	
<i>Leonardo Buzzavo</i>	pag. 73
4.1. Dalle origini all'assetto organizzativo attuale	» 73
4.2. L'evoluzione delle strategie	» 76
4.3. La gamma prodotti e il posizionamento competitivo	» 79
4.4. Brand, mercati e internazionalizzazione	» 82
4.5. La performance tra innovazione e tradizione	» 85
5. Piacenza Cashmere: vocazione internazionale e	
innovazione continua, di Giorgio Gatto	» 88
5.1. Dalle origini all'assetto organizzativo attuale	» 88
5.2. L'evoluzione delle strategie	» 95
5.3. La gamma prodotti e il posizionamento competitivo	» 99
5.4. Brand, mercati e internazionalizzazione	» 102
5.5. La performance tra innovazione e tradizione	» 105
6. Le dimensioni di intelligenza nelle aziende familia-	
ri centenarie, di Leonardo Buzzavo	» 111
6.1. Coniugare le scelte come intelligenza dell'impresa	» 111
6.2. Le dimensioni di intelligenza	» 114
6.3. Coerenza e complementarità strategiche	» 120
6.4. Prospettive strategiche	» 125
Appendice	» 129
Bibliografia	» 135

Introduzione

di *Leonardo Buzzavo*

L'azienda familiare è un campo di studio che ha destato interesse crescente nel corso degli anni. Ricerche sempre più numerose mostrano come essa sfugga a facili classificazioni e riveli crescente complessità quanto più si tenti di guardarla da vicino. Vi si incrociano temi divenuti ancor più caldi nelle agende di ricerca, come ad esempio l'imprenditorialità e le dimensioni emotive nei processi decisionali: l'azienda familiare è forse ancor più di ogni altra impresa un organismo che pensa e che prova delle emozioni in un modo che si intreccia profondamente con la strategia e il suo dipanarsi nel tempo. In altri termini, l'azienda familiare è come una palestra d'indagine ancora più ricca di sfaccettature, e sicuramente ben lontana dalla fredda corporation analitica e calcolatrice cristallizzata in molti tradizionali libri di strategia.

Se pensiamo alla vita delle persone, vivere fino a cento anni e oltre rappresenta un traguardo emblematico. L'aumento della vita media ha portato i centenari nel mondo a circa mezzo milione (secondo recenti stime delle Nazioni Unite) ed è significativo notare come agli inizi di questo secolo la Hallmark (nota produttrice di biglietti d'auguri) abbia promosso un tipo di biglietto dedicato a questo segmento.

E le aziende? Alcune sono riuscite a far evolvere il proprio business nell'arco di molte generazioni fino a giungere oggi in un ambiente attuale totalmente diverso rispetto a quello in cui erano nate. L'azienda familiare centenaria è quindi un soggetto indubbiamente affascinante, nel quale si mescolano tradizione e innovazione, e nel quale si intersecano molteplici piani d'azione (la famiglia, l'azienda, il patrimonio e la governance) in modo peculiare.

Possiamo ipotizzare che questa capacità di sopravvivenza nel tempo corrisponda a una sorta di intelligenza dell'impresa, che si manifesta nella sua capacità di interpretare l'evoluzione ambientale e di adottare le scelte opportune sui diversi piani: assetto organizzativo, posizionamento competitivo, fo-

calizzazione di prodotto, relazione con il mercato, relazioni interne ed esterne, capacità di innovare. Riuscire a comporre tutte queste scelte in modo coerente facendo leva sulle complementarietà è un fattore di successo.

Questo lavoro si propone di trovare alcune chiavi di lettura per tale intelligenza, esaminando tre casi specifici nel loro percorso strategico ultracentenario (la distilleria Bortolo Nardini, l'azienda vitivinicola Bisol e Piacenza Cashmere operante nel tessile-laniero). Il volume è caratterizzato dal desiderio, certamente ambizioso, di posizionarsi a metà strada tra un'impostazione di ricerca metodologicamente corretta e l'obiettivo di rivolgersi alla vasta platea di imprenditori e manager. Anzi, come il lettore potrà notare, tra le due anime è spesso la seconda a prevalere, sulla base della convinzione che troppa parte degli studi di strategia d'impresa siano caratterizzati da un linguaggio ed un taglio che, seppur rigoroso e approfondito, risulta di difficile comprensione per gli operatori. Mai come oggi è utile promuovere un maggiore scambio e un maggiore dialogo tra il fronte della ricerca e quello della pratica, gettando quanti più ponti possibili e lavorando su un vocabolario condiviso. Ci auguriamo che sia gli studiosi sia gli operatori possano trovare tra queste pagine qualche spunto o chiave di lettura utili per il proprio lavoro.

Desidero ringraziare, anche a nome del co-autore Giorgio Gatto (che ha svolto un ruolo chiave in questa ricerca), le persone che hanno collaborato fattivamente a questa indagine con ampia disponibilità di dati e informazioni, e in particolare Antonio Guarda Nardini (per Bortolo Nardini), Gianluca Bisol (per Bisol), Sergio Foglia Taverna, Fabio Foschi, Carlo Piacenza e Guido Piacenza (per Fratelli Piacenza). In modo indiretto il nostro ringraziamento si estende anche alle rispettive famiglie. Buona lettura.

1. La strategia d'impresa

di *Leonardo Buzzavo*

1.1. Imprese e strategie: un terreno complesso

Cos'è la strategia? Cosa fa sì che un'impresa riesca a perdurare, mantenere una superiorità competitiva, intraprendere con successo processi di crescita sul piano quantitativo o qualitativo? Quali aspetti accomunano e quali invece dividono imprese grandi e piccole, giovani o di lungo corso, familiari e non? In che modo si può ragionare e dialogare sulla strategia cercando di aumentare la fertilizzazione incrociata tra gli studiosi di strategia (in cerca di modelli e di sintesi) e chi invece opera in azienda in qualità di manager o imprenditore (in cerca di risposte o di modalità per meglio valutare alternative strategiche)? In queste poche righe si concentrano questioni e dilemmi che coinvolgono il campo della strategia d'impresa da vari decenni, densi di problematiche e di risvolti. Questo lavoro si innesta su questa traiettoria di riflessione con riferimento ad aziende familiari che hanno superato i cento anni di vita, cercando di vedere un po' più da vicino come alcune dinamiche della strategia si sviluppino lungo un arco di tempo considerevole. Il capitolo iniziale di questo lavoro è dedicato a una panoramica di avvicinamento ai concetti fondamentali della strategia e ai suoi principali risvolti, intesi come basi utili su cui poggiare i ragionamenti successivi mirati alle aziende familiari in genere e ai singoli casi trattati. Benché abbiano infatti fondamenti concettuali e tematiche caratterizzati da una certa specificità (Chrisman *et al.*, 2010; Corbetta, 2010), anche le aziende familiari si inseriscono in un più ampio quadro di aziende impegnate a dare coerenza ed efficacia al proprio percorso strategico.

Sia il mondo delle imprese che il mondo accademico sono densi di concetti e definizioni di strategia che spesso sottendono significati diversi. In termini molto semplici e secondo un'accezione comune, potremmo affermare che l'obiettivo primario della strategia per un'impresa consiste nell'ottenere

una redditività maggiore attraverso la creazione di un vantaggio competitivo sostenibile. Chiunque si occupi di strategia si accorge tuttavia ben presto che non esiste una definizione unanime di vantaggio competitivo (per quanto possa sembrare strano), per cui conviene scegliere una definizione di partenza più opportuna, ad esempio considerare la strategia come l'ampio ventaglio di iniziative che consentono ad un'azienda di avere una performance migliore dei concorrenti nelle dimensioni competitive ritenute fondamentali. Questa definizione più ampia di strategia fa rientrare pertanto in essa il complesso insieme di schemi interpretativi, decisioni e azioni che portano un'azienda ad ottenere una performance superiore ai concorrenti.

Se proviamo a ripercorrere brevemente i fondamenti dei concetti di strategia, riscontriamo l'affermazione di un considerevole grado di attenzione verso la strategia come disciplina di business nella seconda metà del XX secolo, in particolare con i lavori di Chandler (1962), con un esame delle relazioni tra strategia e struttura nelle aziende. Alcuni contributi precedenti avevano già innescato un certo dibattito su questo tema, così come sul ruolo del management nell'influenzare il corso delle decisioni (Coase, 1937; Barnard, 1938; Schumpeter, 1942; Drucker, 1954), tuttavia Chandler è ritenuto un pilastro in quest'ambito. Nel tempo la comunità di studiosi impegnati sui temi di economia ha accresciuto il grado di attenzione verso la strategia, e sono sorti corsi focalizzati sulle scelte strategiche del management (i corsi più tipici sono gli MBA – Master in Business Administration). Con la crescita dell'interesse verso la strategia si è vista una proliferazione di lavori, con studiosi sempre più impegnati a sviluppare teorie capaci di cogliere le relazioni tra fenomeni, cercando nello stesso tempo di migliorare il set di strumenti e metodologie per fornire delle basi con cui i decisori aziendali potessero affrontare le scelte in presenza di alternative strategiche.

Data la complessità insita nel tema della strategia, è impossibile pensare di dotarsi di un'unica prospettiva di osservazione capace di coglierne tutte le sfaccettature. Sono necessarie anzi molteplici prospettive per approfondire i numerosi risvolti: ciò significa, come sancisce la legge di Ashby (1956) sulla varietà necessaria nel campo dei sistemi, che quanto maggiore è la complessità del soggetto osservato (intesa come varietà delle sue componenti e delle relazioni che le caratterizzano), tanto maggiore deve essere la complessità del soggetto osservante in modo da poter cogliere tale ampio ventaglio di varietà. Paradossalmente tuttavia, ciò finisce spesso per indurre un elevato livello di entropia (intesa come disordine tra diversi filoni di ricerca, diverse terminologie e diverse impostazioni) che può rappresentare un ostacolo per l'avanzamento della disciplina. Il rischio è avere da un lato un campo di ricerca con studiosi divisi e dall'altro operatori che non com-

prendono il dibattito che ha luogo, proprio in un periodo in cui gli operatori immersi nella complessità degli eventi hanno bisogno di alcuni punti di riferimento e non di rado di alcune semplificazioni per orientare le proprie decisioni. Dal punto di vista delle pubblicazioni in genere che offrono contenuti strategici, il rischio è una deriva verso una polarizzazione tra pubblicazioni estremamente rigorose basate su impostazioni specifiche che contribuiscono al dibattito accademico su un determinato filone (solitamente di difficile comprensione per il lettore non specialistico) e pubblicazioni troppo superficiali che si rivolgono agli operatori con semplificazioni e/o generalizzazioni grossolane. Certo, la partita è ancora aperta.

Purtroppo, come si diceva all'inizio, non c'è ancora un sufficiente grado di consenso tra gli studiosi in merito ad alcuni costituenti fondamentali della strategia, come ad esempio il significato di vantaggio competitivo (Rumelt, 2003); il significato stesso del termine strategia è usato secondo molteplici accezioni (Porter, 1996). Questo porta spesso il territorio della strategia ad apparire come una sorta di "torre di Babele" (Markides, 2000). In particolare, la forte specializzazione di alcuni ambiti di ricerca (che muove ad esempio da diverse specializzazioni come gli studi di economia d'impresa o gli studi di comportamento organizzativo) può generare filoni che procedono nella rispettiva attività di studio senza il livello di dialogo e di fertilizzazione incrociata che sarebbe auspicabile, e questo può rappresentare un serio problema (Teece *et al.*, 1997; Pettigrew *et al.*, 2002). Di conseguenza, alcuni elementi focali nello studio della strategia come ad esempio i modelli di business, le forme organizzative, i nuovi approcci di management e l'imprenditorialità finiscono per essere le prospettive di analisi di diversi gruppi di studiosi che non si incontrano così spesso quanto dovrebbero (Miles *et al.*, 2009).

Chiunque si dedichi allo studio della strategia è chiamato pertanto ad armarsi di due elementi fondamentali, ovvero pazienza e curiosità. La pazienza è richiesta, data la natura inevitabilmente complessa della materia, mentre la curiosità è necessaria dato il bisogno di alimentare tale pazienza. Nel complesso, la strategia aziendale va intesa più come un viaggio che come una destinazione, proprio perché come in ogni altra scienza sociale, non ci sono realtà incontrovertibili ma piuttosto un continuo processo di scoperta e affinamento delle conoscenze.

Com'è possibile allora cercare alcune basi solide in questo territorio insidioso? Una possibilità è considerare come base la proposta di Chandler (1962): la strategia consiste nella determinazione degli obiettivi di lungo termine dell'azienda e dei corsi d'azione più appropriati per conseguire tali obiettivi. Questa definizione, che può essere considerata la più classica,

contiene la distinzione tra formulazione (determinazione degli obiettivi) ed esecuzione (selezione dei corsi d'azione): si tratta di due ambiti diversi, seppur intimamente connessi. Percorrendo l'insieme di contributi e definizioni che si sono succeduti si può arrivare a una sorta di sintesi identificando alcuni aspetti comuni alle definizioni di strategia ovvero l'insieme degli obiettivi (i "perché"), i corsi d'azione (i "cosa"), l'ambiente competitivo in cui l'azienda opera (i "dove") e le competenze (i "come").

Uno degli aspetti più importanti sui quali vale la pena soffermarsi è l'esistenza di diversi segmenti del problema strategico (Volpato, 1989). In altre parole, molte delle differenze in campo si riferiscono a quale segmento della strategia sia considerato. Ad esempio, due persone potrebbero trovarsi a discutere quali scelte rappresentino una buona strategia, ma mentre uno dei due si focalizza sulle modalità con cui tale strategia si forma in un'organizzazione (formazione della strategia), l'altra persona mette a fuoco il modo in cui tale strategia deve essere implementata (pianificazione strategica): entrambi stanno parlando di strategia, tuttavia nella realtà stanno parlando di due cose diverse.

Possiamo quindi identificare quattro segmenti principali della strategia, che sottendono diverse prospettive di analisi e diversi tipi di conversazione, sia sul piano positivo dell'analisi (osservazione, descrizione e interpretazione dei percorsi strategici delle aziende, ovvero il piano tipico dello studioso) che sul piano normativo dell'orientamento per i decisori aziendali (cercare di identificare il miglior corso d'azione di fronte ad alternative strategiche, ovvero il piano tipico del manager e/o imprenditore). I quattro principali segmenti della strategia sono evidenziati nella Figura 1.

La *formazione* della strategia riguarda il processo con cui la strategia emerge all'interno di un'organizzazione, con l'interazione tra i diversi ruoli coinvolti. Essa può coinvolgere processi più o meno formali, con diversi meccanismi di negoziazione. In sostanza, quest'ambito riguarda il come viene definita una strategia e in modo altrettanto importante come viene modificata nel tempo. Tra gli studiosi più impegnati in quest'ambito troviamo Simon (1947), Cyert e March (1963), Crozier e Friedberg (1977).

I *contenuti* della strategia (l'ambito più frequentemente e comunemente inteso come strategia) riguardano le scelte che vengono adottate, come ad esempio quale tipo di posizionamento adottare, le scelte di internazionalizzazione, l'orientamento in termini di innovazione, e così via. Tutte queste scelte ricadono in uno schema aggregato e coerente che determina la strategia, che ha essenzialmente a che fare con il cosa viene deciso in presenza di più alternative. Gli studiosi che tipicamente si sono concentrati in quest'ambito sono Ansoff (1965), Miles e Snow (1978), Porter (1980; 1985).

Fig. 1 – I quattro segmenti della strategia

<u>Segmento della strategia</u>	<u>Descrizione</u>	<u>Domanda chiave</u>
Formazione	Il modo in cui la strategia prende forma in un'organizzazione; chi prende le decisioni chiave	Come viene definita?
Contenuti	I contenuti effettivi della strategia (es. scelte di assetto competitivo, di evoluzione dimensionale ecc.)	Che cosa implica?
Pianificazione	Tradurre i contenuti della strategia in corsi d'azione con la articolazione in chiave temporale e operativa	Come viene implementata?
Controllo	Il continuo monitoraggio degli eventi alla luce degli eventi e dei cambiamenti che si verificano	Come monitorare i risultati?

Fonte: ns. elaborazione

La *pianificazione* della strategia riguarda il modo in cui le scelte di cui sopra sono tradotte in chiave operativa, e coinvolgono pertanto le procedure e la loro articolazione specifica. Se ad esempio un'azienda ha deciso una strategia di crescita della quota di mercato (contenuto della strategia), questo potrà tradursi in chiave pratica in una politica di comunicazione più aggressiva collegata a iniziative di trade marketing specifiche con la propria rete distributiva. Analogamente, se un'impresa ha deciso per una maggiore internazionalizzazione delle proprie attività, questo potrà tradursi in una scelta ponderata in merito a dove e come localizzare una propria unità produttiva e a come gestire la filiera di approvvigionamento. Alcuni degli studiosi più concentrati su quest'ambito sono Steiner (1979), Lorange (1980), Hax e Majluf (1984).

Infine, il *controllo* della strategia si riferisce al continuo monitoraggio del corso degli eventi mettendo in relazione obiettivi e risultati. Ciò avviene mediante un processo di feedback e di feed-forward che consente di esaminare l'effettiva efficienza ed efficacia delle scelte adottate, individuando gli eventuali correttivi necessari. Questo è tipicamente il campo di studiosi quali Anthony (1965), Vancil (1973), Kaplan e Norton (1992).

Nelle aziende familiari, che sono il tema esaminato in questo lavoro, tutti questi quattro segmenti acquisiscono alcune specifiche caratteristiche in virtù del ruolo della famiglia nel processo strategico (Corbetta, 2010; Chrisman *et al.*, 2005a). La formazione della strategia, ad esempio, subisce inevitabilmente un forte influsso della storia della famiglia, dell'articolazione dei suoi componenti, dei risvolti emotivi che si succedono nel tempo. I contenuti della strategia, come si cercherà di evidenziare, potranno essere definiti in base a logiche che mediano tra le scelte che appaiono opportune su un piano strettamente aziendale con le scelte che contemperano alcuni aspetti più squisitamente familiari (come ad esempio la volontà di assecondare aspettative di ruoli manageriali di diversi membri, oppure di prevenire tensioni interne). In modo analogo, anche gli elementi di pianificazione e controllo vengono profondamente influenzati dalle modalità di governance dell'azienda, in particolare a come i diversi rami familiari e/o singoli componenti possono influenzare il corso dell'azienda (questi aspetti saranno approfonditi a partire dal prossimo capitolo).

Questo lavoro nel complesso si concentra sui contenuti della strategia, pur con qualche aggancio alle problematiche di formazione della stessa nell'interazione tra azienda e dimensione familiare.

1.2. Strategia e performance tra interno ed esterno

La strategia di un'azienda coinvolge un'interazione complessa tra interno ed esterno, ovvero in estrema sintesi tra:

- il contesto esterno, cioè l'ambiente in cui l'azienda opera (con vari gradi di competizione da parte di attori esterni e vari gradi di influenza da parte di altri elementi);
- il contesto interno, ovvero l'insieme di risorse e competenze che sono i costituenti fondamentali dell'azienda, oppure che essa può usare e/o attivare, e le dinamiche specifiche che la caratterizzano.

La relazione con il contesto *esterno* opera in due direzioni. Da un lato l'ambiente esterno esercita una certa influenza sull'azienda (ad esempio la scarsità di una risorsa modifica l'impatto economico sul processo produttivo, oppure alcuni cambiamenti tra le preferenze dei consumatori modificano la struttura della domanda), ma l'impresa stessa può esercitare un'influenza sul contesto esterno (ad esempio lanciando un nuovo prodotto essa crea un nuovo segmento di mercato precedentemente inesplorato, oppure una campagna pubblicitaria di successo riesce ad influenzare le scelte dei consumatori in modo considerevole modificando gli equilibri competitivi). Nello sviluppo

degli studi di strategia un considerevole grado di attenzione è stato dedicato a come le forze settoriali influenzano la strategia (questo è stato il focus principale degli studi di Porter nel corso degli anni '80, che ha avuto un profondo impatto sulla materia per lungo tempo). In effetti per ogni attore strategico è di fondamentale importanza rilevare, interpretare e anticipare qualsiasi cambiamento significativo nell'ambiente in cui opera, cercando di comprendere la direzione e possibilmente l'intensità di tale cambiamento, qualora esso potrà avere un impatto sulla struttura dell'impresa e sulla sua performance. Ad esempio, un'azienda può comprendere prima dei concorrenti che la disponibilità a pagare dei clienti per prodotti ad elevato grado di personalizzazione è in crescita, in modo da creare le condizioni per proporre prodotti differenziati. Come si vedrà, le tre aziende studiate in questo lavoro si sono impegnate in politiche di differenziazione del prodotto per occupare dei segmenti di fascia alta e poter esercitare un premium price rispetto ai concorrenti ottenendo quindi dei margini interessanti: la possibilità di mettere in atto tale strategia implica una capacità evoluta di riuscire a comprendere il profilo della clientela e la disponibilità a pagare per specifici attributi del prodotto. La capacità di condurre una buona attività di intelligence, che mira ad intercettare velocemente cambiamenti ambientali e trend, può fare la differenza in termini di performance competitiva, poiché l'azienda può attivare per tempo determinate scelte.

Questa capacità di leggere le influenze esterne diventa quindi la base per creare capacità di influenza dell'azienda nei confronti dell'esterno, ad esempio creando nuovi spazi competitivi in corrispondenza di bisogni precedentemente non soddisfatti dagli attori operanti nel mercato. Si pensi a questo proposito a come aziende quali Luxottica sono riuscite a dare un impulso formidabile allo sviluppo degli occhiali come prodotto di fascia alta con contenuti lusso a partire dagli anni '90: il prodotto è stato trasformato da contenuti prevalentemente funzionali (ad esempio protezione dai raggi solari, supporto alla vista) a una forte componente simbolica (brand, design). In questo senso l'azienda ha colto un'opportunità emergente, in chiave sia reattiva che proattiva nei confronti dell'ambiente competitivo.

Anche il contesto *interno* gioca un ruolo fondamentale, dato che l'azienda è un insieme di risorse e competenze che risiedono negli individui che vi operano e nelle routine organizzative che si sono consolidate nel tempo. Questo complesso di elementi è in costante evoluzione attraverso processi di acquisizione, di apprendimento, di ricombinazione (Peteraf, 1993). Da un punto di vista strategico è importante cercare di valutare quali risorse contribuiscono in misura significativa alla performance, in modo da cercare di aumentarne la dotazione e/o le sue combinazioni con le altre risorse presenti in azien-

da. Chiaramente, l'esistenza di effetti sistemici (ad esempio quando un insieme di elementi genera un risultato che è superiore alla somma degli effetti delle sue singole parti) richiede la capacità di adottare una prospettiva olistica, ovvero prestare attenzione all'insieme dei fattori, piuttosto che concentrarsi solamente su alcuni di essi.

In ambito strategico ha grande rilevanza la capacità di aumentare lo stock di risorse con valore competitivo, possibilmente in modi che sono difficilmente imitabili dai concorrenti, sia perché le risorse sono altamente idiosincratiche (cioè specifiche per la singola impresa), sia perché le combinazioni di risorse sviluppate dall'impresa non sono facilmente interpretabili dai concorrenti. Quest'ultima situazione viene definita di ambiguità causale (Lippman e Rumelt, 1982), ovvero di incapacità per un attore esterno di valutare in dettaglio quale sia la relazione causa-effetto tra le singole risorse e la loro combinazione, rendendo difficili processi di imitazione competitiva. Con riferimento al precedente esempio di Luxottica, ciò significa che le competenze maturate dall'impresa sul fronte del design e della modelliera, la focalizzazione del management, le capacità di orchestrare i cicli produttivi in una filiera produttiva in modo articolato ed efficiente, rappresentano tutti tasselli di una forza competitiva che non è facile scindere nelle singole determinanti, causando quindi un vantaggio difficilmente attaccabile dai concorrenti.

Per completezza, nell'evidenziare il ruolo del contesto esterno e del contesto interno all'impresa in tutto questo ragionamento, è giocoforza ammettere un certo ruolo del caso, ovvero degli eventi non prevedibili che sono frutto di dinamiche non conoscibili *ex ante* da parte dell'impresa. In questo senso giova ricordare il punto di vista di un autore classico che si è occupato di strategia, seppur in chiave squisitamente politica, ovvero Machiavelli nel suo noto trattato *Il Principe*: la fortuna è arbitra di metà delle nostre azioni, lasciandoci in carica solamente per l'altra metà.

Tornando alla dialettica tra interno ed esterno, la strategia di un'impresa ha bisogno quindi di costruire coerenza tra i due ambiti: in questo senso gli studi di strategia hanno vissuto un arricchimento progressivo. Mentre Chandler (1962) aveva sancito come per una determinata strategia la struttura dovesse necessariamente seguire di conseguenza, numerosi studi (di matrice prevalentemente organizzativa, poi comunemente definiti come "teoria delle contingenze") hanno messo progressivamente l'accento sull'impossibilità di identificare una unica via ottimale per la strategia, evidenziando quindi la necessità di comprendere come la strategia adottata e messa in atto debba necessariamente dipendere da una varietà di condizioni, inclusa la dimensione dell'impresa e la sua dotazione tecnologica (Woodward, 1965) e il grado di

stabilità nelle condizioni ambientali (Burns e Stalker, 1961; Lawrence e Lorsch, 1967; Thompson, 1967; Aldrich, 1979).

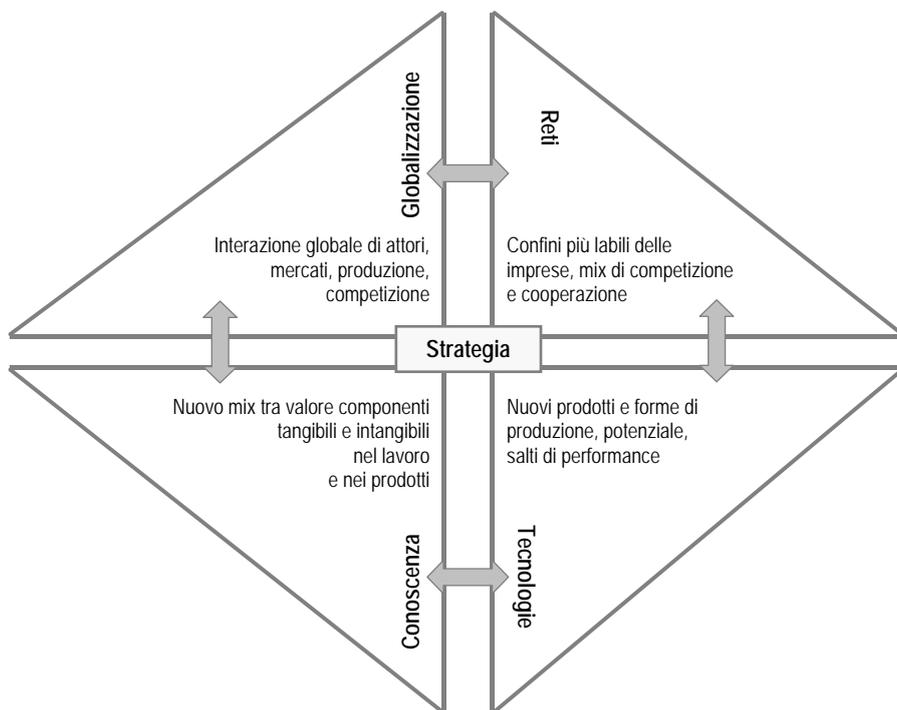
Comprensibilmente, la natura dell'impresa quale entità profondamente coinvolta in una dialettica tra esterno e interno la induce a costruire un adeguato grado di compatibilità tra questi due ambiti. Così come per un organismo vivente (le cui modalità di funzionamento degli organi dovranno essere compatibili con le condizioni ambientali quali ad esempio il clima, la disponibilità di cibo ecc.), oppure per un sistema tecnico (si pensi ad esempio ad un aereo le cui caratteristiche interne come la capacità di resistere a diverse forze lo renderanno compatibile con specifiche condizioni ambientali quali altitudine, tipo di rotte ecc.) anche un'azienda dovrà avere una strategia che consenta di mettere in coerenza le caratteristiche interne (ad esempio tecnologia adottata, forma di governance, risorse finanziarie ecc.) con le condizioni dell'ambiente in cui opera (ad esempio ritmo di evoluzione tecnologica, condizioni competitive, normative ecc.).

Nel complesso quindi la strategia dovrà far sì che si determini un adeguato grado di *fit* (coerenza) tra esterno ed interno, che diventa quindi una coerenza tra capacità interne (ciò che l'azienda è in grado di fare) e opportunità esterne (ciò che l'azienda potrebbe fare per ottenere dei vantaggi rispetto ai concorrenti). Il principio che ne deriva è che una buona strategia viene scelta tra un portafoglio di alternative che rappresentano delle combinazioni sufficientemente idonee tra interno ed esterno (Andrews, 1971). Sarà la forma di governance messa a punto nell'azienda a determinare in che modo avvenga tale scelta all'interno di questo set di alternative. Come si vedrà nel corso di questo lavoro, la dialettica tra interno ed esterno si gioca su una molteplicità di piani ancora più complessi nelle aziende familiari, per le specificità determinate dalla presenza di un soggetto particolare (la famiglia) con propri ruoli, aspettative e dinamiche che possono interferire in modo significativo con la strategia, in senso sia positivo che negativo.

1.3. Quadro competitivo e innovazione

Nel corso del tempo l'attenzione alla strategia d'impresa è cresciuta, anche e soprattutto per cercare di tenere il passo con l'evoluzione del contesto dei settori e dei mercati, in cui trasformazioni a più livelli hanno profondamente modificato il modo di competere rispetto al passato. Operando un certo grado di semplificazione, possiamo richiamare quattro principali ordini di trasformazioni rilevanti che influenzano le strategie delle imprese (Fig. 2).

Fig. 2 – Trasformazioni del contesto che influenzano la strategia d'impresa



Fonte: ns. elaborazione

Tali trasformazioni sono:

a) La *globalizzazione* è il processo in base al quale le forme di consumo, di produzione, e gli stili di vita acquisiscono una scala sempre più globale, creando sia opportunità che tensioni tra varietà e standardizzazione, tra locale e globale, con un processo di ricombinazione che da un lato genera nuova varietà (ad esempio nuovi mercati, nuove nicchie), mentre dall'altro tende ad uniformare gli standard (*benchmark*) a livello globale. In altre parole, il confronto competitivo si estende geograficamente, e il punto di riferimento con cui confrontarsi non è più circoscritto geograficamente a regioni vicine ma tende ad assumere scala globale (Ghemawat, 2007). La forza della globalizzazione è tale che poche imprese possono sfuggire alle pressioni generate: mentre la Cina è evoluta da semplice fabbrica planetaria a primo mercato mondiale (aprendo nuove opportunità), molti paesi con basso costo del lavoro esercitano pressioni sulle filiere produttive di molti

settori, e altri paesi, come ad esempio quelli appartenenti al cosiddetto gruppo BRIC (Brasile, Russia, India e Cina) contribuiscono a modificare gli equilibri.

Nel quadro di trasformazioni globali, la pressione sul lato del costo del lavoro induce alla delocalizzazione, per cui numerose aziende hanno trasferito in paesi a basso costo della manodopera le fasi di produzione, siano esse direttamente controllate (con propri stabilimenti) o affidate a terzi. La dimensione globale dei mercati induce inoltre delle economie di scala per produttori di brand globali che possono far leva su elevatissime dimensioni di domanda per imporre la propria presenza. La contaminazione di stili di vita e abitudini genera fenomeni di ibridazione nei processi di innovazione che coinvolgono il design, le forme di consumo e distribuzione, i significati connessi ai marchi, in un processo dinamico di competizione in cui ogni azienda è chiamata a confrontarsi con una scacchiera globale.

Per le aziende familiari che sono l'oggetto di studio di questo lavoro, la globalizzazione chiama ad una sintesi tra la dimensione locale (origini, cultura, vicinanza al territorio, rapporto con i dipendenti, relazione con gli interlocutori locali, responsabilità sociale in chiave locale) e apertura a nuovi circuiti di mercato e produttivi in chiave internazionale. Benché fortemente orientate al rapporto con il territorio su base locale, alcune aziende familiari avevano dimostrato già in passato una forte attenzione alle potenzialità di export nei mercati esteri (è il caso di Piacenza Cashmere), e tale capacità di export diventa un driver di competitività ancora più significativo in presenza di fasi di crisi del mercato domestico.

b) La formazione di *reti* è il risultato di spinte competitive e tecnologiche che portano le imprese ad operare con un mix di competizione e cooperazione, mentre le filiere produttive diventano dis-integrate e diffuse su scala globale (Butera, 1990; Rullani, 1993; Hakansson e Snehota, 1995; Berger, 2005). La strategia si è spostata dalla classica sede della grande corporation per ricomprendere un mosaico di luoghi e relazioni (produttive, di fornitura, di design, di distribuzione e logistica ecc.) che coinvolgono più attori di varia dimensione in diversi paesi. Le forme reticolari creano forme di condivisione di conoscenza, co-design e collaborazioni tra imprese per il raggiungimento di nuovi livelli di efficienza ed efficacia. In particolare, il rapporto tra imprese produttrici e fornitrici crea una ragnatela di relazioni con carattere idiosincratico (cioè altamente specifico): la sinergia diventa un valore aggiunto che le parti possono sfruttare, ma che è specifico a loro stessi (Mahoney e Pandian, 1992; Normann e Ramirez, 1993).

Mentre per le multinazionali globali questa tendenza alle forme a rete tende ad una frammentazione dei cicli produttivi (l'impresa presidia una