

DALLE RISORSE AL KNOW HOW ESCLUSIVO: IL RUOLO DELLA CORPORATE GOVERNANCE NELLO SVILUPPO DI UN'IMPRESA FAMILIARE

di *Paolo Di Toma*

1. Introduzione

Negli ultimi anni il dibattito sulla corporate governance ha posto in evidenza la necessità di superare la tradizionale focalizzazione sulla funzione protettiva del valore aziendale per comprendere anche l'influsso che i sistemi di governo possono esercitare sui processi di creazione del valore (Filatotchev, Toms & Wright, 2006; Filatotchev, 2007). Tale nesso è particolarmente rilevante per le imprese che attraversano fasi di transizione strategica in cui le nuove sfide competitive richiedono cambiamenti nella dotazione di risorse, nel livello e qualificazione delle conoscenze o, ancora, nelle capacità organizzative (Zahra & Filatotchev, 2004; Zahra, Sapienza & Davidsson, 2006).

Nelle imprese familiari gli attributi organizzativi per la creazione di valore sono compenetrati nel sistema di corporate governance e si fondano sulla particolare combinazione di risorse che deriva dall'interazione tra la famiglia e l'impresa (Carney, 2005). Il coinvolgimento dei membri della famiglia nei ruoli proprietari e/o manageriali indirizza le scelte strategiche, gli obiettivi perseguiti, la gestione delle risorse e lo sviluppo delle capacità organizzative (Corbetta, 2010). Tuttavia, i processi con cui, a livello organizzativo, si attua il collegamento tra le risorse familiari e aziendali costituiscono ancora un tema scarsamente analizzato. L'indagine sulle prassi con cui le specificità familiari condizionano le attività strategiche dell'impresa può, pertanto, fornire nuove e utili indicazioni sulla capacità di affermazione nel tempo in un'impresa familiare (Sirmon & Hitt, 2003; Salvato & Melin, 2008).

La recente prospettiva delle *dynamic capabilities* focalizza le modalità con cui le imprese riescono a sviluppare processi organizzativi e manageriali che consentano loro di integrare, costruire o riconfigurare le competenze interne o esterne (Zahra, Sapienza & Davidsson, 2006). In base a meccanismi di apprendimento ed alle specificità del percorso evolutivo, la gestione delle risorse disponibili può originare processi che alimentano la creazione di valore quali, ad esempio, lo sviluppo di nuovi prodotti o l'apprendimento strategico (Eisenhardt and Martin, 2000). Gli studi precedenti

si sono concentrati, in prevalenza, sull'individuazione delle differenti tipologie di capacità organizzative, sulle attività con cui vengono generate ed adattate al mutamento delle condizioni di contesto (Zollo & Winter, 2002; Salvato, 2009). Peraltro, la ricerca si è indirizzata soprattutto alle imprese di grandi dimensioni, trascurando le PMI e le imprese familiari. I nessi tra le risorse e i meccanismi con cui queste sono trasformate per sostenere percorsi di sviluppo imprenditoriale, nonché il ruolo delle prassi di governance rappresentano ancora fenomeni non sufficientemente indagati (Sirmon, Hitt & Ireland, 2007).

Questo studio si focalizza sul potenziale influsso delle prassi di corporate governance sulla trasformazione delle risorse in capacità organizzative idonee a promuovere il rinnovamento strategico e la crescita di medio-lungo termine. Il quadro teorico di riferimento è costituito dalla letteratura sulla corporate governance nelle imprese familiari e dalle prospettive della resource-based view (RBV) e delle dynamic capabilities. L'analisi è contestualizzata ad una PMI a controllo familiare ed è condotta secondo l'approccio qualitativo dello studio di casi, per la natura del tema e (Eisenhardt & Martin, 2000; Verona & Ravasi, 2003) e poiché si è cercato fornire dettagliate evidenze su argomenti ancora scarsamente indagati. L'impresa considerata, Edilteco Group, nell'ultimo decennio, ha sostanzialmente modificato la propria dotazione di risorse e ed ha realizzato una crescita elevata. I risultati suggeriscono che, seppur disponendo di una risorsa esclusiva, il driver della creazione di valore è stato il rinnovamento del sistema di conoscenze specifiche e nelle capacità organizzative. Il cambiamento è avvenuto in stretta interdipendenza con le variazioni del sistema di governance e dei suoi processi di funzionamento.

Questo lavoro presenta nuove evidenze sulle modalità con cui le prassi di corporate governance ed i processi strategici e organizzativi interagiscono, producendo effetti sulla creazione del valore (Filatotchev, 2007), contribuendo al superamento dei limiti derivanti dalla focalizzazione sul 'possesso' di risorse esclusive, privilegiato dalla letteratura precedente (Sirmon, Hitt & Ireland, 2007; Salvato & Melin, 2008). Inoltre, si contestualizza l'analisi ad una impresa familiare nella fase di professionalizzazione, che costituisce una tipologia di impresa cui sia la ricerca che la prassi hanno recentemente riconosciuto un crescente interesse (Zahra & Filatotchev, 2004; Gedajlovic, Lubatkin & Schulze, 2004).

Lo studio è articolato nel modo seguente: nel prossimo paragrafo si introdurrà il quadro teorico di riferimento ed alcune attuali limitazioni nel campo di studi. Verrà poi descritta la metodologia adottata e si illustrerà il caso in esame. Nei paragrafi successivi si formuleranno alcune proposizioni, risultanti dall'analisi dei dati raccolti che verranno poi discusse in relazione al dibattito in corso. Infine, verranno delineate le implicazioni generali dello studio.

2. Il quadro di riferimento teorico.

In questa ricerca si è adottata la definizione di impresa familiare proposta da Chua, Chrisman e Sharma (1999:35) che si focalizza sull'intento di una coalizione dominante, composta da una o poche famiglie, di guidare l'impresa affermando la propria visione imprenditoriale in modo sostenibile per più generazioni. Tale definizione permette di accogliere gli avvenimenti intervenuti, nel tempo, nell'assetto di governo e negli indirizzi strategici dell'impresa studiata ed è coerente con i requisiti comportamentali del concetto di familiarità riconosciuti in letteratura (Habbershon & Williams, 1999; Sirmon & Hitt, 2003).

La gestione delle risorse e lo sviluppo di capacità organizzative nelle imprese familiari.

La RBV individua la capacità di affermazione delle imprese nel possesso di risorse distintive che permettano alle imprese di acquisire vantaggi competitivi (Barney, 1991). Tuttavia, in quanto determinante dell'azione strategica, la creazione di valore non è assicurata dal semplice possesso di tali risorse, ma dalla loro valorizzazione nel confronto competitivo (Alvarez and Barney, 2004). Peraltro, fino ad oggi solo pochi studi hanno cercato di spiegare le prassi strategiche e organizzative con cui le imprese ed i manager impiegano la propria dotazione di risorse per perseguire le strategie imprenditoriali (Sirmon & Hitt, 2003; Sirmon, Hitt & Ireland, 2007). Particolarmente rilevanti sono le risorse basate sulle conoscenze poiché, essendo difficilmente imitabili e socialmente complesse (Barney, 1991), consentono una differenziazione sostenibile nel tempo e divengono cruciali per la capacità delle imprese di sfruttare le opportunità economiche (Wiklund & Shepherd, 2003). L'impresa familiare è caratterizzata dal possesso di risorse distintive, provenienti dall'interazione tra la famiglia, i suoi membri individualmente considerati e l'impresa (Habbershon & Williams, 1999), ma modesta attenzione è stata finora rivolta a come la gestione delle risorse e capacità idiosincratiche della famiglia possa sostenere la creazione di valore (Sirmon & Hitt, 2003; Salvato & Melin, 2008).

Nella prospettiva delle dynamic capabilities le imprese possono affrontare la rapidità dei cambiamenti nel sistema competitivo acquisendo la capacità di costruire, integrare, o riconfigurare le competenze in capacità di ordine superiore (Eisenhardt & Martin, 2000; Zollo & Winter, 2002; Zahra, Sapienza & Davidsson, 2006). L'analisi dei meccanismi che guidano l'acquisizione di capacità organizzative può, dunque, evidenziare come le imprese utilizzino la propria dotazione di risorse e competenze per introdurre ed attuare processi che conducano a vantaggi competitivi e risultati superiori. Le imprese che attraversano fasi di rinnovamento strategico de-

vono, frequentemente, modificare la loro attuale dotazione di risorse e sviluppare nuove capacità organizzative che si basano su conoscenze anche sensibilmente differenti rispetto a quelle pre-esistenti e che ne hanno favorito lo sviluppo iniziale (Zahra & George, 2002; Zahra & Filatotchev, 2004). I processi, così come i percorsi di apprendimento, con cui le conoscenze sono acquisite, trasformate ed impiegate, sono condizionati dalle specificità del contesto organizzativo in cui sono progettati ed attuati (Lei, Hitt & Bettis, 1996). Tuttavia, lo studio di quali specificità familiari influiscano sulla gestione delle conoscenze e sull'adattamento dei processi, originando capacità organizzative è stato finora scarsamente affrontato (Chirico & Salvato, 2008). Studi precedenti hanno enfatizzato la rilevanza delle capacità organizzative per lo sviluppo di nuovi prodotti (Helfat & Raubitschek, 2000; Danneels, 2002; Verona & Ravasi, 2003; McKelvie & Davidsson, 2009; Newey & Zahra, 2009; Salvato, 2009), ma si è trascurata l'analisi di come le caratteristiche distintive di un'impresa familiare possano fare leva sullo sviluppo di nuovi prodotti per il continuo rinnovamento del know how dell'impresa e per individuarne nuove applicazioni. L'acquisizione di know how distintivo consente flessibilità strategica, così permettendo il superamento dei vincoli di risorse che, frequentemente, pregiudicano il potenziale di sviluppo delle PMI (Zahra & Filatotchev, 2004; McKelvie & Davidsson, 2009).

Governance e gestione delle risorse per lo sviluppo imprenditoriale.

Le strategie imprenditoriali si fondano sia sull'identificazione che sullo sfruttamento di opportunità economiche, così come sulle decisioni e comportamenti volti al conseguimento di un vantaggio competitivo che conduca a risultati superiori alla media (Amit & Zott, 2001). Nelle imprese familiari, per l'elevata integrazione tra la corporate governance e la capacità di creazione del valore (Corbetta, 2010), le transizioni strategiche possono rendere necessarie coerenti variazioni nel sistema di governo economico, ad esempio per acquisire risorse, competenze, o relazioni che accrescano la flessibilità strategica e promuovano lo sviluppo di medio-lungo termine (Filatotchev, 2007; Zahra & Filatotchev, 2004; Gedajlovic, Lubatkin & Schulze, 2004). Pertanto, l'analisi di come le prassi di corporate governance possano essere impiegate per adattare la dotazione di risorse alle esigenze strategiche può contribuire a spiegare i processi di crescita nelle imprese familiari.

Approcci differenti sono stati proposti per comprendere la capacità delle imprese familiari di conseguire risultati superiori. La prospettiva dell'agenzia ha, tradizionalmente, considerato le imprese familiari immuni dai costi d'agenzia, per la concentrazione della proprietà e del controllo e per le relazioni altruistiche tra i membri della famiglia (Fama & Jensen,

1983). La condivisione degli obiettivi e meccanismi di pressione informali tra i familiari renderebbero gli strumenti formali di accountability non necessari, se non controproducenti (Jensen & Meckling, 1976). Studi recenti hanno, invece, osservato la possibile manifestazione di una varietà di costi d'agenzia specifici delle imprese familiari riconducibili, ad esempio, ai benefici della proprietà (Schulze, Lubatkin & Dino, 2003; Chua, Chrisman & Bergiel, 2009). Le imprese familiari possono essere considerate una forma di governance teoricamente distinta che richiede lo sviluppo di modelli specifici delle relazioni d'agenzia, riconoscendone le peculiarità e le differenti tipologie (Schulze, Lubatkin, Dino & Buchholtz, 2001).

Un approccio differente discrimina i vantaggi e gli svantaggi delle imprese familiari rispetto a quelle non familiari considerando l'unicità delle risorse e caratteristiche prodotte dall'intreccio tra impresa e famiglia (Habbershon & Williams, 1999). L'esclusiva combinazione di risorse e gli effetti della loro gestione possono sostenere l'affermazione delle imprese familiari (Sirmon, Hitt & Ireland, 2007). Coerentemente, il ruolo esercitato dall'interazione tra i componenti della famiglia ed il capitale sociale familiare possono contribuire a spiegare i comportamenti strategici delle imprese familiari e la loro capacità di sviluppo durevole (Sirmon & Hitt, 2003; Chirico & Salvato, 2008; Salvato & Melin, 2008). Il capitale sociale consiste nel sistema di relazioni tra individui e tra individui ed altre organizzazioni che facilita l'azione (Arregle, Hitt, Sirmon & Very, 2007) e rappresenta una risorsa chiave per la creazione di valore, poiché può favorire l'accesso ed il controllo delle risorse, nonché l'assimilazione delle conoscenze (Zahra & George, 2002). Le strategie imprenditoriali possono, dunque, fare leva sulla dotazione di know how esistente, ricombinandolo ed incrementandolo, o acquisendolo dall'esterno (Sirmon, Hitt & Ireland, 2007). Poiché l'acquisizione e lo sfruttamento di conoscenza sono, principalmente, il risultato di processi di interazione sociale, il capitale sociale può divenire un antecedente per la continuità e lo sviluppo. Inoltre, la condivisione degli obiettivi e dei valori all'interno dell'impresa è un elemento cruciale per il capitale sociale interno (Adner & Helfat, 2003), ma come le interazioni sociali dei membri della famiglia influenzino la capacità di adattamento strategico dell'impresa è un argomento finora scarsamente considerato (Salvato & Melin, 2008).

Oltre alla dotazione di risorse, anche i processi strategici e organizzativi sono determinanti per la gestione delle risorse nella prospettiva di creazione di valore (Ireland, Hitt & Sirmon, 2003; Sirmon, Hitt & Ireland, 2007). I detentori di posizioni di responsabilità, quali i manager di vertice o i consiglieri di amministrazione, possono condizionare lo sviluppo di capacità organizzative, avviando iniziative specifiche o introducendo routine organizzative. Le capacità organizzative permettono di rinnovare le competenze e di gestire strategicamente le risorse, le abilità e i processi,

secondo le direttive dei principali decisori aziendali, per adattare l'impresa all'evoluzione delle condizioni competitive (Zahra, Sapienza & Davidsson, 2006:924). Esse sono state al centro di un numero crescente di studi, ma in pochi casi si è considerato come gli amministratori ed i dirigenti influiscano sulla riconfigurazione delle capacità esistenti e come essi promuovano lo sviluppo di capacità organizzative.

3. Metodologia

Design della ricerca.

Questo studio adotta l'approccio qualitativo dello studio di casi (Yin, 1994) per analizzare come e perché le prassi di corporate governance possono condizionare i processi di trasformazione delle risorse che conducono allo sviluppo di un'impresa familiare. La selezione dell'impresa oggetto di indagine non risponde a requisiti di casualità, ma alla potenziale idoneità a permettere l'estensione o la replicazione della teoria (Eisenhardt, 1989) ed a fornire ricchezza di dati provenienti da una varietà di fonti informative (Yin, 1994). Dopo una ricerca condotta sulla stampa economica e su siti web, si è selezionato il caso di Edilteco perché offre significativa evidenza sia di un rinnovamento strategico, cui è seguito un recente e sostenuto sviluppo, che di una pluralità di cambiamenti nella corporate governance. Pertanto, si è ritenuto questo caso appropriato per le finalità dello studio.

Raccolta dei dati.

I dati sono stati raccolti mediante interviste individuali semi-strutturate e fonti secondarie, quali articoli di periodici, bilanci, documentazione commerciale dell'azienda, presentazioni aziendali, siti web, ecc.. Le interviste costituiscono la fonte primaria di informazioni e sono state effettuate con soggetti a differenti livelli dell'organizzazione e del sistema di governo quali proprietari, membri del consiglio di amministrazione e dirigenti di vertice per consentire un'analisi più accurata (Yin, 1994; Myers, 2009). Le interviste sono state condotte durante periodici incontri con una durata media di circa due ore, sono state audio-registrate e poi trascritte entro breve tempo dalla conclusione (Bryman and Bell, 2007).

Ogni intervista si è articolata in due parti. Prima si sono poste domande generali sull'evoluzione strategica e del sistema di corporate governance dell'impresa, lasciando libero l'intervistato di raccontare gli eventi e di fornire la propria interpretazione. Lo studio si concentra sul periodo 1998-2008, ma si sono raccolte informazioni anche sulla storia precedente per una migliore comprensione e contestualizzazione degli eventi, dei ruoli

esercitati dagli attori chiave e delle specificità strategico-organizzative. Le domande erano aperte (ad esempio: evoluzione storica dell'impresa, cambiamenti strategici ed organizzativi, informazioni generali sulla configurazione e sulle variazioni del sistema di governance, coinvolgimento dei membri della famiglia nella gestione, ecc.), senza specificare all'intervistato i costrutti d'interesse della ricerca, per evitare di condizionarne le risposte. Durante questa prima parte dell'intervista sono state effettuate domande di controllo per triangolare le informazioni acquisite (Yin, 1994). Nella seconda parte sono state poste domande puntuali per analizzare prassi specifiche di corporate governance (ad esempio: obiettivi dei membri della famiglia controllante, composizione del consiglio di amministrazione, compiti dei consiglieri e dei dirigenti, loro esperienza professionale e metodi di lavoro, modalità di interazione ecc.) sul funzionamento dell'azienda e sul suo know how. Il fine era di acquisire informazioni riguardanti eventuali interazioni tra la corporate governance ed i processi strategici di Edilteco. Le fonti secondarie sono state utilizzate per validare le informazioni raccolte e per rappresentare, longitudinalmente, le dinamiche strategiche e le variazioni nella corporate governance, permettendo l'identificazione degli eventi cruciali e dei nessi di causalità, a fondamento della costruzione teorica (Bryman & Bell, 2007).

Analisi dei dati.

L'analisi dei dati è stata guidata dalle concezioni teoriche relative alla dimensione imprenditoriale della corporate governance ed effettuando cicli iterativi di induzione e deduzione (Eisenhardt, 1989). I dati raccolti sono stati inseriti in un data base, appositamente costruito, per strutturare e comprendere le informazioni prima di avviare la fase di iterazione tra i dati ed i costrutti teorici (Bryman & Bell, 2007). Inizialmente l'analisi si è indirizzata singolarmente ad ogni concetto e poi sono state esaminate le relazioni emergenti tra i concetti identificati. Durante l'analisi dei dati sono state effettuate annotazioni poi messe a confronto per perfezionare la costruzione teorica (Yin, 1994). I costrutti teorici emergenti sono stati comparati con le evidenze raccolte per valutarne la coerenza con i dati in un processo iterativo (Yin, 1994; Eisenhardt, 1989) che, in più occasioni, ha originato nuove e più analitiche annotazioni che sono divenute la base per la presentazione dei risultati della ricerca. Per verificare la corretta interpretazione dei dati si è chiesta conferma agli intervistati in differenti occasioni. Infine, i risultati sono stati presentati e discussi con altri ricercatori per ottenere riscontri sulla validità dell'analisi e della costruzione teorica.

4. Descrizione del caso.

L'idea imprenditoriale e le criticità competitive nella fase di start up

Edilteco fu fondata nel 1981 da Carlo Stabellini, un imprenditore appartenente ad una famiglia con esperienza pluri-generazionale nell'edilizia, insieme ad un ristretto numero di altri imprenditori locali. Il fondatore assunse la carica di Presidente e la responsabilità di conduzione dell'azienda, mentre gli altri proprietari divennero membri del consiglio di amministrazione, ma senza coinvolgimento operativo.

Il fondatore riconobbe un'opportunità economica nell'acquisizione del brevetto di un additivo organico idoneo alla perfetta miscelazione di materiali con peso specifico notevolmente differente. L'idea imprenditoriale, all'origine della costituzione di Edilteco, consisteva nell'impiego di tale risorsa esclusiva per produrre materiali per l'edilizia innovativi, quali intonaci e malte termo-isolanti. L'additivo consentiva, infatti, la miscelazione del cemento con le perle vergini di polistirene espanso per la realizzazione di un prodotto caratterizzato da elevata leggerezza e proprietà isolanti. Tali requisiti, fino ad allora completamente assenti dal mercato, miglioravano significativamente sia la costruzione che la qualità ed il comfort degli edifici. Inoltre, l'additivo poteva essere impiegato per lo sviluppo futuro di ulteriori linee di prodotti con nuove proprietà, quali l'isolamento acustico o la protezione dal fuoco.

Nella fase di avvio Edilteco dovette affrontare criticità sia produttive che commerciali. Per realizzare i nuovi prodotti occorreva, in assenza di esperienze precedenti, sperimentare sia l'impiego dell'additivo, individuando le appropriate miscelazioni tra i componenti di base, che i processi produttivi. In aggiunta, si rese necessaria la progettazione e la realizzazione interna di impianti specifici poiché non esistevano, come non esistono tuttora, impianti standard idonei a miscelare elementi di base con peso specifico così differente. Le difficoltà commerciali erano, invece, originate dalla necessità di sviluppare una nuova nicchia di mercato per prodotti che si differenziassero per la qualità superiore. All'inizio degli anni '80 non vi era conoscenza nè domanda di materiali edili con proprietà isolanti, e neppure vi erano disposizioni normative che le richiedessero. Pertanto, il mercato apprezzava la leggerezza dei prodotti, ma non le caratteristiche distintive e più innovative proposte da Edilteco. Ulteriore ostacolo alla penetrazione commerciale era costituito dall'elevata frammentazione del settore che rendeva critica l'incidenza del costo di trasporto sul prezzo al cliente. Ad esempio, per distanze superiori a circa 200 km dal sito produttivo, il prezzo risultava non competitivo rispetto ai concorrenti operanti su scala locale.

Fino ai primi anni '90 Edilteco percorse una fase pionieristica in cui venne attribuita priorità alle criticità produttive. Le iniziative per promuovere

sul mercato la qualità distintiva dei prodotti, anche a causa dei vincoli di risorse, condussero a risultati modesti.

I cambiamenti nella corporate governance e le dinamiche strategiche.

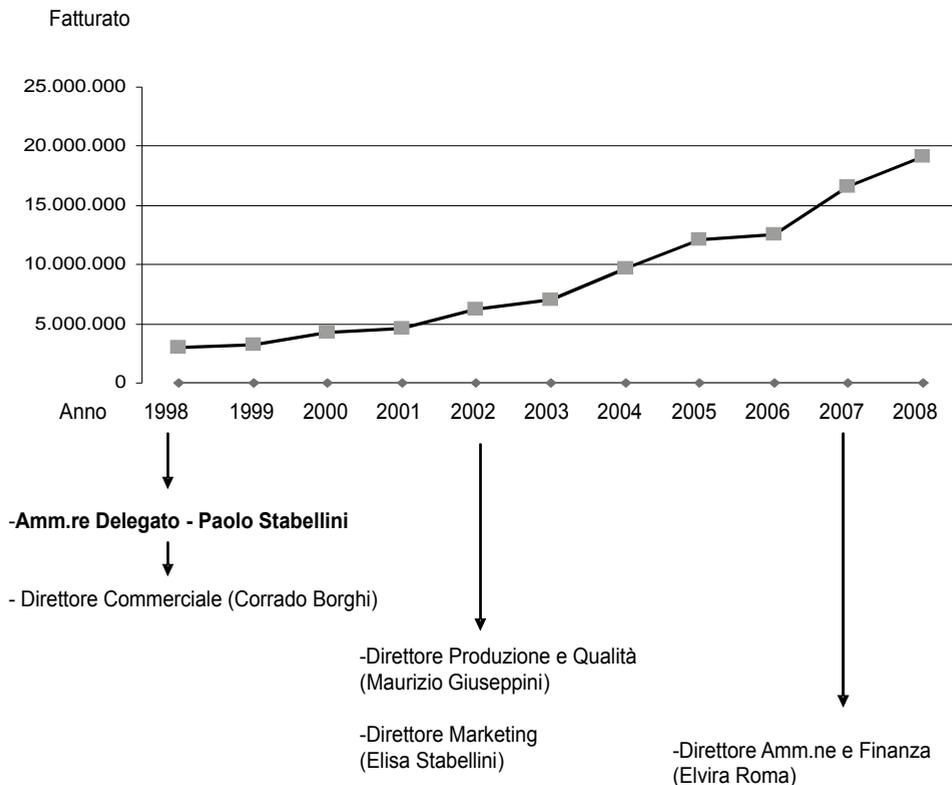
La sfruttamento delle potenzialità dell'additivo organico per sostenere lo sviluppo di Edilteco richiedeva investimenti che causarono divergenze tra i proprietari e, nel corso degli anni '90, ripetuti avvicendamenti nell'assetto proprietario e nel consiglio di amministrazione. Tra i figli del fondatore, Paolo Stabellini divenne amministratore delegato e promosse la specializzazione della funzione commerciale e della rete distributiva. Il rinnovato assetto proprietario approvò investimenti strategici in nuovi impianti che aumentarono la capacità produttiva ed il suo grado di automazione. Inoltre, l'internalizzazione del processo critico di espansione delle perle di polistirene incrementò la flessibilità produttiva e ne rese possibile una più efficiente programmazione. Al termine degli anni '90, Edilteco deteneva tecnologia e competenze uniche per la realizzazione di impianti specifici e per la produzione e l'applicazione di materiali per l'edilizia innovativi. La costante attività di sperimentazione aveva, inoltre, condotto ad una varietà di nuovi prodotti quali, ad esempio, intonaci termo-deumidificanti, intonaci con proprietà di protezione dal fuoco e fondi per pavimentazioni. Tuttavia, Edilteco mantenne un prevalente orientamento al prodotto che limitava le iniziative commerciali per lo sviluppo del mercato. Ulteriori divergenze originarono, alla fine degli anni '90, una riconfigurazione della governance, il cui risultato fu la concentrazione proprietaria nella famiglia del fondatore ed il conseguente sostegno ai cambiamenti strategici ed organizzativi proposti dall'amministratore delegato.

Negli anni successivi, Edilteco ha percorso una transizione strategica che ne ha modificato la dotazione di risorse ed ha condotto ad un continuo ed elevato tasso di sviluppo. Per trasformare Edilteco in azienda orientata al mercato, l'amministratore delegato nel 1998 reclutò un direttore commerciale che avviò una radicale trasformazione della funzione commerciale, della rete distributiva e dei criteri di segmentazione del mercato per individuare nuove opportunità e per meglio valorizzare quelle esistenti. L'amministratore delegato avviò, inoltre, una sostanziale riorganizzazione per professionalizzare Edilteco, incrementando la specializzazione funzionale e costituendo, progressivamente, un gruppo di dirigenti di vertice, reclutando manager esterni con elevata qualificazione ed esperienza.

Valorizzando le capacità organizzative maturate per offrire prodotti, competenze e soluzioni applicative adatte a differenti tipologie e condizioni di costruzione, la continua espansione di Edilteco è stata guidata, nell'ultimo decennio, da una strategia di replicazione. Edilteco ha costituito filiali e joint ventures in differenti aree geografiche per estendere il

proprio mercato, ottenendo una presenza capillare con cui ha superato lo svantaggio competitivo derivante dai costi di trasporto. Inoltre, ha stipulato accordi di licenza con produttori locali dei componenti di base e con la vendita dell'additivo organico e fornendo impianti, know how e l'utilizzo del marchio per creare nuove imprese che replicassero il proprio modello. Attualmente, Edilteco detiene una posizione di leadership nel mercato nazionale ed è presente in trentacinque Paesi nel mondo con ricavi nel 2008, a livello di gruppo, di 21 milioni di euro.

Fig. 1: Evoluzione del fatturato e ingresso dell'attuale gruppo dirigenziale di vertice



5. Proposizioni.

I dati raccolti mostrano che il capitale sociale dei membri della famiglia controllante e la corporate governance hanno concorso, alternativamente o congiuntamente, all'adattamento della dotazione di risorse per affrontare le sfide competitive. L'esperienza e le relazioni personali del fondatore, nel settore dell'edilizia, hanno fornito la conoscenza preventiva alla base dell'identificazione dell'opportunità economica e della conseguente idea imprenditoriale. Hanno facilitato l'acquisizione di capitali sia per l'avvio di Edilteco, coinvolgendo altri imprenditori, che per la realizzazione di investimenti strategici quando i successivi avvicendamenti nella proprietà e nel consiglio di amministrazione hanno favorito l'ingresso di nuovi partner. Un ulteriore supporto cruciale fornito dal capitale sociale del fondatore consiste nel valore della sua reputazione e delle sue relazioni personali con il sistema bancario che hanno positivamente condizionato l'accesso al credito, con effetto sostitutivo e complementare ad ulteriori variazioni dell'assetto proprietario.

Il fondatore ed un suo figlio, amministratore non operativo di Edilteco, dirigono una separata impresa di costruzioni di famiglia e ciò ha costantemente facilitato Edilteco nell'acquisizione ed assimilazione di know how esterno. Essi hanno fornito conoscenze specifiche di settore per il miglioramento della qualità dei prodotti e per indirizzare nuove potenziali applicazioni dell'additivo organico. Inoltre, hanno apportato esperienza manageriale quando il consiglio di amministrazione ha affrontato decisioni strategiche inerenti nuovi progetti ed investimenti. Elisa Stabellini, figlia del fondatore e responsabile della funzione marketing, impegnandosi nell'associazione industriali locale, ha sviluppato una propria rete di relazioni professionali divenuta ulteriore fonte di informazioni esterne. Queste hanno favorito l'identificazione di nuove opportunità economiche e, ad esempio, hanno indirizzato una recente diversificazione di Edilteco nella realizzazione di componenti d'arredo di design, utilizzando la capacità produttiva insatura di polistirene. Infine, il sistema di relazioni personali dell'attuale amministratore delegato ha facilitato il reclutamento dei manager esterni che hanno apportato competenze ed esperienze professionali appropriate per le esigenze strategiche contingenti. Il capitale sociale dei membri della famiglia, in modo complementare alle prassi di corporate governance, ha dunque fornito know how preventivo e dato accesso a know esterno.

Le relazioni tra i membri della famiglia sono caratterizzate da fiducia, cooperazione e dalla condivisione di valori e regole che hanno supportato lo stile imprenditoriale e la leadership dell'amministratore delegato. Le relazioni tra i ruoli di governo e dirigenziali sono strettamente coordinate dalla gerarchia e non dall'appartenenza alla famiglia. Diffuse prassi di comunicazione interna e riunioni informali assicurano l'accountability tra

l'amministratore delegato, il consiglio di amministrazione ed il gruppo dirigenziale di vertice. Il coordinamento delle relazioni tra la famiglia e l'impresa ha ridotto le possibili ambiguità ed i conflitti di ruolo, alla base di potenziali inefficienze. Si sono, dunque, affermate norme tacite di accountability che regolano l'interazione famiglia-impresa, nonché i rapporti personali e professionali dei familiari all'interno dell'impresa in riferimento sia all'allocazione dei poteri che al coinvolgimento nei processi decisionali.

Pertanto, i dati raccolti supportano la seguente proposizione:

Proposizione 1: Tra il capitale sociale dei membri della famiglia controllante e le prassi di corporate governance possono verificarsi effetti di complementarità/sostituzione che influiscono sull'accountability interna e sul cambiamento della dotazione di risorse dell'impresa.

Fig. 2: Esempi di effetti di complementarità/sostituzione tra il capitale sociale individuale dei membri della famiglia controllante e la corporate governance di Edilteco.

MEMBRO DELLA FAMIGLIA CONTROLLANTE	AMBITO DI MANIFESTAZIONE DEGLI EFFETTI DI COMPLEMENTARITÀ/SOSTITUZIONE TRA CAPITALE SOCIALE E CORPORATE GOVERNANCE
CARLO STABELLINI PRESIDENTE-FONDATORE	<ul style="list-style-type: none"> -Struttura proprietaria - Composizione assetto proprietario - Composizione consiglio di amministrazione - Accesso al capitale di credito - Allocazione del potere - Accountability interna (indirizzo) -Competenze di settore
PAOLO STABELLINI AMMINISTRATORE DELEGATO	<ul style="list-style-type: none"> -Leadership e rinnovamento strategico - Allocazione del potere -Accountability interna (indirizzo) -Reclutamento dirigenti -Controllo comportamento dirigenti
GIAN LUCA STABELLINI CONSIGLIERE NON OPERATIVO	<ul style="list-style-type: none"> -Accesso a know how tecnologico esterno -Accountability interna (supporto)
ELISA STABELLINI DIRETTORE MARKETING	<ul style="list-style-type: none"> - Accesso a know how di mercato esterno - Accountability interna (supporto)

I dati evidenziano che la discontinuità alla guida di Edilteco, avvenuta con la nomina di Paolo Stabellini ad amministratore delegato, è stata determinante per il rinnovamento strategico di Edilteco. Egli guidò la professionalizzazione dell'impresa con il supporto di qualificati ed esperti dirigenti non familiari che assunsero posizioni chiave nella gerarchia ed introducendo un sostanziale ricorso alla delega. I dirigenti furono reclutati personalmente dall'amministratore delegato e provengono tutti da settori differenti dall'edilizia. In accordo con le direttive dell'amministratore delegato, ogni dirigente si impegnò nella riorganizzazione della propria funzione, intervenendo sulle posizioni del personale, sulla specializzazione dei compiti, sulla remunerazione e sui sistemi di incentivazione. I dirigenti riconfigurarono i processi e introdussero procedure, sperimentandole e valutandole con i collaboratori e assicurandone poi l'effettiva applicazione. Inoltre, ogni dirigente si dedicò al trasferimento delle proprie competenze ai collaboratori con la formazione diretta e l'affiancamento, prassi divenute poi consuete. I dirigenti vennero reclutati in tempi differenti, in base all'evoluzione delle esigenze strategiche ed organizzative ed ai vincoli di risorse. L'amministratore delegato nominò nel 1998 un direttore commerciale, poi un direttore della produzione nel 2002 e infine un direttore amministrativo e finanziario nel 2007, costruendo progressivamente un team che attualmente comprende anche Elisa Stabellini.

In termini formali:

Proposizione 2: L'amministratore delegato può promuovere strategie di sviluppo imprenditoriale costruendo un gruppo manageriale e indirizzandolo al rinnovamento delle capacità organizzative dell'impresa.

I dati mostrano che il know how specifico sviluppato da Edilteco si fonda ampiamente sulle relazioni e sull'interazione tra il sistema-famiglia ed il sistema-impresa. L'amministratore delegato ricorre prevalentemente a relazioni informali e ad incontri periodici con i dirigenti esterni, sia individuali che collegiali, in base alle esigenze della gestione. Ha inoltre stabilito una riunione formale, con frequenza mensile, per l'aggiornamento sulle iniziative in corso e la condivisione delle informazioni rilevanti, per la comunicazione delle direttive del consiglio di amministrazione e per le decisioni strategiche e la pianificazione degli obiettivi che vengono affrontati collegialmente con il contributo dei dirigenti di vertice.

I verbali e le memorie scritte delle riunioni sono poi inviati ai partecipanti per evitare incertezze informative o di coordinamento, così rafforzando l'attuazione delle delibere. L'amministratore delegato ha promosso la sistematica condivisione delle informazioni ed il confronto con i dirigenti per stimolarne l'effettivo coinvolgimento nelle decisioni strategiche e nella soluzione dei problemi. Tali prassi sono divenute meccanismi di

apprendimento e di focalizzazione strategica che hanno sviluppato sia la condivisione di obiettivi che un know how specifico dell'impresa, poiché risultante dall'interazione tra i membri del consiglio di amministrazione e tra i dirigenti di vertice. Il know how viene poi assimilato ed impiegato nell'organizzazione mediante processi e procedure. Le relazioni ed i flussi di comunicazione tra il consiglio di amministrazione, composto da membri della famiglia controllante, ed i dirigenti sono coordinate dall'amministratore delegato. I dati evidenziano che gli amministratori familiari non operativi apportano il loro contributo esclusivamente nelle riunioni del consiglio di amministrazione e nelle sedi familiari informali.

In termini formali:

Proposizione 3: Con il coordinamento e la combinazione delle differenti risorse familiari e manageriali, l'amministratore delegato può favorire l'apprendimento organizzativo che genera il know how specifico dell'impresa e le capacità organizzative

Nonostante il possesso di una risorsa esclusiva, lo sviluppo di Edilteco si avviò solo quando l'amministratore delegato ed il direttore commerciale riprogettarono le strategie commerciali. I cambiamenti nella composizione del consiglio di amministrazione e la nomina Paolo Stabellini permisero la ridefinizione degli obiettivi strategici, con elevata focalizzazione sui risultati di mercato. Le nuove politiche commerciali enfatizzarono la distintiva competenza tecnica di Edilteco e richiesero un differente approccio alle vendite, formazione specifica sul personale addetto alle vendite ed intensificazione della gestione delle informazioni da e verso il mercato per approfondire le esigenze della clientela e diffondere l'esclusività delle soluzioni applicative. Tali attività modificarono progressivamente il know how commerciale di Edilteco. Ad esempio, quando nel 2005 una nuova regolamentazione nel settore edilizio introdusse requisiti di risparmio energetico e relative certificazioni per gli edifici di nuova costruzione. Edilteco anticipò la concorrenza facendosi promotore di cicli di conferenze specialistiche, in molte località italiane, rivolte a tecnici, professionisti ed imprese edili in cui i propri manager e tecnici illustravano e discutevano la normativa ed i suoi effetti applicativi. Essendo un'impresa di piccole dimensioni, questa iniziativa richiese un notevole sforzo organizzativo, ma rafforzò la reputazione di Edilteco quale detentore di know how esclusivo e la sua posizione di leadership. L'iniziativa permise inoltre la costruzione di un database unico, fondato sul confronto con gli operatori professionali che alimentò ulteriormente il suo know how distintivo. La progressiva combinazione del know how di prodotto con il know how commerciale fu la modalità con cui i dirigenti crearono nuovo sistema di conoscenze interne. Tale know how, specifico di Edilteco poiché frutto sia dell'esperienza operativa che della rielaborazione derivante dall'interazione tra i membri del gruppo

dirigente, guidò lo sviluppo di nuovi prodotti ad elevato valore aggiunto per i clienti. Si identificarono nuove nicchie di mercato che contribuirono alla crescita e si sfruttò la leva competitiva delle più selettive certificazioni di qualità nazionali ed internazionali. Le già citate attività dei manager per favorire la diffusione e l'assimilazione delle competenze interne e per perfezionare i processi e le procedure organizzative produssero la capacità di sviluppare nuovi prodotti per sfruttare tempestivamente le opportunità di mercato identificate.

In termini formali:

Proposizione 4. La ricombinazione delle risorse e delle routine dell'impresa può favorire la creazione di know how specifico e di capacità organizzative per la creazione di nuovi prodotti.

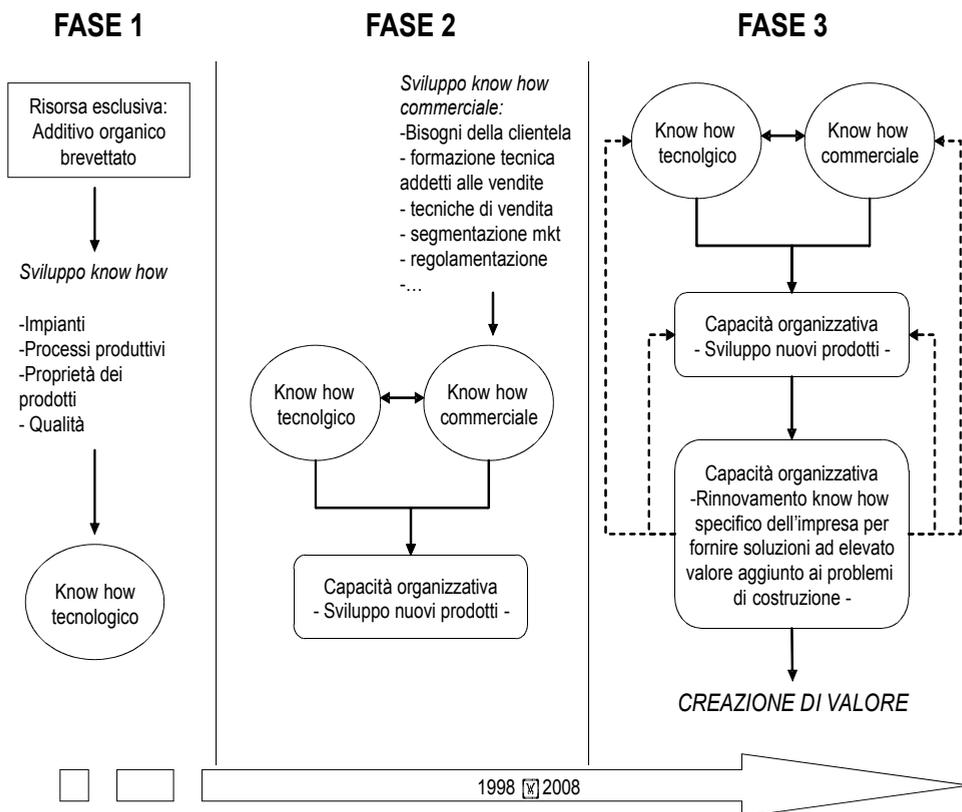
I dati raccolti mostrano che la capacità di sviluppare sequenze di nuovi prodotti rese possibile un processo iterativo di acquisizione, assimilazione e utilizzazione del know how che sostenne le strategie di creazione del valore. Il ripetuto sviluppo di soluzioni per nuovi prodotti ha generato know how tecnologico specifico, così come l'implementazione delle nuove iniziative commerciali ha condotto a know how specifico sui clienti. Valorizzando i collegamenti tra queste due distinte, ma complementari tipologie di know how, i manager hanno costantemente rinnovato il sistema di conoscenze specifiche, incrementando la flessibilità strategica dell'impresa. Ad esempio, la conoscenza della clientela maturate con gli intonaci e le malte termo-isolanti suggerì lo sviluppo di prodotti per l'isolamento acustico. Conseguentemente, facendo leva sulla conoscenza della clientela l'impresa incrementò anche il suo know how tecnologico che, a sua volta, originò una gamma di nuovi prodotti che permise di ampliare la conoscenza di mercato.

Mediante le relazioni con i clienti, i manager ottennero informazioni che accrebbero la conoscenza delle loro esigenze e poterono essere impiegate per migliorare la qualità dei prodotti, dei servizi e delle modalità di relazione. Queste informazioni indirizzarono le politiche commerciali e condussero all'esplorazione di nuove nicchie che fornirono informazioni aggiuntive per sviluppare ulteriori applicazioni dell'additivo organico in nuovi prodotti per impieghi specifici nel settore delle costruzioni, ad esempio a seconda delle condizioni climatiche, della distinzione tra edifici nuovi o per il restauro di immobili antichi, ecc. Le relazioni con tecnici del settore divennero un'ulteriore fonte di informazioni per arricchire il know how tecnologico sui requisiti applicativi e sulle proprietà dei nuovi prodotti, ma fornirono anche indirizzi per ampliare le tipologie di clienti. In tal modo i manager svilupparono una conoscenza della clientela che permetteva di sfruttare il know how tecnologico per la creazione di nuovi prodotti. Attraverso una pluralità di accordi con partner esterni per l'insediamento di

nuovi siti produttivi o mediante la costituzione di filiali in località italiane o all'estero, Edilteco sviluppò know how specifico sulle caratteristiche ed aspettative della clientela locale, come pure know how tecnologico sulle specificità produttive o sulle caratteristiche dei prodotti per adattarli alle specifiche condizioni climatiche o costruttive. Pertanto, facendo leva sul suo sistema di conoscenze, la capacità di sviluppare sequenze di prodotti ha condotto al rinnovamento ed all'adattamento continuo del know how, consentendo all'impresa di ampliare il raggio d'azione della sua attività e di accrescere la velocità di risposta alle opportunità di mercato emergenti.

In termini formali:

Proposizione 5: Attraverso la realizzazione in sequenza di nuovi prodotti, un'impresa può cambiare il suo sistema di conoscenze, aumentando la propria flessibilità strategica.



6. Discussione

Questo studio si è proposto di indagare come, in un'impresa familiare, la gestione della propria distintiva dotazione di risorse possa favorire lo sviluppo di nuove capacità organizzative. Si è inoltre analizzato come e perchè le prassi di corporate governance, interagendo con i processi di gestione delle risorse, possano influire sullo sviluppo di tali capacità organizzative. I risultati ottenuti suggeriscono che il capitale sociale della famiglia può condizionare, significativamente, la gestione delle risorse e competenze che conducono allo sviluppo di capacità organizzative. Inoltre, l'opportuno adattamento delle prassi di governance può facilitare i processi di gestione delle risorse che consentono il rinnovamento strategico. Dall'analisi emerge il reciproco condizionamento tra il sistema di corporate governance e le dinamiche strategiche dell'impresa studiata, fornendo evidenza che le prassi di corporate governance dovrebbero essere impiegate strategicamente per l'efficace adattamento alle mutevoli criticità strategiche. Il reciproco condizionamento tra gli elementi del sistema di corporate governance ed il comportamento strategico dell'impresa è particolarmente evidenti quando, come nel caso in esame, si osservano imprese che attraversano momenti di transizione (Zahra & Filatotchev, 2004; Filatotchev, Toms & Wright, 2006). Le dinamiche strategiche dell'impresa enfatizzano le esigenze di adattamento delle prassi di corporate governance e permettono di osservare, con maggiore immediatezza, l'impatto degli intervenuti cambiamenti nel sistema di governance sul posizionamento strategico dell'impresa. Un primo contributo di questo studio riguarda le potenziali complementarità ed effetti di sostituzione tra il capitale sociale ed il sistema di corporate governance. Il capitale sociale del fondatore ha avuto un ruolo estremamente significativo sull'assetto e sui processi di governance, ad esempio sulla composizione proprietaria e del consiglio di amministrazione, come pure sull'approvvigionamento di risorse finanziarie, condizionando il comportamento strategico dell'impresa. Inoltre, la sua capacità di ottenere capitale di prestito ha evitato che si rendessero necessari ulteriori cambiamenti nella struttura proprietaria per far fronte alle esigenze di risorse, evidenziando un effetto di sostituzione tra il capitale sociale e la corporate governance nell'approvvigionamento di risorse finanziarie. La natura e qualità delle relazioni personali del fondatore hanno influito sull'accountability di Edilteco e, più in particolare, sulle prassi implicite di accountability, corrispondenti al sistema di norme e valori che caratterizzano le decisioni ed i comportamenti dei manager (Zahra, Filatotchev & Wright, 2009). Le relazioni tra il fondatore e gli altri proprietari-amministratori, come pure tra il consiglio di amministrazione ed i manager erano prevalentemente di natura amicale, favorendo quindi il coinvolgimento, la fiducia e scoraggiando i comportamenti opportunistici. Tuttavia, i legami

tra familiari e non familiari uniti da tali relazioni e coinvolti in ruoli di governo o manageriali furono anche causa di impedimento a variazioni gerarchiche nelle posizioni di responsabilità e nei compiti specifici, quando se ne manifestò l'esigenza. La nomina dell'attuale amministratore delegato ha originato un cambiamento nella centralità delle relazioni ed una parziale riconfigurazione del sistema di relazioni della famiglia controllante. Ne è derivato un differente sistema di norme, valori e modalità di relazione che condizionano l'impresa, ora coerenti con il primato dell'amministratore delegato. Tali cambiamenti hanno condotto a conseguenti variazioni nell'assetto proprietario e nel consiglio di amministrazione ed hanno affermato modalità di relazione informali, ma non di natura amicale con i manager esterni alla famiglia. Il capitale sociale del nuovo amministratore delegato ha favorito la selezione e la nomina di nuovi dirigenti non familiari che, provenendo da settori differenti rispetto all'edilizia, sono stati portatori di competenze ed esperienze complementari rispetto a quelle dell'amministratore delegato e degli altri membri della famiglia controllante. Le loro modalità di interazione hanno favorito i processi di gestione delle risorse e di ricombinazione del know how, premessa allo sviluppo di capacità organizzative. Pertanto, i risultati suggeriscono che il capitale sociale e le prassi di corporate governance possono interagire per adattare le norme di accountability dell'impresa e per cambiare la dotazione di risorse.

Un secondo contributo di questo studio riguarda le modalità con cui le conoscenze e lo sviluppo di nuovi prodotti possono contribuire al rinnovamento strategico. L'acquisizione di conoscenza dei clienti ha contribuito allo sviluppo di nuovi prodotti che possono richiedere anche ulteriore know how complementare che spesso non è però detenuto internamente (Danneels, 2002). La conoscenza preventiva e le relazioni fornite dai membri della famiglia, unitamente al coinvolgimento in posizioni di governo o manageriali, hanno facilitato l'acquisizione ed assimilazione di know how esterno. Ciò ha incrementato la profondità del know how, specifico delle relazioni, enfatizzando il potenziale per ulteriori combinazioni innovative (Zahra & George, 2002). Con la creazione di un team dirigenziale di vertice che ha guidato il miglioramento delle capacità organizzative, Edilteco è riuscita a valorizzare le risorse distintive della famiglia (Habbershon and Williams, 1999; Sirmon and Hitt, 2003) e la nuova conoscenza acquisita. Le iniziative commerciali si focalizzarono non semplicemente sulla promozione di materiali leggeri e con proprietà isolanti assicurate dall'additivo organico, ma sul cambiamento della concezione del prodotto in servizio di consulenza tecnica ad elevato valore aggiunto che conduceva all'offerta di materiali per la costruzione con proprietà esclusive. Questo cambiamento della proposta di valore si basò sul know how specifico di Edilteco, ma richiese un nuovo approccio commerciale e competenze tecniche per la vendita. In tal modo si poté realizzare un significativo cambiamento nel

posizionamento strategico di Edilteco che si propose quale fonte di know how esclusivo e ad alto valore aggiunto nel suo settore.

La gestione del know how sia tecnologico che commerciale, ha permesso ad Edilteco di sviluppare un know how specifico che è divenuto la fonte prevalente del suo vantaggio competitivo. Il continuo rinnovamento della sua conoscenza ha originato la capacità di generare in sequenza prodotti innovativi su cui si basa il suo elevato tasso di crescita e la creazione di valore. I risultati suggeriscono che, mediante lo sviluppo di nuovi prodotti, l'impresa ha imparato ad applicare il suo know how nei nuovi prodotti, ma anche a separarlo dai prodotti specifici, gestendolo per individuare nuove applicazioni per ulteriori e differenti prodotti che rispondano ai bisogni dei clienti, attuali e potenziali.

Il processo ricorsivo di esplorazione ed applicazione ha incrementato la flessibilità strategica dell'impresa e, conseguentemente, i manager, gestendo i flussi di informazioni, hanno sviluppato un nuovo sistema di conoscenze. Il trasferimento del sistema di conoscenze nei processi organizzativi ha condotto alla focalizzazione della proposta di valore dell'impresa nella capacità di fornire soluzioni innovative per il settore delle costruzioni, superando il legame con l'additivo organico quale prevalente determinante del vantaggio competitivo. I processi di governo condizionano la flessibilità strategica che favorisce la creazione di valore, suggerendo dunque che l'efficacia delle prassi di corporate governance sia correlata al coerente adattamento con le esigenze strategiche contingenti.

Lo sviluppo di capacità organizzative si fonda sulla combinazione delle risorse e sul loro collegamento ad appropriati processi che rispecchiano l'unicità del contesto organizzativo dell'impresa in cui essi emergono. La flessibilità necessaria all'adattamento alle dinamiche strategiche può richiedere un appropriato grado di apprendimento organizzativo, con implicazioni sull'efficacia del sistema di governance nel favorire i cambiamenti necessari al riposizionamento dell'impresa. Gli attori chiave del sistema di corporate governance forniscono differenti conoscenze e capacità e tali differenze possono condizionare le priorità del management, le decisioni strategiche e le modalità con cui l'impresa costruisce e fa leva sulle capacità organizzative per sviluppare la creazione di valore.

7. Conclusioni

Questo studio ha cercato di investigare come le prassi di corporate governance interagiscano con la gestione delle risorse e quindi influenzino lo sviluppo di capacità organizzative nel contesto di un'impresa familiare. Si è analizzata l'esperienza di Edilteco, un'impresa che ha conseguito negli ultimi anni una crescita sostenuta partendo dal possesso di una risorsa

esclusiva. La sua esperienza costituisce un interessante esempio che mostra come i cambiamenti nel posizionamento strategico ed il sistema di corporate governance si integrino, suggerendo una più profonda valutazione dei fenomeni contingenti che influiscono sull'efficacia della corporate governance. Lo studio, in base all'analisi dei dati raccolti, ha identificato rilevanti relazioni tra le prassi di governo economico ed i comportamenti strategici che indirizzano una prospettiva di analisi processuale del tema in esame.

Questo studio si propone di sviluppare conoscenza intersecando la ricerca sulla corporate governance e sulle imprese familiari, considerando il ruolo delle specificità familiari nell'interazione tra il sistema di corporate governance e le dinamiche strategiche. Questo filone di ricerca può contribuire all'avanzamento delle conoscenze con un approccio contingente alla corporate governance, ma evidenzia anche significative implicazioni per la progettazione delle prassi di corporate governance nelle imprese familiari.

Paolo Di Toma
Università di Modena e Reggio Emilia
Dipartimento di Comunicazione ed Economia
paolo.ditoma@unimore.it

Riassunto

Il recente dibattito strategico-manageriale ha enfatizzato il ruolo delle risorse distintive per l'acquisizione del vantaggio competitivo, ma modesta attenzione è stata finora rivolta all'influsso che la corporate governance può esercitare sulla gestione di tali risorse per alimentare i processi di creazione del valore. Questo studio si focalizza sulle modalità con cui, in un'impresa familiare, le prassi di corporate governance possono essere utilizzate per adattare la dotazione di risorse alle esigenze strategiche, sviluppando know how esclusivo e capacità organizzative. I risultati mostrano che la creazione di valore risulta non semplicemente dal possesso di risorse chiave, ma dal modo in cui gli organi di governo ed il management attuano la strategia, combinando e rinnovando le risorse esistenti. Si evidenzia, inoltre, il rilevante influsso dell'interazione tra la famiglia e l'impresa che condiziona la dotazione di risorse, la loro trasformazione e le norme di accountability che regolano l'adozione delle decisioni strategiche per la creazione di valore nel tempo.

Abstract

Although an increasing amount of literature has identified the role of dynamic capabilities as a source of competitive advantage, we still have little knowledge as to how corporate governance may influence their development. This paper addresses how corporate governance practices may be strategically employed to change the firm's resources and create new knowledge which enables the development of dynamic capabilities in a family firm. Our data show how value creation may result not merely from the possession of unique resources, but from how family members perform their day to day practice of strategy by managing resources which may enable the achievement of dynamic capabilities.

Classificazione Jel: L 20

Parole chiave (Keywords): corporate governance, capacità organizzative, impresa familiare, gestione delle risorse (corporate governance, organizational capabilities, family business, resource management)

Bibliografia.

- Adner, R., & Helfat, C.E. (2003). 'Corporate effects and dynamic managerial capabilities'. *Strategic Management Journal*, 24, 1011-1025.
- Alvarez, S.A., & Barney, J.B. (2004). 'Organizing rent generation and appropriation: toward a theory of entrepreneurial firm'. *Journal of Business Venturing*, 19, 5, 621-635.
- Amit, R. & Zott, C.(2001). 'Value creation in e-business'. *Strategic Management Journal*, 22, 493-520.
- Arregle, J., Hitt, M.A., Sirmon, D.G. & Very, P. (2007). 'The development of organizational social capital: attributes of family firms'. *Journal of Management Studies*. 44, 1, 73-95.
- Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Bryman, A., & Bell, E. (2007) *Social Research Methods*, 2nd ed., New York: Oxford University Press.
- Carney, M. (2005). Corporate Governance and Competitive Advantage in Family-Controlled Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 249-264.
- Chirico, F., & Salvato, C. (2008). 'Knowledge Integration and Dynamic Organizational Adaptation in Family Firms'. *Family Business Review*, 21, 2, 169-181.
- Chua, J.H., Chrisman, J.J., & Bergiel, E.B. (2009). 'An Agency Theoretic Analysis of the Professionalized Family Firm'. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33, 2, 355-372.
- Chua, J.H., Chrisman, J.J., & Sharma, P. (1999). 'Defining the family business by behavior'. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19-40.
- Corbetta G. (2010). *Le aziende familiari. Strategie per il lungo periodo*. Milano, Egea.
- Danneels, E. (2002). 'The dynamics of product innovation and firm competences'. *Strategic Management Journal*, 23, 1095-1121.
- Eisenhardt, K.M. (1989) Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Eisenhardt, K.M. and Martin, J.A. (2000), 'Dynamic capabilities: What are they?'. *Strategic Management Journal*, 21, 1105-1121.
- Fama, E.F. & Jensen, M.C. (1983). 'Separation of Ownership and Control'. *Journal of Law and Economics*, 26, 301-326.
- Filatotchev, I., 2007, 'Corporate Governance and the Firm's Dynamics: Contingencies and Complementarities', *Journal of Management Studies*, 44, 1041-1056.
- Filatotchev, I., Toms S., & Wright, M. (2006). 'The firm's strategic dynamics and corporate governance life cycle'. *International Journal of Managerial Finance*, 2(4), 256-279.
- Gedajlovic, E., Lubatkin, M.H., & Schulze, W. (2004). 'Crossing the Threshold from Founder Management to Professional Management: A Governance Perspective'. *Journal of Management Studies*, 41(5), 899-912.
- Habbershon, T.G., & Williams, M.L. (1999). 'A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12, 1-25.
- Helfat, C.E., & Raubitschek R.S. (2000). 'Product sequencing: co-evolution of knowledge, capabilities and products'. *Strategic Management Journal*, 21, 961-979
- Ireland, R.D., Covin J.G., & Kuratko, D.F. (2009). Conceptualizing Corporate Entrepreneurship Strategy. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 1, 19-46.
- Ireland R.D., Hitt, M.A., & Sirmon, M.A. (2003). 'Strategic entrepreneurship: the construct and its dimensions'. *Journal of Management*, 29, 963-989.
- Jensen, M.C. & Meckling, W.H. (1976). 'Theory of the firm: managerial behaviour, agency costs and capital structure', *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.
- Lei, D., Hitt, M.A., & Bettis, R. (1996). 'Dynamic core competencies through meta-learning and strategic context'. *Journal of Management*, 22, 549-569.
- McKelvie, A. & Davidsson, P. (2009), 'From Resource Base to Dynamic Capabilities: an Investigation of New Firms'. *British Journal of Management*, 20: S63-S80.
- Myers, M.D. (2009). *Qualitative Research in Business & Management*, London: Sage.

- Newey L.R., & Zahra, S.A. (2009). 'The evolving firm: how dynamic and operating capabilities interact to enable entrepreneurship'. *British Journal of Management*, 20, S81-S100.
- Salvato, C. (2009), 'Capabilities Unveiled: The Role of Ordinary Activities in the Evolution of Product Development Processes'. *Organization Science*, 20, 2, 384-409.
- Salvato, C. & Melin L. (2008). 'Creating Value Across Generations in Family-Controlled Businesses: The Role of Family Social Capital'. *Family Business Review*, .21(3), 259-276.
- Schulze, W.S., Lubatkin, M.H. & Dino, R.N. (2003). 'Toward a theory of agency and altruism in family firms'. *Journal of Business Venturing*, 18, 4, 473-490.
- Schulze, W.S., Lubatkin, M.H., Dino, R.N. & Bucholtz, A.K. (2001). 'Agency Relationships in Family Firms: Theory and Evidence'. *Organization Science*, 12, 2, 99-116.
- Sirmon, D.G. & Hitt, M.A. (2003). 'Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms'. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 339-358.
- Sirmon, D.G., Hitt, M.A & Ireland, R. D., 2007, 'Managing firm resources in dynamic environments to create value: looking inside the black box'. *Academy of Management Review*, 32(1): 273-291.
- Verona, G., & Ravasi, D. (2003). 'Unbundling dynamic capabilities: an exploratory study of continuous product innovation'. *Industrial and Corporate Change*, 12, 3, 577-606.
- Wiklund, J., & Shepherd D. (2003). 'Knowledge based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses'. *Strategic Management Journal*, 24, 1307-1314.
- Yin, R.K. (1994). *Case study research. Design and Methods*. 2nd ed., Thousands Oaks: Sage
- Zahra, S.A., & Filatotchev, I. (2004). 'Governance of the Entrepreneurial Threshold Firm: A Knowledge-based Perspective'. *Journal of Management Studies*, 41(5): 885-897.
- Zahra, S.A., Filatotchev, I. & Wright, M. (2009). 'How do threshold firms sustain corporate entrepreneurship? The role of boards and absorptive capacity'. *Journal of Business Venturing*, 24, 248-260.
- Zahra S.A. & George, G. (2002). 'Absorptive capacity: a review. Reconceptualization, and extension'. *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203.
- Zahra, S.H., Sapienza, J. & Davidsson, P. (2006). 'Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda'. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917-955.
- Zattoni, A.(2006). *Assetti proprietari e corporate governance*. Milano, Egea.
- Zollo, M., & Winter, S.G. (2002), 'Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities'. *Organization Science*, 13(3), 339-351.