



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale (*ordinamento
ex D.M. 270/2004*)
in Economia e gestione delle aziende

Tesi di Laurea

—
Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

Il Ruolo del Network nel Processo Imprenditoriale: Analisi della fase di nascita dell'impresa

Relatore

Ch. Prof. Anna Comacchio

Correlatori

Ch. Prof. Fabrizio Gerli

Ch. Prof. Leonardo Buzzavo

Laureando

Francesca Bacco

Matricola 821461

Anno Accademico

2013/2014

Indice

Introduzione	8
Capitolo 1.	
Opportunità e <i>New Venture</i>	11
1.1: Definizione del fenomeno “ <i>New Venture</i> ”	11
1.2: Le opportunità imprenditoriali	12
1.2.1: La teoria della scoperta	15
1.2.2: La teoria della creazione	16
1.3: <i>Opportunity exploitation</i>	20
1.3.1: L’accesso al capitale finanziario	21
1.3.2: Le soluzioni contrattuali.....	24
1.3.3: Il <i>social capital</i>	25
1.4: Riassunto del capitolo	30
Capitolo 2.	
Il Processo Imprenditoriale	31
2.1: La ricerca di un modello per descrivere la nascita di una nuova impresa	31
2.2: L’imprenditorialità come processo.....	33
2.3: Analisi dei modelli esistenti	35
2.4: <i>Stage Models</i>	36
2.5: Gartner (1985)	43
2.5.1: <i>Individual(s)</i>	44
2.5.2: <i>Process</i>	47
2.5.3: <i>Environment</i>	47
2.5.4: <i>Organization</i>	49
2.6: Bruyat and Julien (2000).....	51
2.7: Sarasvathy (2001, 2006).....	56
2.8: Shane (2003)	60
2.9: Convergenze e divergenze	63
2.10: Riassunto del capitolo	64

Capitolo 3.

Il ruolo del Network nel processo imprenditoriale	67
3.1: Reti sociali e imprenditorialità	67
3.1.1: Identificazione delle opportunità.....	68
3.1.2: Mobilizzazione delle risorse	69
3.2: Il <i>Social Capital</i>	72
3.3: La struttura e il contenuto della rete: <i>strong e weak ties</i>	76
3.4: <i>Network Processes</i>	82
3.4.1: Modello di rete per la formazione di organizzazioni	84
3.4.2: Evoluzione da <i>identity-based networks</i> a <i>calculatively-based networks</i>	87
3.4.3: <i>Social Network e Business Network Perspectives</i>	91
3.5: La costruzione strategica del network: <i>efficiency tie formation e catalyzing strategies</i> ..	94
3.2: Conclusioni	97
3.2: Riassunto del capitolo	100

Capitolo 4.

I casi di studio: Egomnia Srl e D-Orbit Srl	103
4.1: La metodologia utilizzata: un'analisi qualitativa	103
4.2: I casi di studio: descrizione delle aziende e processo di raccolta dei dati	104
4.3: Il caso Egomnia Srl	110
4.3.1: La storia di Egomnia	110
4.3.2: Analisi del caso	124
4.4: Il caso D-Orbit Srl	128
4.4.1: La storia di D-Orbit.....	128
4.4.2: Analisi del caso	141
4.6: Analisi comparata.....	147
4.7: Discussione e considerazioni	158

Conclusioni.....	167
-------------------------	------------

Bibliografia.....	172
--------------------------	------------

Indice delle Figure

Figura 1: Differenze sostanziali tra la teoria della scoperta e la teoria della creazione	19
Figura 2: La direzione del processo imprenditoriale.....	20
Figura 3: Classificazione dei modelli di <i>entrepreneurial process</i>	35
Figura 4: Le cinque fasi del “ <i>Growth Model</i> ”	37
Figura 5: Il “ <i>Composite Lifecycle Model</i> ” di Stockes and Wilson (2006).....	41
Figura 6: Quadro descrittivo del fenomeno di creazione di una <i>new venture</i>	44
Figura 7: Variabili nel processo di creazione di una <i>new venture</i>	50
Figura 8: Il concetto di “ <i>Emergence</i> ” nel processo di creazione di una <i>new venture</i>	51
Figura 9: Il processo imprenditoriale in relazione all’ambiente e al tempo	52
Figura 10: Imprenditorialità come materia eterogenea	54
Figura 11: Differenze tra “ <i>Causation</i> ” e “ <i>Effectuation</i> ” nel modello di Sarasvathy.....	58
Figura 12: Il modello dinamico di “ <i>Effectuation</i> ” di Sarasvathy	59
Figura 13: Il modello di processo imprenditoriale di Shane	62
Figura 14: <i>Social Capital</i> come prodotto e fondamento del <i>network</i>	74
Figura 15: Modello di “ <i>Organizational Formation</i> ”	85
Figura 16: Percorsi alternativi per la formazione efficiente di relazioni.....	95
Figura 17: La co-evoluzione dell’impresa e del <i>network</i>	99

Indice delle Tabelle

Tabella 1.1: Tipologie di sforzo imprenditoriale come funzione dell'attività di scoperta e sfruttamento.....	29
Tabella 3.1: Caratteristiche delle relazioni per il trasferimento efficace di conoscenza	80
Tabella 4.1: Fonti di informazioni utilizzate per l'esposizione dei casi di studio.....	108
Tabella 4.2: Analisi dei momenti critici e loro risoluzione per Egomnia nella fase di Pre-formation.....	114
Tabella 4.3: Analisi dei momenti critici e loro risoluzione per Egomnia nella fase di Emergenze	118
Tabella 4.4: Analisi dei momenti critici e loro risoluzione per Egomnia nella fase di Early Growth.....	123
Tabella 4.5: Composizione e contenuto del network di Egomnia nelle tre fasi di sviluppo	127
Tabella 4.6: Analisi dei momenti critici e loro risoluzione per D-Orbit nella fase di Pre-formation.....	133
Tabella 4.7: Composizione dell'advisory board di D-Orbit	137
Tabella 4.8: Analisi dei momenti critici e loro risoluzione per D-Orbit nella fase di Emergenze	139
Tabella 4.9: Analisi dei momenti critici e loro risoluzione per D-Orbit nella fase di Early Growth.....	141
Tabella 4.10: Composizione e contenuto del network di D-Orbit nelle tre fasi di sviluppo	147
Tabella 4.11: Analisi comparata Egomnia/D-Orbit a livello di azienda	148
Tabella 4.12: Analisi comparata Egomnia/D-Orbit a livello di prodotto.....	150
Tabella 4.13: Analisi comparata Egomnia/D-Orbit a livello di network e sua evoluzione.....	153

INTRODUZIONE

“A single man is a fool, three are a new mankind”

Robert Musil, *Die Schwärmer*

Eric Ries, nel suo *“The Lean Startup”* (2011), definisce le cosiddette *New Ventures* come organizzazioni volte a creare qualcosa di nuovo in condizioni di estrema incertezza. Il “qualcosa di nuovo” a cui Ries si riferisce, l’innovazione, è sempre frutto di un’idea e della creatività umana, ma non è sempre frutto del lavoro del singolo. L’innovazione, perciò, è ciò che guida la crescita economica, ma c’è ancora molta confusione su come questo avvenga in realtà. Quello che viene spesso definito come capitale relazionale, o *social capital*, concetto in cui confluiscono tanto le relazioni dell’impresa con i propri clienti e fornitori, quanto le relazioni interne al *team* imprenditoriale, è in realtà uno dei maggiori *asset* che l’impresa possiede, in particolar modo nelle prime fasi della sua esistenza.

Lo scopo del presente lavoro è indagare il ruolo del *social capital* nelle prime fasi di sviluppo dell’idea imprenditoriale, in cui l’innovazione viene in essere, e in particolare il modo in cui questo capitale impatta sulle dinamiche che portano allo sviluppo dell’offerta dell’impresa. Questa ricerca porta a due principali questioni: primo, in che modo la rete sociale che gravita intorno alla figura dell’imprenditore, composta tanto da relazioni forti quanto da relazioni più deboli, influenza lo sviluppo del prodotto offerto dall’impresa? Di conseguenza, in quale misura tale rete di conoscenze e relazioni influenza il processo di innovazione messo in atto dalla stessa *new venture*?

Dal momento in cui sappiamo che la figura dell’imprenditore gioca un ruolo fondamentale e assolutamente critico per il successo dell’impresa (Hall & Hofer, 1993; Shane & Venkataraman, 2000; Stuart & Abetti, 1990), la sua rete risulta essere altrettanto necessaria nel processo di innovazione di cui l’impresa è parte.

Per condurre questa indagine, il presente lavoro si sviluppa in quattro capitoli: i primi tre capitoli affrontano il tema dal punto di vista teorico, soffermandosi su diversi aspetti del processo che andremo ad analizzare, mentre il terzo riporta l’analisi qualitativa di tre casi di studio di successo.

Nel primo capitolo si indagheranno il concetto di *new venture* e di opportunità imprenditoriali, attraverso un *excursus* teorico ed una concettualizzazione di quelle che sono le determinanti principali della capacità imprenditoriale da parte dell’individuo. A questo scopo, si approfondirà

in particolare il concetto di opportunità imprenditoriali e di processo di *opportunity exploitation*, analizzando quelle che secondo la letteratura in materia ne costituiscono le determinanti principali.

Nel secondo capitolo si approfondirà il processo di creazione di una nuova impresa, delinando il concetto di processo imprenditoriale ed esaminando nel dettaglio i principali contributi teorici con riguardo alla definizione di tale processo, che sottosta alla nascita della *new venture* e successivamente alla sua crescita nel tempo.

Lo scopo del terzo capitolo, invero, è quello di indagare sul concetto di *social capital*, e di comprendere come questo concetto possa interagire con il processo imprenditoriale, influenzandolo e plasmandolo, delineando alcuni concetti teorici e approfondendo ulteriormente il nostro studio sul il ruolo delle reti sociali nel processo imprenditoriale.

In particolare, si analizzerà come la rete sociale impatta sui passaggi critici che caratterizzando tale processo delineando il concetto di *social capital*, e creando un collegamento con il soggetto centrale di questa tesi, ovvero le *new ventures*, allo scopo di spiegare come tale particolare tipologia di capitale risulta essere un elemento chiave nello studio del processo imprenditoriale, con una particolare attenzione ai suoi esordi.

Il quarto e ultimo capitolo del presente lavoro presenta l'analisi empirica di due *new ventures* di successo, con un particolare focus sui meccanismi per mezzo dei quali il *social capital* contribuisce al loro sviluppo. Dopo aver descritto la metodologia utilizzata per l'analisi, passiamo alla narrazione delle vicende che hanno segnato le prime fasi di sviluppo di entrambe le imprese (in particolare, le fasi di *Pre-formation*, *Emergence* e *Early Growth*), concentrando l'attenzione al termine di ogni fase sui momenti critici che ne hanno segnato l'evoluzione. A partire da tali momenti, si condurrà un'analisi con riguardo a come l'evoluzione del network abbia influito sulla *value proposition* di queste organizzazioni, oltre che sulla struttura complessiva della rete stessa. Infine, l'analisi comparata dei due casi ci permetterà di fare una riflessione ulteriore sui punti di convergenza e divergenza tra gli stessi, cercando di fornire delle risposte alle domande di ricerca precedentemente poste riguardanti l'evoluzione del *concept* di prodotto in relazione all'evoluzione del network e i cambiamenti nelle caratteristiche delle relazioni – e dei contenuti in esse ricercati – nei differenti stadi di sviluppo.

CAPITOLO 1

OPPORTUNITY E NEW VENTURE

1.1: Definizione del fenomeno “New Venture”

Il termine “*startup*” è diventato, almeno negli ultimi anni, parte del dizionario collettivo. Tuttavia, c’è ancora molta confusione su quale sia il suo vero significato, il fenomeno che rappresenta e le dinamiche che lo governano.

Il termine *startup*, ormai quasi inflazionato, indica generalmente un’azienda fondata da poco tempo, ancora alla ricerca di un modello di business solido e scalabile. In questo senso, il ciclo di vita della *startup* giunge al termine quando il *business model*, o modello di business, supera la fase di *testing* e viene considerato solido, trasformando la startup in una vera e propria organizzazione permanente. Tuttavia, lo stesso termine può anche indicare la fase di avvio un’impresa, in cui sono ancora in corso processi organizzativi quali il reperimento e l’acquisizione delle risorse, tecniche e non, processi di definizione del mercato e del posizionamento del prodotto aziendale, oltre ovviamente a processi di sviluppo dell’*output* dell’impresa. Proprio questo *output* viene generalmente indicato come un prodotto innovativo, diretto a soddisfare un bisogno esistente, ma non già colmato.

Il fenomeno dell’imprenditorialità non sempre è legato al possesso di particolari titoli di studio: nel mondo, milioni di imprenditori, giovani e meno giovani, hanno dato vita a nuove imprese senza possedere una qualifica in tema di sviluppo d’impresa, o aver frequentato un corso *ad hoc*. Inoltre, il numero di persone che si impegnano a portare avanti la realizzazione di una propria idea è in continua crescita. L’imprenditorialità può quindi essere inquadrata come un percorso basato sull’azione e sulla scoperta, tesi confermata dalla più recente ricerca scientifica riguardante i processi di creazione di nuove imprese.

L’imprenditorialità risulta essere, inoltre, un motore per la competizione tra imprese, oltre che un *driver* fondamentale per la crescita economica. Come affermava Porter nel 1990, oggi l’imprenditorialità è “*at the heart of national advantage*” – al centro del vantaggio competitivo nazionale – e le istituzioni devono tenerne conto nel formulare le politiche che governano l’economia.

Come già sottolineato, l'attività imprenditoriale porta con sé la scoperta, la valutazione e la trasformazione in pratica di opportunità: quello che viene definito come processo di "*opportunity exploitation*", o sfruttamento delle opportunità, è il fenomeno che inquadra le attività condotte al fine avere dei ritorni economici dalla scoperta di una potenziale opportunità imprenditoriale. Le opportunità di sono alla base di ogni processo di creazione di nuove attività imprenditoriali (Shane e Venkataraman, 2000), e ciò accade quando viene in essere la possibilità di introdurre sul mercato nuove materie prime, beni o servizi che potranno poi essere venduti sul mercato, ricavandone un profitto (Casson, 1982; Shane e Venkataraman, 2000).

Durante il processo di sfruttamento, l'impresa acquisisce e organizza le risorse e le competenze necessarie a sviluppare un prodotto o servizio e posizionare lo stesso sul mercato, nuovo o esistente che sia. Tuttavia, come tutti ormai sappiamo, lo scopo principe dell'avvio di un'attività imprenditoriale a scopo di lucro è, appunto, la realizzazione di un utile, un profitto da reinvestire nell'attività o da distribuire a chi ne fa parte. La decisione circa lo sfruttamento o meno di una determinata opportunità avrà un esito favorevole solo se ci si attende che i benefici che ne deriveranno saranno maggiori dei costi necessari per renderla "liquidabile".

Gli imprenditori sono i soggetti pronti ad assumersi il rischio di compiere l'impresa nel senso più letterale del termine: scoprire un'opportunità, un bisogno insoddisfatto, sviluppare un'idea, trasformarla in pratica e coglierne dei benefici, ovvero i profitti. Non a caso, "*venture*" significa letteralmente impresa in termini di attività rischiosa, avventura, azzardo.

Per portare a compimento questo processo, gli imprenditori hanno bisogno di ottenere le necessarie risorse, progettare un'organizzazione che sia adatta allo scopo e mettere in atto una strategia e un piano d'azione.

1.2: Le opportunità imprenditoriali

Stando alle considerazioni finora fatte, si potrebbe pensare che le opportunità esistano in un certo ambiente e in un certo tempo, e che esse siano scoperte dagli individui più attenti, informati e curiosi. Tuttavia, la letteratura non concorda pienamente con questa tesi: Ardichvili et al. (2003) assumono che "le opportunità si creano, non si trovano". Ci troviamo quindi di fronte ad un dualismo tra scuole di pensiero apparentemente quasi opposte: da un lato troviamo chi crede che le opportunità esistano in natura e debbano essere scoperte, dall'altro chi crede che esse siano il risultato della creatività umana. La verità, evidentemente, risiede nel mezzo di questi due pensieri: è vero che le opportunità possono essere il risultato di una mente creativa,

ma è anche vero che esse riflettono solitamente l'ambiente in cui vengono in essere. Le opportunità quindi esistono, e aspettano di essere scoperte, o possono essere create coerentemente con l'ambiente in cui ci si trova ad operare.

Kirzner (1997) argomenta inoltre che le diverse opportunità esistono o vengono poste in essere perché le persone valutano in maniera soggettiva i diversi modi in cui le risorse possono essere combinate, e quindi trasformate in un output in grado di generare un profitto. A seguito della scoperta di una nuova opportunità, infatti, è fondamentale che l'imprenditore riesca a costruire un modello di business in grado di generare dei profitti a supporto dell'idea stessa, altrimenti il risultato sarà, ovviamente, una mera perdita economica (Casson, 1982).

Viene quindi alla nostra attenzione una prima domanda: le opportunità imprenditoriali esistono indipendentemente dalle percezioni degli imprenditori, aspettando di essere scoperte, oppure sono create dall'azione concreta degli imprenditori stessi? Nonostante sia sempre possibile descrivere la formazione di una particolare opportunità come esempio tanto di scoperta che di creazione della stessa, per rispondere a questa domanda presentiamo due teorie – la teoria della scoperta e la teoria della creazione – con importanti implicazioni in termini di efficacia in una vasta gamma di azioni imprenditoriali in diversi contesti.

Molte teorie sull'imprenditorialità hanno cercato di dare una risposta al perché gli imprenditori sfruttino particolari opportunità di mercato, assumendo che ciò avvenga semplicemente perché esse esistono. Proprio grazie al fatto che esse esistono, e che alcune persone sono più acute o perspicaci di altre nel riconoscere che lo sfruttamento di tali opportunità possa essere una fonte di profitto, e in taluni casi anche di fama e denaro, possiamo comprendere anche il perché in letteratura si siano fatti grandi sforzi per provare che gli imprenditori hanno caratteristiche diverse rispetto ai non imprenditori (Brockhaus, 1980; Carland, Hoy, Boulton & Carland, 1984; Collins & Moore, 1964; De Carlo & Lyons, 1979; Hornaday & Aboud, 1971; Howell, 1972; Komives, 1972; Litzinger, 1965; McClelland, 1961; McClelland & Winter, 1969; Palmer, 1971; Schrier, 1975; Shapero, 1975) e che le cosiddette *entrepreneurial firms* sono di fatto diverse rispetto alle *nonentrepreneurial firms* (Collins & Moore, 1970; Cooper, 1979; Smith, 1967; Thorne & Ball, 1981), guidate ad esempio da manager .

Tuttavia, assumere che le opportunità esistano, in quanto fenomeni oggettivi, aspettando soltanto di essere scoperte, ha importanti implicazioni per l'azione imprenditoriale, una delle quali è il fatto che, stando a quanto finora assunto, il compito degli imprenditori più ambiziosi dovrebbe essere quello di scoprire tali opportunità – usando qualsiasi metodo di raccolta e interpretazione dei dati esistenti – per poi sfruttarle – usando qualsiasi strategia conoscano o

inventino – più velocemente possibile, prima che qualcun altro scopra e sfrutti la stessa opportunità, di fatto togliendo agli altri la possibilità di realizzare un profitto sullo stesso vuoto di mercato. È chiaro infatti che, in accordo con questa teoria, gli imprenditori che scoprono una certa opportunità in un secondo momento non possono godere dello stesso successo di cui godono i primi, perdendo anche la possibilità di imporre sul mercato il proprio modello dominante¹.

Chiaramente, la scelta di intraprendere un'attività imprenditoriale a partire dalla scoperta di una opportunità esistente non è un processo così “razionale” come si potrebbe pensare, quanto piuttosto una scelta basata sulle percezioni dell'imprenditore – o dell'aspirante imprenditore – circa la situazione in cui ci si trova, e in particolare sulla possibilità di realizzare dei ritorni economici dallo sfruttamento dell'idea creativa. I fattori che influenzano l'effettiva realizzazione di un profitto, quali ad esempio i cambiamenti tecnologici o le preferenze dei consumatori, sono di fatto incerti al momento della scelta di avviare una nuova attività o meno, quindi l'imprenditore deve compiere delle scelte basate su opinioni o assunzioni non di fatto provate: la decisione di creare qualcosa di innovativo in modo diverso, e si suppone migliore, rispetto a quelli esistenti è rimessa alle sensazioni dell'imprenditore stesso. Le opportunità hanno quindi una componente di natura oggettiva, ma il processo che porta alla loro scoperta e al loro sfruttamento è un processo creativo, che sopporta l'incertezza come prezzo da pagare per guadagnare un profitto: se non esistesse incertezza, non esisterebbe nemmeno il profitto. Stante di questo, possiamo quindi definire il profitto imprenditoriale (anche) come ricompensa per l'imprenditore per avere giudiziosamente avviato un'impresa in condizioni di incertezza.

Tuttavia, dal momento in cui abbiamo assunto che le opportunità rappresentino sostanzialmente dei vuoti di mercato, dei bisogni insoddisfatti di fatto esistenti che nessuno ha ancora colmato, potremmo anche supporre che queste imperfezioni di mercato non esistano oggettivamente, ma siano in realtà create dall'azione degli imprenditori che in quel mercato hanno agito. Anche l'assunzione che le opportunità siano di fatto create, e non quindi scoperte, ha importanti implicazioni sulla concezione dell'attività imprenditoriale: significa, per esempio, che gli imprenditori si trovano coinvolti in processi iterativi di apprendimento che solo in ultima analisi portano alla creazione di una opportunità vera e propria. Nel primo caso, infatti, gli imprenditori si trovano a spendere grandi quantità di tempo e di risorse per sviluppare un singolo business

¹ *Quando durante l'evoluzione di un settore non ci sono tecnologie dominanti e le varie tecnologie competono per attrarre i clienti, il modello dominante è quello che potrebbe incorporare uno standard tecnico al quale si conformeranno le imprese che agiranno in un secondo momento nella creazione di un simile prodotto o servizio.*

plan allo scopo di sfruttare una opportunità esistente più velocemente e in modo migliore rispetto agli altri attori del mercato; in questo ultimo caso, invece, il business plan può essere redatto solo dopo che una opportunità sia stata creata, senza questa sorta di “corsa” al più veloce o al più bravo avvenga: una pianificazione troppo rigorosa in una fase troppo precoce del processo di creazione, infatti, potrebbe rivelarsi un mero spreco di risorse, o, peggio, un processo fuorviante sia per l’imprenditore che per gli altri attori, investitori *in primis*.

1.2.1: La teoria della scoperta

Come già specificato, sia la teoria della scoperta che la teoria della creazione assumono che l’obiettivo finale dell’imprenditore consista nel costruire – scoprendole, o creandole – opportunità da sfruttare (Shane and Venkatraman, 2000; Shane, 2003). Entrambe le teorie, inoltre, riconoscono che le opportunità esistono in funzione dell’esistenza di imperfezioni in un mercato o in un settore. Tuttavia, come già evidenziato, le due teorie differiscono nell’analisi dell’origine di queste imperfezioni competitive.

Nella teoria della scoperta, le imperfezioni competitive sono fattori esogeni che originano dai cambiamenti nella tecnologia, nelle preferenze dei consumatori, o in alcuni altri fattori inerenti al contesto entro il quale il mercato esiste (Kirzner, 1973, 10). Secondo Shane (2003, 23), esempi di eventi che possono perturbare l’equilibrio competitivo esistente in un mercato o in un settore, e quindi formare opportunità, sono i cambiamenti tecnologici, i cambiamenti politici o nei regolamenti, e i cambiamenti sociali e demografici. L’enfasi data ai cambiamenti esogeni – o *shock* – dai quali originano le opportunità ha molte importanti implicazioni per la teoria della scoperta: una su tutte, il fatto che secondo questa teoria le opportunità esistono come fenomeni reali e oggettivi, e aspettano solo di essere scoperte e sfruttate indipendentemente dalle azioni o dalle percezioni degli imprenditori (McKelvey, 1999). Una seconda importante implicazione è data dal fatto che, secondo le assunzioni di cui sopra, il fatto che alcune opportunità non siano ancora state scoperte non nega il fatto che esse esistano. Inoltre, l’enfasi sui cambiamenti esogeni dai quali originano le opportunità suggerisce che, nella teoria della scoperta, gli imprenditori si trovino coinvolti in una sistematica scansione dell’ambiente, sia esso un settore o uno specifico mercato, alla ricerca di opportunità di produzione di nuovi prodotti o servizi.

L’assunzione che le opportunità abbiano origine da cambiamenti esogeni in un mercato o in un settore, e che tali opportunità abbiano caratteristiche di oggettività e di osservabilità, implica necessariamente che chiunque sia in qualche modo interessato a quel mercato o a quel settore

dovrebbe – in linea teorica – essere consapevole delle opportunità derivanti da ogni specifico *shock*. Tuttavia, in un ambiente in cui chiunque, potenzialmente, può osservare, riconoscere e sfruttare ogni opportunità che si presenta, generare sufficiente profitto per finanziare la produzione di nuovi beni e servizi diventa quasi utopico (Barney, 1986; Schumpeter, 1939). Perciò, per spiegare perché gli imprenditori che operano in un settore o in un mercato sono capaci e pronti a sfruttare le suddette opportunità – mentre i non imprenditori non hanno questa capacità – la teoria della scoperta assume necessariamente che gli imprenditori siano significativamente diversi dagli altri con riguardo alla loro abilità di individuare le opportunità e, una volta che le abbiano individuate, di sfruttarle (Kirzner, 1973; Shane, 2003). In particolare, Kirzner (1973, 67) riassume le differenze tra imprenditori e non imprenditori nel concetto di “*alertness*” – letteralmente, prontezza. La letteratura ha evidenziato molti potenziali componenti di questo concetto, tra i quali citiamo, tra gli altri, le asimmetrie informative, le differenti propensioni al rischio e le differenze cognitive (Shane, 2003). Alcuni di questi attributi, o combinazioni di questi attributi, conducono alcuni soggetti – gli imprenditori – associati con un settore o un mercato a divenire consci delle opportunità generate da uno o più shock esogeni, mentre altri soggetti non hanno la capacità di cogliere gli stessi segnali.

In generale, possiamo concludere che alcuni individui siano maggiormente predisposti ad identificare opportunità che altri non vedono per due principali ragioni, tra le altre:

1. Hanno una maggiore capacità di riconoscere le opportunità stesse;
2. Hanno un accesso migliore, o diverso, alle informazioni sull’esistenza delle opportunità. Fattori quali l’impegno nella ricerca, la passione per un determinato settore o le esperienze di vita passata sono in grado di facilitare l’accesso alle informazioni. Un ruolo particolare, che sarà approfondito in seguito, è svolto dalle reti sociali di cui l’individuo fa parte.

Chiaramente, le caratteristiche che differenziano gli individui giocano un ruolo fondamentale non soltanto nella capacità di riconoscere le opportunità, ma anche di sfruttarle adeguatamente.

1.2.2: La teoria della creazione

La teoria della creazione è basata su assunti logici chiaramente alternativi rispetto alla teoria della scoperta, anche se entrambe le teorie hanno lo scopo di spiegare le azioni che gli imprenditori intraprendono per dare forma e sfruttare le opportunità di mercato (Aldrich and Kenworthy, 1999; Aldrich e Ruef, 2006; Gartner, 1985; Venkataraman, 2003).

Secondo la teoria della creazione, le opportunità non sono fenomeni oggettivi formati da *shock* esogeni in un settore o in un mercato; piuttosto, esse sono create in modo endogeno dalle azioni, reazioni e pratiche degli imprenditori che stanno esplorando nuovi modi di produrre prodotti o servizi innovativi (Baker and Nelson, 2005; Gartner, 1985; Sarasvathy, 2001; Weick, 1979). Come per la teoria della scoperta, l'assunzione che le opportunità siano fattori endogeni ha una vasta gamma di implicazioni. Nella teoria della creazione, non necessariamente le opportunità originano da settori o mercati pre-esistenti (Dosi, 1984, 1988; Etzioni, 1963). Il termine "ricerca" ha un significato marginale o nullo nella teoria della creazione: ricerca, in questo modello teorico, implica il fatto che gli imprenditori debbano sforzarsi di scoprire opportunità che già esistono. Secondo la teoria della creazione, gli imprenditori non devono cercare nulla, devono agire e osservare come i consumatori e i mercati rispondono alle loro azioni: in accordo con tale visione, prima che un'opportunità sia creata – *ex-ante*, quindi – i principali collegamenti tra questa e il mercato, o il settore, sono sconosciuti. In questa teoria, quindi, le opportunità non esistono se non come conseguenza dell'azione messa in atto dagli imprenditori per crearle (Weick, 1979). Secondo questa visione, gli imprenditori non aspettano che si creino degli *shock* esogeni per la formazione di opportunità per poi trovare il modo di sfruttarle, essi agiscono (Baker and Nelson 2005; Bhidé, 1999; Sarasvathy, 2001), e soltanto grazie a tale azione vengono a crearsi opportunità che non sarebbe stato possibile conoscere senza l'azione stessa.

Tuttavia, quando gli imprenditori agiscono per sfruttare le opportunità create si trovano ad interagire con un ambiente – il mercato – in grado di testare la veridicità e l'esattezza delle loro percezioni. Il mercato stesso è una costruzione sociale, formata dalle intuizioni, dalle percezioni e dalle convinzioni di molti altri individui.

Considerando che secondo la teoria della scoperta gli imprenditori agiscono sulla base delle loro iniziali convinzioni con riguardo alle possibili opportunità e successivamente osservano le risposte del mercato, di conseguenza le convinzioni stesse sono soggette a trasformazioni e riflettono l'acquisizione e la creazione di nuove conoscenze e informazioni (Arrow, 1974).

Nel momento in cui – e ciò accade frequentemente – gli imprenditori dovessero scoprire che le loro convinzioni iniziali circa la natura e l'ambito di applicazione delle loro idee non fossero giustificati, devono per forza sviluppare nuovi assunti e nuove convinzioni con riguardo alle opportunità che possono essere costruite sulla base di quanto appreso (Choi, 1993). Quello che viene in essere è perciò un processo iterativo composto da un copioso numero di azioni, valutazioni e reazioni, per effetto delle quali gli imprenditori potrebbero dover ricominciare

molte volte, rivedere determinate convinzioni, o anche dover abbandonare l'intero processo (Cyert and March, 1963; March and Simon, 1958; Mosakowski, 1997). In questo senso, questa teoria sottolinea l'importanza delle informazioni e della conoscenza generata dal processo di creazione delle opportunità.

Anche secondo questa teoria, un'assunzione centrale è il fatto che gli imprenditori che formano e sfruttano le opportunità sono significativamente diversi rispetto a quei soggetti che non sono in grado di farlo: le differenze tra imprenditori e non imprenditori giocano un ruolo fondamentale nella teoria della creazione. Prima di tutto, la teoria della creazione suggerisce che, *ex ante*, prima che gli imprenditori creino qualsiasi tipo di opportunità, potrebbero esserci o non esserci differenze significative tra chi è in grado di porle in essere e chi no. Tuttavia, se tali differenze significative esistono, anche nel caso in cui tali differenze non siano particolarmente significative, le stesse sono in grado di giustificare il perché alcuni imprenditori siano in grado di creare opportunità a differenza di altri.

Parlando di differenze, non ci si riferisce soltanto a divergenze a livello caratteriale, ma anche a livello contingente: due individui, per esempio, potrebbero essere indistinguibili con riferimento ai loro attributi, ma piccole variazioni nell'ambiente in cui si trovano – banalmente, anche a livello locale – potrebbero portare uno di loro a creare e sfruttare un'opportunità mentre un altro potrebbe non essere in grado di farlo. Prendendo ad esempio il settore tecnologico, di cui la *Silicon Valley*² rappresenta il tempio per le *start-up*, risulta subito chiaro che le opportunità che possono essere colte non sono uguali a quelle che si potrebbero trovare in altri settori. Tuttavia, questo non rappresenta un fattore statico, alcuni settori risultano essere più o meno fertili di altri in determinati momenti, ma le regole del gioco possono sempre cambiare. In questo senso, anche la fortuna (Barney, 1986) gioca un ruolo fondamentale in questo processo caratterizzato da alti livelli di *path dependence*³ (Arthur, 1989). Così come le differenze tra imprenditori e non imprenditori non assumono particolare rilievo per questa teoria *ex ante*, ovvero prima della

² La **Silicon Valley** ("valle del silicio", in italiano) è la parte meridionale dell'area metropolitana che circonda la Baia di San Francisco nella California settentrionale, negli Stati Uniti d'America. Il nome "Silicon" deriva dalla iniziale concentrazione in questa area di fabbriche di semiconduttori e microchip, basati sul silicio. Successivamente, nell'area si insediarono aziende legate al mondo dell'informatica e della fornitura di software. La prima azienda elettronica che vi si insediò fu la *Hewlett-Packard*, conosciuta come *HP*, mentre oggi la zona ospita colossi come *Apple*, *Cisco Systems*, *Electronic Arts*, *Facebook*, *Google Inc*, *Intel*, *Microsoft* (parte *hardware*) e *Yahoo*.

³ Per *path dependence* (letteralmente, "dipendenza dal percorso") si intende quella situazione in cui eventi passati, anche se relativamente piccoli e non rilevanti, possono avere conseguenze significative in tempi successivi, che l'azione economica può modificare limitatamente.

creazione di opportunità imprenditoriali, questo stesso processo è in grado di esacerbare quelle che inizialmente erano piccole differenze e renderle importanti, creando differenze significative tra gli individui che formano e sfruttano le opportunità e gli individui che invece non sono in grado di farlo *ex post*. In questo senso, le differenze tra imprenditori e non imprenditori potrebbero essere il risultato del percorso imprenditoriale intrapreso invece che, come evidenziato nella precedente teoria, la causa dell'avvio – o del non avvio – del processo imprenditoriale stesso (Hayward, Shepherd and Griffin, 2006; Sarasvathy, 2001).

Le differenze sostanziali appena esplicitate tra la teoria della scoperta e la teoria della creazione sono riassunte nella tabella seguente (Fig. 1):

Figura 1: Differenze sostanziali tra la teoria della scoperta e la teoria della creazione

	Discovery Theory	Creation Theory
Nature of Opportunities	Opportunities exist, independent of entrepreneurs. Applies a realist philosophy.	Opportunities do not exist independent of entrepreneurs. Applies an evolutionary realist philosophy.
Nature of Entrepreneurs	Differ in some important ways from non entrepreneurs, <i>ex ante</i> .	May or may not differ from non entrepreneurs, <i>ex ante</i> . Differences may emerge, <i>ex post</i> .
Nature of Decision Making Context	Risky	Uncertain

Fonte: Sharon A. Alvarez, Jay B. Barney - Discovery and creation: alternative

Come evidenziato in Figura 1, le assunzioni alla base di entrambe le scuole di pensiero sono coerenti entro i confini della teoria alla quale appartengono, ma largamente contraddittorie tra di esse. Tuttavia, non è possibile affermare con ragionevole certezza quale delle due teorie rappresenti più fedelmente la realtà: può sempre essere possibile interpretare la formazione di una particolare opportunità tanto come un processo di scoperta quanto come un processo di creazione. Inoltre, questo insieme di assunzioni acquista significato empirico solo se collegato a specifiche azioni imprenditoriali: le azioni che gli imprenditori mettono in pratica possono essere intese come manifestazioni delle assunzioni fatte circa la natura del contesto entro il quale operano, a seconda che si tratti di un contesto di scoperta o di creazione.

Un modo di guardare alle due teorie esposte, nell'ottica di ricercare una qualche integrazione dei contenuti con riguardo alle opportunità imprenditoriali, potrebbe semplicemente essere la considerazione delle stesse come ugualmente valide, ma non sovrapponibili.

1.3: *Opportunity exploitation*

Una volta che l'opportunità è stata posta in essere, scoperta o creata che sia, il suo sfruttamento al fine di generarne un ritorno economico deve diventare il centro dell'azione imprenditoriale. In accordo con questa tesi, Audrestch (1997) afferma che l'individuo, o il gruppo di individui, che ha riconosciuto l'opportunità deve considerare se agire in questo senso è nel suo interesse, e deve capire qual è il miglior modo per appropriarsi dei ritorni economici che la scoperta è in grado di generare. Il processo di *opportunity exploitation*, perciò, si riferisce alle attività condotte al fine di guadagnare ritorni economici dalla scoperta di una potenziale opportunità imprenditoriale, coinvolgendo tanto le azioni quanto i comportamenti messi in atto a questo scopo.

Seguendo Venkataraman (1997), possiamo definire l'imprenditorialità come la scoperta, la valutazione e infine lo sfruttamento di futuri beni e servizi. Questa definizione suggerisce che gli studi sull'imprenditorialità incorporino in realtà studi sulla fonte delle opportunità, sul processo di scoperta, valutazione e sfruttamento, e il sull'insieme di individui che compiono le azioni sovraesposte (Shane e Venkataraman, 2000). Shane e Eckhardt (2003), nel loro studio intitolato "*The Individual-Opportunity Nexus*", suggeriscono un approccio sequenziale allo studio dell'*entrepreneurship*: secondo questi autori, le opportunità esistono prima che possano essere scoperte, e vengono scoperte prima di poter essere sfruttate; non è possibile che il processo si muova nella direzione opposta, perché le opportunità non possono ovviamente essere sfruttate prima che si venga a conoscenza della loro esistenza.

Figura 2 – La direzione del processo imprenditoriale



Fonte: Scott Shane, Jonathan Eckhardt - *The Individual-Opportunity Nexus*

Il processo di *opportunity exploitation* dipende chiaramente da molti fattori, inclusi gli attributi tanto degli imprenditori quanto delle opportunità che essi perseguono. In particolare, secondo

Venkataraman (1997) le asimmetrie informative⁴ che caratterizzano le opportunità rappresentano il principale attributo che potrebbe influenzarne il processo di sfruttamento. Per sfruttare un'opportunità, l'imprenditore deve raccogliere e ricombinare risorse utili a perseguire quella che fino a quel momento è stata solo una percezione di un possibile valore generato, che non è detto che si riveli corretta nell'evidenza empirica: in questa fase, i possessori di risorse entrano in gioco per fornire all'imprenditore i mezzi – finanziari e non – di cui necessita, nonostante non solo l'*entrepreneur* ma tutti gli attori del processo affrontino un significativo livello di incertezza con riguardo all'accuratezza delle previsioni dell'imprenditore. Stando a quanto scritto, possiamo quindi affermare che l'identificazione di un'opportunità risulta essere influenzata dal possesso di informazioni che altri non possiedono (asimmetrie informative), e che queste stesse asimmetrie esistono anche con riguardo al rapporto tra imprenditori e fornitori di risorse (Venkataraman, 1997). Per ridurre la probabilità che altri imitino il loro approccio o il loro progetto di sfruttamento di un'opportunità, gli imprenditori tendono a non divulgare le informazioni che possiedono; i possessori di risorse, considerata questa riluttanza, si trovano quindi a dover decidere se supportare o meno un determinato progetto avendo, di fatto, meno informazioni di quante ne possieda l'imprenditore stesso (Shane e Cable, 2001). La riluttanza degli imprenditori nel divulgare informazioni in loro possesso rende inoltre difficile anche monitorare la nascita di eventuali comportamenti opportunistici (Cable e Shane, 1997), incrementando la minaccia di azzardo morale⁵ da parte degli imprenditori stessi nei confronti dei possessori di capitale e degli altri soggetti fornitori di risorse. Le condizioni sovraesposte hanno un importante impatto sul processo di sfruttamento delle opportunità, i cui fattori che andremo ad approfondire sono: l'accesso al capitale finanziario, la ricerca di una soluzione contrattuale, e il cosiddetto *social capital*.

1.3.1: L'accesso al capitale finanziario

Una possibile soluzione al problema delle asimmetrie informative tra imprenditori e fornitori di risorse potrebbe essere, per gli imprenditori, investire il loro stesso capitale nell'impresa. Tramite l'autofinanziamento, la decisione di finanziamento risulta essere nelle mani degli unici

⁴ La condizione di asimmetria informativa si verifica quando un'informazione non viene interamente condivisa fra i soggetti parte di un determinato processo economico, perciò uno o una parte dei soggetti dispone di maggiori informazioni rispetto alla controparte, e da questa situazione può trarre un vantaggio.

⁵ In economia, l'**azzardo morale** (*moral hazard*) è inteso come comportamento opportunistico post-contrattuale, conseguenza di una asimmetria informativa, che potrebbe portare i soggetti a perseguire i, o il, propri scopi/o, con svantaggio della controparte, ponendo fiducia nella difficoltà – o impossibilità – della controparte stessa di provare il dolo o la negligenza del soggetto coinvolto.

soggetti – gli imprenditori stessi – che hanno tutte le informazioni. Tuttavia, se assumiamo che questa sia la soluzione, assumiamo implicitamente anche che le persone economicamente abbienti, che dispongono di maggiori capitali, hanno più probabilità di sfruttare le opportunità che si presentano rispetto alle persone che non dispongono degli stessi capitali (Evans e Leighton, 1989). Nonostante l'evidenza empirica confermi la tesi dell'autofinanziamento da parte dell'imprenditore nella maggioranza dei casi, in molti altri casi le opportunità imprenditoriali, per poter essere sfruttate, necessitano di acquisizione di fonti di finanziamento esterne. Questo tipo di finanziamento può assumere la forma di debito verso banche o altri finanziatori, di partecipazione al capitale di rischio, di sovvenzioni da istituzioni governative o da enti non-profit, ecc. con un ammontare variabile da qualche migliaia di Euro a qualche milione, o somme più cospicue, a seconda del progetto. Le fonti di finanziamento tipiche possono appartenere al nucleo di relazioni più intime dell'imprenditore – familiari, amici, colleghi – o comprendere attori che credono nel progetto, quali *business angels*⁶, fondi – imprese – di *venture capital*⁷, o enti governativi. La questione del se gli imprenditori necessitino o meno di autofinanziarsi pone una distinzione importante tra le teorie sull'imprenditorialità proposte da Schumpeter (1934) e Knight (1921). Schumpeter (1934) considera solo l'identificazione delle opportunità e il loro successivo sfruttamento come fenomeni coinvolti nel processo imprenditoriale, non considera invece l'importanza delle asimmetrie informative per l'acquisizione di risorse; per Schumpeter, gli imprenditori non devono fornire capitale, e quindi non devono nemmeno confrontarsi con il fenomeno dell'incertezza. Knight (1921) aveva invece previsto le moderne teorie finanziarie, riconoscendo le problematiche che possono sorgere se gli imprenditori formulano le proprie decisioni di sfruttamento delle opportunità sulla base di informazioni che i fornitori di risorse non possiedono; dati questi problemi, Knight (1921) argomenta che gli imprenditori devono fornire il capitale per sfruttare le opportunità scoperte o create, diventando di fatto portatori di incertezza. Diversi studi empirici hanno dimostrato che il livello di incertezza è uno dei fattori che influenza il tasso di formazione di nuove imprese in alcuni settori: nei settori caratterizzati da alti livelli di turbolenza, in particolare, le *small firms*

⁶ Per *business angels* si intendono soggetti, tipicamente professionisti di un determinato settore, manager o imprenditori, interessati ad investire in progetti imprenditoriali, quindi in nuove o giovani aziende, che ritengono essere promettenti.

⁷ La locuzione *venture capital* indica il capitale di rischio apportato da un investitore al fine di supportare finanziariamente la fase di avvio o di crescita di nuove attività in settori caratterizzati da un alto potenziale di sviluppo. In molti casi, i fondi di *venture capital* investono in progetti imprenditoriali caratterizzati da un livello di rischio troppo elevato per il mercato dei prestiti bancari o dei capital standard.

risultano essere svantaggiate, a causa delle loro impossibilità di diversificare le operazioni e di godere di economie di scala e di varietà (cosiddette *scope and scale economies*), tipiche delle grandi imprese, che hanno invece la possibilità di diversificare le proprie *operations* in numerose attività, di fatto esponendosi all'incertezza in misura minore.

Le informazioni possedute dai potenziali imprenditori sono idiosincratice, e non esiste una vera disponibilità a condividerle con altri soggetti; le opportunità, e i progetti che vengono per il loro sfruttamento, hanno invece un alto livello di incertezza con riguardo ai livelli di profitto che potranno generare in futuro. A conseguenza di quanto già affermato, oltre alla minaccia di comportamenti opportunistici e azzardo morale l'*entrepreneur* potrebbe decidere di sfruttare il proprio vantaggio informativo per ottenere condizioni contrattuali più favorevoli, anche a discapito di quanto sarebbe giustificato, o per assicurarsi facilitazioni o privilegi che una controparte adeguatamente informata non avrebbe altrimenti concesso. A diretta conseguenza di quanto scritto, i fornitori di risorse devono potersi proteggere dal rischio di comportamenti opportunistici e azzardo morale da parte degli imprenditori.

Oltre alle asimmetrie informative, quindi, un altro fattore passibile di ostacolare l'acquisizione di capitale è l'incertezza: dato il fatto che, come già sottolineato, solo alcune persone posseggono le caratteristiche – o qualità, che dir si voglia – per creare o scoprire opportunità ad alto potenziale, molte altre persone che mancano di abilità imprenditoriali si trovano ad identificare opportunità di bassa qualità, cercando possibili finanziatori nello stesso momento. Non sempre i fornitori di risorse si trovano nella condizione di distinguere tra questi due gruppi di soggetti, anche considerando il fatto che l'abilità degli imprenditori e la potenziale profittabilità di una opportunità piuttosto che di un'altra sono del tutto incerte prima del processo di *exploitation*. Molte delle informazioni che i fornitori di risorse avrebbero bisogno di possedere per valutare un'impresa non possono essere ottenute ex-ante, quindi il possessore di risorse non si trova nella condizione di poter basare il suo giudizio su un'evidenza obiettiva di valore, affrontando di fatto un alto rischio nella fase di selezione degli imprenditori e dei progetti da selezionare. Inoltre, le percezioni dei fornitori sul valore delle attività dell'impresa potrebbero essere anche molto diverse da quelle dell'imprenditore – banalmente, a causa dell'impossibilità a calcolare ad esempio i flussi di cassa attesi – causando problemi nella fase di trattativa: il fornitore, ad esempio, potrebbe essere disposto ad offrire meno di quanto l'imprenditore ritenga adeguato al valore del progetto.

Visti gli alti livelli di incertezza, i fornitori spesso si trovano nella condizione di dover richiedere delle garanzie per sopperire alla possibilità che le previsioni tanto dell'imprenditore quanto dei possessori di risorse si rivelino sbagliate, e quindi l'impresa non sia in grado di generare profitti. La richiesta di garanzie, sebbene a volte sia una condizione necessaria, implica che solo gli imprenditori che possiedono risorse da utilizzare come impegno possono accedere al capitale esterno.

Indipendentemente dalla fonte di finanziamento, dall'ammontare o dalla tipologia del finanziamento stesso, quindi, l'asimmetria informativa e l'incertezza sono due caratteristiche fondamentali che hanno un importante impatto sul processo di acquisizione delle risorse per il processo di *opportunity exploitation*.

1.3.2: Le soluzioni contrattuali

Una soluzione alternativa al problema delle asimmetrie informative e dell'incertezza è la ripartizione dei diritti di proprietà sull'impresa tra l'imprenditore e i fornitori di risorse (Gompers e Lerner, 1999; Kaplan e Stromberg, 2000). Come già sottolineato, la maggior parte delle informazioni che servirebbero per differenziare i progetti imprenditoriali destinati ad avere successo da quelli destinati a fallire non sono disponibili nel momento in cui l'imprenditore identifica l'opportunità da sfruttare: in queste circostanze, i fornitori di risorse potrebbero preferire erogare risorse in diverse *tranche*, concedendo per prime le risorse necessarie ad ottenere le informazioni mancanti, e successivamente quelle che consentono al progetto di continuare la sua corsa verso il profitto (Pindyk e Dixit, 1994). Queste diverse *tranche* di investimento concedono ai fornitori il diritto – o l'opzione – ma non l'obbligo di continuare a finanziare il progetto (Sahlman, 1990).

Un ulteriore sistema adottato dai fornitori per proteggersi dai problemi di asimmetrie informative e incertezza, puntualizzato anche dalla letteratura, consiste nel limitare i diritti di controllo sull'impresa da parte dell'imprenditore. Gompers e Brav (1997) spiegano che i fondi di *venture capital* spesso adottano la strategia di precludere all'imprenditore la possibilità di ricevere denaro fintanto che l'investitore non abbia ottenuto il proprio ritorno. Hoffman e Blakely (1987) fanno inoltre notare che molti fornitori di risorse forzano l'imprenditore a perdere parte della proprietà dell'impresa se l'attività non riesce a soddisfare i livelli di profitto supposti inizialmente. In alternativa, i fornitori di risorse possono richiedere all'imprenditore di

sopportare parte del rischio connesso allo sviluppo dell'impresa a livello contrattuale (Lerner, 1999; Kaplan e Stromberg, 2000)

1.3.3: Il *social capital*

Sfortunatamente, esplicite condizioni contrattuali non sono spesso sufficienti ad eliminare il problema delle asimmetrie informative e dell'incertezza (Arrow, 1974): pertanto, per gestire questo tipo di problemi gli investitori fanno ricorso anche al cosiddetto *social capital* (Venkataraman, 1997; Aldrich and Zimmer, 1986), concetto sul quale faremo approfondite riflessioni nei capitoli successivi. Le relazioni e i legami sociali, infatti, forniscono due benefici capaci di mitigare selezione avversa e azzardo morale: in primo luogo, essi mettono in collegamento il processo di fornitura di risorse con gli obblighi morali che le norme sociali di equità e affidabilità comportano (Gulati, 1995), portando le parti ad evitare di sfruttare le eventuali asimmetrie informative che potrebbero esistere in loro favore; in secondo luogo, i legami sociali costituiscono anche un modo per raccogliere informazioni in modo rapido ed economico, riducendo così anche le asimmetrie informative stesse (Aldrich e Zimmer, 1986; Gulati e Gargiulo, 1999; Uzzi, 1996).

Al momento, anche l'evidenza empirica supporta questa tesi, con alcuni studi che mostrano l'importanza del *social capital* nel processo di acquisizione delle risorse. Shane e Cable (2002) mostrano che gli investitori sono più propensi a fare *seed investments*, erogati quando l'impresa è ancora in fase embrionale, se hanno, direttamente o indirettamente, legami sociali con gli imprenditori sui quali devono investire. Shane e Stuart (2002) mostrano che gli *spin-off* provenienti dall'MIT (*Massachusetts Institute of Technology*) avrebbero avuto una probabilità significativamente maggiore di raccogliere capitale se avessero avuto delle relazioni sociali pre-esistenti con gli investitore al tempo della formazione dell'impresa. Larson (1992) mostra che anche altri fornitori di risorse, ad esempio i partner strategici, sono più propensi a fornire le proprie risorse se esistono legami sociali tra essi e l'imprenditore che di tali risorse necessita. Anche i legami indiretti – che si verificano quando l'imprenditore conosce una terza parte legata all'investitore a sua volta – possono risultare funzionali a migliorare il rapporto tra imprenditore e fornitore di risorse, anche se il livello di efficacia è minore rispetto ai legami diretti.

Lo scopo del presente lavoro, invero, è anche quello di dimostrare che il *social capital* rappresenta uno dei maggiori *asset* che l'impresa possiede, in particolar modo nelle prime fasi della sua esistenza, e ancora di più quando il progetto è ancora in fase embrionale. Si cercherà di

indagare sul ruolo del *social capital* nelle prime fasi di sviluppo del processo imprenditoriale, e in particolare sull'impatto di questo capitale con riferimento alle dinamiche che portano allo sviluppo del *concept* dell'impresa.

Nel processo di *opportunity exploitation*, ottenere un capitale adeguato è fondamentale per una varietà di ragioni:

- Considerando che il capitale fornisce una sorta di “cuscinetto” per far fronte a situazioni avverse le imprese dotate di maggiori fonti hanno più probabilità di sopravvivenza, soprattutto dato il fatto che nelle prime fasi di sviluppo i momenti critici sono sempre presenti;
- Le opportunità possono essere perseguite seguendo strategie e approcci diversi, ma ciò è difficilmente realizzabile se le risorse a disposizione sono limitate, e se ci si deve quindi scontrare con vincoli di liquidità;
- Il livello di capitalizzazione impatta anche sulla percezione dell'impresa da parte dei soggetti esterni, *in primis* gli *stakeholder*, in particolare con riguardo ai temi dell'affidabilità e della stabilità del progetto imprenditoriale.

Ancora una volta, le considerazioni di cui sopra si trovano ad essere supportate dall'evidenza empirica: è stato rilevato, infatti, come le imprese con abbondante disponibilità finanziaria in fase di *start-up* sopravvivano di più, crescano più rapidamente – anche a livello dimensionale – e possano realizzare maggiori investimenti.

Come precedentemente anticipato, la maggior parte della letteratura in tema di *entrepreneurship* assume che i soggetti che più verosimilmente sfruttano le opportunità imprenditoriali sono sempre individui – o gruppi di individui – che vogliono avviare una nuova impresa creata per appropriarsi dei possibili ritorni economici derivanti dalla loro scoperta. Casson (2003) imputa questa condizione al fatto che alcuni studiosi vedono l'imprenditore solo come colui che fonda l'impresa e che assume altri soggetti, e mai come qualcuno che lavora per l'impresa stessa: per questo motivo, sembra che l'unica via per sfruttare un'opportunità di innovazione sia costituita dalla creazione di una nuova impresa a questo specificamente designata. Colui che scopre un'opportunità deve necessariamente considerare che il miglior modo per trarne un utile è sfruttarla per il tramite di un'organizzazione; il passo successivo a questo punto, quindi, risulta essere chiedersi se, per questo scopo, sia più conveniente creare una nuova impresa o sfruttare l'opportunità per il tramite di un'impresa già avviata. Secondo Shane e Ekhardt (2003), i fattori

che influenzano questa decisione possono essere divisi in tre macro categorie: fattori relativi alle caratteristiche del settore, fattori relativi alle caratteristiche dell'opportunità, e fattori relativi alle caratteristiche dell'impresa.

Industry-Level Factors

Un primo fattore da considerare a livello settoriale è la disponibilità di capitali per l'attività di *start-up*: se, ad esempio, l'accesso al *venture capital* o al finanziamento da parte di *business angels* risulta essere in qualche modo più facile in un settore, è più probabile che a sfruttare le opportunità esistenti in quel settore siano organizzazioni di nuova creazione (Cohen e Levin, 1989). Un secondo aspetto da considerare è la presenza in un settore di possibili economie di scala o *first mover advantages*, perché questi fattori favoriscono le imprese già esistenti (Shane e Venkataraman, 2000). Un terzo elemento in grado di influenzare il soggetto che più probabilmente trarrà vantaggio dal processo di *exploitation* è la base del vantaggio competitivo: se essa si trova nel processo di innovazione stesso, le imprese già avviate si trovano di conseguenza nella condizione di essere meno competitive di quanto sarebbero se, invece, l'antagonismo si giocasse su attività quali la trasformazione di materie prime, il *marketing* o la distribuzione (Teece, 1986). In quarto luogo, dobbiamo considerare l'età del settore di riferimento: se si tratta di un settore giovane o appena nato, di fatto risulta essere generalmente poco attrattivo per le imprese avviate, a causa degli alti costi opportunità generati dall'abbandono del mercato in cui si trovano, delle ridotte dimensioni del mercato (Shane, 2001), e dell'inesistenza di economie di apprendimento (Nelson, 1995). Anche i brevetti rappresentano mezzi efficaci per consentire agli imprenditori di strutturare l'organizzazione e la propria *value chain* prima che vengano posti in essere processi imitativi (Teece, 1987), di adattare il proprio prodotto o servizio alle esigenze del mercato (Shane, 2001), e di concorrere sulla base di un fattore diverso dal mero differenziale di costo.

Opportunity-Level Factors

A livello di caratteristiche dell'opportunità da sfruttare, è necessario chiedersi in primo luogo se l'*opportunity* a cui ci si riferisce rappresenti o meno un'innovazione radicale⁸, nel qual caso sarà sfruttata con maggiore probabilità da nuove imprese (Tushman and Anderson, 1986); le imprese avviate, oltre a non poter contare in questo caso sulla propria esperienza, non sono nemmeno

⁸ A differenza delle cosiddette "innovazioni incrementali", le innovazioni radicali comportano un punto di rottura con la tecnologia precedentemente disponibile.

generalmente propense ad investire in opportunità che potrebbero cannibalizzare le operazioni che già svolgono (Arrow, 1962), e si trovano a vivere delle *routines* capaci di spostare la loro attenzione dalle nuove informazioni e opportunità (Henderson, 1993). In secondo luogo, la necessità di capitali non troppo alti per sfruttare un'opportunità aumenta la probabilità che sia una nuova organizzazione a sfruttarla (Shane and Eckhardt, 2003). La proprietà intellettuale deve essere considerata anche a questo livello, per le motivazioni già enunciate riguardanti la difficoltà di mettere in atto processi imitativi (Shane, 2001).

Firm-Level factors

A livello di impresa, dobbiamo considerare come fattore primario la flessibilità organizzativa: per poter trarre vantaggio da un'opportunità che potrebbe aprire nuovi scenari, infatti, è necessario un grado sufficiente di adattabilità. Le imprese già avviate normalmente limitano la propria flessibilità per guadagnare un maggior grado di controllo sulle proprie operazioni, rendendo di fatto più probabile lo sfruttamento di opportunità innovative da parte di nuove organizzazioni (Holmstrom, 1989). Un secondo importante fattore, a questo livello, è la presenza di una reputazione da difendere: è improbabile, infatti, che un'impresa avviata metta in pratica azioni rischiose che potrebbero minarne lo *status* agli occhi dei propri clienti (Hollstrom, 1989). Ulteriore elemento da considerare a livello di impresa è il fatto che, generalmente, i clienti già fidelizzati non cercano nuovi prodotti o servizi, specialmente se questi vengono percepiti come prodotti di qualità inferiore. Di conseguenza, le imprese *customer-based* preferiscono generalmente lasciare che ad occupare le nuove nicchie di mercato siano imprese non già avviate. Inoltre, se una organizzazione esistente non incentiva lo sfruttamento di opportunità all'interno della stessa, o se chi scopre l'opportunità entro i confini dell'impresa non può appropriarsi degli stessi ritorni che avrebbe se costituisse una nuova organizzazione, è più probabile che per il processo di *opportunity exploitation* venga costituita una *start-up ad hoc*.

Shane and Eckhardt (2003) sul punto hanno costruito una matrice (tabella 1.1) che mette in relazione la scoperta e lo sfruttamento delle opportunità da parte di nuove imprese piuttosto che di imprese già avviate. La matrice identifica quattro differenti tipologie di sforzi messi in atto per sfruttare una certa opportunità, comparando il caso in cui il soggetto che ha scoperto la suddetta *opportunity* si trovi all'interno o all'esterno di una società esistente, con il caso in cui il soggetto che invece sfrutta la suddetta opportunità sia parte di una organizzazione avviata o meno.

Tabella 2.1: Tipologie di sforzo imprenditoriale come funzione dell'attività di scoperta e sfruttamento

		Discovery	
		Independent individual	Corporation member
Exploitation	Independent individual	<i>Independent Start-up</i>	<i>Spin-off</i>
	Corporation member	<i>Acquisition</i>	<i>Corporate Venturing</i>

Fonte: Shane and Eckhardt, 2003

Confrontando i due rami della matrice, possiamo individuare quattro situazioni tipiche:

- Quando un individuo si trova a scoprire una opportunità senza dipendere da nessuna organizzazione e per lo sfruttamento della stessa crea un'impresa *ad hoc*, possiamo affermare che stia creando una *start-up* indipendente, o *new venture*;
- Quando un individuo scopre una opportunità nel contesto di una organizzazione ma decide di sfruttare la suddetta opportunità creando una organizzazione indipendente, ci troviamo nell'ambito del fenomeno degli *spin-off*;
- Nel caso in cui l'individuo scopra una determinata opportunità al di fuori di un contesto organizzativo ma decida poi di sfruttarla per il tramite di una grande organizzazione, ad esempio vendendola, avremo da parte della *corporation* un processo di acquisizione. Tale processo può avvenire anche nel caso in cui la *start-up*, dopo essere stata avviata, abbia provato la fattibilità del progetto che porta in grembo, suscitando l'interesse di una grande impresa nell'acquisto. A volte, infatti, per una grande impresa interessata ad un progetto innovativo portato avanti da una piccola *start-up* può risultare più conveniente acquisire la stessa stessa piuttosto che modificare la propria organizzazione.
- Infine, nel caso in cui una determinata opportunità sia scoperta e sfruttata entro i confini di un'organizzazione esistente, e sotto il suo diretto controllo, parliamo di *corporate venturing*.

Come già anticipato, lo scopo del presente lavoro è analizzare il ruolo del *social capital* nella formazione di nuove imprese, perciò il nostro *focus* rimarrà sempre limitato al fenomeno della creazione di *new ventures*.

1.4: Riassunto del capitolo

In questo capitolo ci siamo posti l'obiettivo di delineare il fenomeno dell'imprenditorialità e delle sue determinanti, attraverso una revisione di quanto la letteratura offre in proposito. Abbiamo quindi cercato di delineare un *framework* per spiegare in che cosa consiste il concetto di opportunità imprenditoriale, in che modo questo concetto è stato messo in relazione con il fenomeno della creazione d'impresa e quali sono i fattori e le dinamiche che, in linea teorica, lo governano. Chiaramente, non esiste in quanto scritto la presunzione di aver delineato tutte le variabili che in qualche modo influenzano il fenomeno, ma si è cercato di enunciare alcune linee guida che potranno aiutare a inquadrare in maniera più precisa i processi che hanno portato alla nascita delle imprese che analizzeremo successivamente.

Abbiamo visto che esistono diverse teorie concernenti la nascita delle opportunità, e in particolare si è posta l'attenzione sul dualismo tra teoria della scoperta e teoria della creazione, vedendone i punti chiave e le implicazioni sulla creazione d'impresa e sui soggetti che pongono in essere questo processo. Abbiamo poi capito che cosa si intende per *opportunity exploitation*, concentrando gli sforzi sulla comprensione di quali siano i fattori che governano il fenomeno anche se, come già sottolineato, lo scopo del presente lavoro è soffermarsi in particolare sul ruolo del *social capital* in questo processo. Infine, abbiamo cercato di comprendere se il fenomeno della creazione d'impresa sia effettivamente il solo processo che porta allo sfruttamento delle opportunità di mercato o se, soprattutto in letteratura, ci sia spazio anche per i processi di innovazione messi in atto dalle imprese già avviate, ma interessate a rimanere sempre attente ai cambiamenti di mercato e alle possibilità che questi portano con sé.

CAPITOLO 2

IL PROCESSO IMPRENDITORIALE

2.1: La ricerca di un modello per descrivere la nascita di una nuova impresa

Guardando alla letteratura sul tema dell'imprenditorialità, appare evidente la notevole attenzione rivolta al tentativo di trovare un modello per descrivere le nascita e le caratteristiche del processo di creazione di una nuova impresa. Bygrave, nel suo "*The entrepreneurship paradigm*" (1989) suggerisce tuttavia che, nonostante questo tentativo di modellizzazione sia un desiderio innato per gli uomini di scienza, l'imprenditorialità sia una disciplina ancora troppo giovane per lo sviluppo di un rigoroso modello matematico che possa spiegarla. Per comprendere il fenomeno economico dell'imprenditorialità, inoltre, è necessario innanzitutto indagare sulla figura dell'imprenditore, ovvero sul concetto che Bhidé, nel suo lavoro intitolato "*The Origin and Evolution of New Businesses*" (2000) chiama *entrepreneurial personality*. Lo scopo del presente capitolo è, invero, esaminare la complessa figura dell'imprenditore e proporre un *framework* che ci aiuti ad indagare il fenomeno della creazione d'impresa.

Esiste una scuola di pensiero, supportata da molti studiosi, secondo la quale quello che noi definiamo "imprenditore" viene messo sullo stesso piano rispetto al soggetto che detiene la proprietà dell'impresa (Gartner, 1988; Shane, 2008), criticata da altri studiosi che trovano che questa definizione sia troppo limitata (McKenzie, Ugbah, & Smothers, 2007). Gartner (1985), su questo punto, argomenta che è l'interazione fra la personalità dell'imprenditore, l'ambiente e le caratteristiche dell'organizzazione a guidare il processo imprenditoriale, includendo in tale definizione anche la creazione e la crescita della *new venture*. Nonostante il fenomeno dell'imprenditorialità sia ad oggi una delle maggiori fonti di crescita, progresso tecnologico e posti di lavoro (Kuratko, 2007; Reynolds, Bygrave, & Autio, 2004), non esiste ancora una visione condivisa con riguardo alla definizione del successo imprenditoriale (Busenitz et al., 2003; Gartner, 1988). Gli indicatori di performance con riguardo alle nuove imprese, infatti, possono essere vari e diversi, di cui portiamo ad esempio:

- Il livello di profitto;
- La sopravvivenza nel tempo, ovvero la durata dell'impresa;

- Il livello di crescita, misurabile ad esempio in termini di incremento del fatturato, o nel numero di lavoratori dipendenti;
- Il raggiungimento di una *IPO*⁹, ovvero un'offerta pubblica iniziale (*Initial Public Offering*) dei titoli della società nel momento in cui questa intenda quotarsi su un mercato regolamentato per la prima volta.

Il *focus* principale, prendendo a riferimento la letteratura in materia, rimane però quello di operare una distinzione tra *entrepreneurs* e *nonentrepreneurs*, e tra *entrepreneurial firms* e *nonentrepreneurial firms*. Nonostante in questa assunzione sia implicito il concetto che tutti gli *entrepreneurs* siano uguali e che lo stesso avvenga per tutte le *entrepreneurial firms*, ciò non può essere considerata una affermazione veritiera. Le differenze tra gli individui e tra le imprese che tali individui creano e guidano, infatti, sono individuate da Gartner (1985) come fattori cruciali per comprendere la grande varietà di imprese a cui assistiamo nel mondo reale. Tali differenze possono riguardare:

- Fattori demografici (l'età, ad esempio);
- Fattori psicologici (ad esempio la personalità, le motivazioni, la stima di sé, ecc.);
- Fattori cognitivi (ad esempio la formazione, le competenze, ecc.).

Queste differenze, in generale, giocano un ruolo fondamentale non solo nel creare piccoli gruppi più o meno omogenei di imprenditori all'interno della macro categoria, ma soprattutto nel determinare la capacità da parte degli stessi di riconoscere le opportunità e di saperle sfruttare. Una volta che tali diversità fra imprenditori e imprese sia stata riconosciuta, appare evidente la necessità di operare una sorta di classificazione (Gartner, 1985): in che modo, infatti, ogni processo di creazione di una nuova impresa differisce dagli altri alla luce delle differenze appena evidenziate? Secondo Van de Ven, Hudson e Schroeder (1984), i ricercatori sul fenomeno devono ragionare in termini di combinazioni di variabili che influenzano ogni processo di creazione d'impresa, soprattutto perché si tratta di un processo multidimensionale in cui ogni variabile descrive solo un aspetto del fenomeno, e non può essere considerata separatamente dalle altre.

C'è una crescente consapevolezza che il processo di creazione di una nuova impresa non sia una singola strada consumata che altri imprenditori identici abbiano percorso precedentemente

⁹ Generalmente, le offerte pubbliche iniziali vengono promosse da imprese con capitale posseduto da più imprenditori o da un imprenditore, o da un gruppo ristretto di azionisti che voglia aprire i propri confini ad un pubblico più ampio.

(Hartman, 1983), e una volta che la variabilità e la complessità del processo di creazione di una nuova impresa siano state riconosciute appare necessario trovare un *framework* per identificarne ed analizzarne similitudini e differenze (McKelvey, 1982).

2.2: l'Imprenditorialità come processo

Essere imprenditori, coltivare un'idea e da questa avviare un'impresa è, per definizione, un'attività dinamica. Ecco allora che diventa importante considerare lo studio dell'imprenditorialità non tanto come un'analisi statica limitata allo studio dell'imprenditore o dell'impresa, ma come un fenomeno dinamico, che si sviluppa sotto forma di processo e in cui questi due aspetti – imprenditore e impresa – sono integrati e interagiscono fortemente l'uno con l'altro. Per definire il concetto di processo in questi termini, appare utile cercare di indagare circa gli elementi che è sempre possibile ritrovare in ogni *set* di attività classificabili come distintive di un “*entrepreneurial process*” e che, invece, non sono mai presenti in ogni altra tipologia di processo esistente.

Peter W. Moroz e Kevin Hindle (2012), nel loro lavoro intitolato “*Entrepreneurship as a Process: Toward Harmonizing Multiple Perspectives*” propongono una tassonomia dei lavori dei principali autori che hanno considerato il fenomeno dell'imprenditorialità in termini di processo, ovvero in termini di ciò che gli imprenditori in realtà fanno, e di come ciò viene fatto. L'utilizzo di questo tipo di approccio allo scopo di creare un *framework* per l'analisi delle attività imprenditoriali coinvolge numerose questioni e diversi filoni di ricerca connessi al tema dell'*entrepreneurship*, dei quali si citano lo “*study of planning and design*” (March & Simon, 1958; Merton, 1967; Weick, 1978), la “*organizational evolution*” (Aldrich, 1979; Gersick & Hackman, 1990; Nelson & Winter, 1982), la “*life cycle theory*” (Burgelman & Sayles, 1986; Kimberly, 1980; Schumpeter, 1912/1934), e la “*conflict-based reasoning or dialectics*” (Blau, 1964; Lindblom, 1965).

Moroz e Hindle (2012), nel loro studio dei diversi modelli che trattano il processo imprenditoriale, cercano di rispondere a diverse domande sul tema:

1. La *process theory* risulta essere adatta per l'esplorazione del fenomeno dell'imprenditorialità?
2. I modelli esistenti che descrivono il processo imprenditoriale suggeriscono una qualche convergenza utile ad identificare che cosa gli imprenditori fanno, e come queste attività vengano svolte?
3. I modelli esistenti sono di derivazione empirica o concettuale?

4. In che modo tali modelli contribuiscono allo studio tanto della teoria e della pratica, e
5. Sono essi sufficienti ad indagare sulla questione fondamentale posta da Hindle (2007, 2010a) riguardo a cosa è contemporaneamente distintivo e generalizzabile del processo imprenditoriale in modo da chiarificare la posizione dell'imprenditorialità come campo di studi sia pratico che teorico?

Lo studio parte dal considerare che i numerosi lavori di ricerca sul processo imprenditoriale – considerati tanto singolarmente quanto come insieme unitario di lavori sul tema – assumono, più o meno esplicitamente, che tale processo esista anche se spesso ne viene considerato un solo aspetto. Concepire un unico modello di *entrepreneurial process* risulta quindi essere quantomeno possibile.

William Bygrave (2004) definisce il processo imprenditoriale come “*all the functions, activities, and actions associated with perceiving opportunities and creating organizations to pursue them*”. Ciò che è possibile assumere a partire da questa definizione è che, in ultima analisi, la chiave del successo imprenditoriale trovi risieda nelle capacità degli individui (Hindle, 2007), e in alcuni altri fattori che limitano, vincolano o contestualmente incorniciano l'attività in questione (Bygrave, 2006).

Gartner (1985) propone invece un *framework* per la descrizione del fenomeno della creazione d'impresa, argomentando che esso sia influenzato da quattro macro categorie di fattori, ovvero:

- Individuo/i, ovvero la persona o le persone coinvolte nel processo di *new venture creation*;
- Processo, ovvero le azioni messe in atto per portare avanti il processo stesso;
- Ambiente, ovvero la contingenza in cui la nuova impresa si trova ad operare;
- Organizzazione, ovvero il tipo di impresa che viene posta in essere;

Gartner (1985) argomenta che tali dimensioni siano essenziali per capire la vasta gamma di attività che, a suo modo di vedere, sono fondamentali per comprendere l'*outcome* finale del processo imprenditoriale, ovvero la creazione di una nuova impresa. L'autore stesso parla del proprio modello dicendo che esso può essere visto come un caleidoscopio, uno strumento attraverso il quale è possibile vedere l'enorme disegno, estremamente variabile, alla base del processo di *new venture creation*. Articolando la complessità del processo nella metafora del caleidoscopio, è implicito che studiare una sola variabile separatamente rispetto alle altre potrebbe, potenzialmente, indebolire la ricerca in materia. Nonostante esistano delle divergenze

anche significative per quanto riguarda la definizione di imprenditorialità usata da Gartner (Kirzner, 1997; Shane e Venkataraman, 2000), vi è un ragionevole consenso con riguardo al fatto che lo studio dell'imprenditoria come processo integrato sia di gran lunga sotto utilizzato, non solo rispetto al come il processo interagisce con le altre dimensioni, ma anche come campo di ricerca a sé stante.

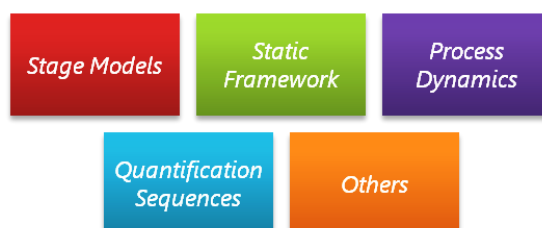
Moroz e Hindle (2012) muovono invece dal presupposto che sia molto difficile che una singola teoria risulti essere in grado di abbracciare tutti gli aspetti di un fenomeno complesso come quello dell'imprenditorialità, basato sulla dinamicità e sull'azione e influenzato da una vasta gamma di circostanze. Tuttavia, il fatto che ciò sia difficile non significa che non sia possibile, perciò i due autori esaminano i modelli esistenti volti a descrivere il processo imprenditoriale sulla base di quattro dimensioni:

- *Distinctness*, ovvero se il processo descritto trova applicabilità nell'imprenditorialità in particolare o nello studio più generale del management;
- *Generality*, ovvero se alcune variabili del processo siano osservabili in ogni situazione che possa rientrare nel campo della entrepreneurship;
- *Accuracy*, ovvero se il processo descritto può essere provato;
- *Simplicity*, ovvero se il modello proposto non è troppo complesso tanto da non poter essere usato come guida per studiosi e imprenditori.

2.3: Analisi dei modelli esistenti

Moroz e Hindle (2012) seguono Phan (2004) e Van de Ven (1992) concordando che i modelli di processo imprenditoriale possano essere distinti in cinque macro categorie, ognuna con uno specifico scopo sovrapponibile con la metodologia adottata. Tali categorie, nello specifico, sono visibili in Figura 3 e di seguito elencati:

Figura 3: Classificazione dei modelli di entrepreneurial process



Fonte: Elaborazione propria da Peter W. Moroz e Kevin Hindle, "Entrepreneurship as a Process: Toward Harmonizing Multiple Perspectives" (2012).

1. *Stage Models*: dividono a priori il processo imprenditoriale in fasi o compiti principali. Il principale punto di debolezza di tali modelli è che essi tendono a restringere il campo d'indagine, e che l'ordine temporale in cui gli eventi accadono spesso non rientra nelle fasi proposte e/o si sovrappongono ad esse.
2. *Static Framework*: descrivono l'intero processo di creazione dell'impresa usando un *set* ben definito di variabili connesse da complicate congetture (Gartner, 1985, ne costituisce un esempio), senza esaminare la sequenza di attività; il principale punto di debolezza è che questi modelli inquadrano il processo, ma non ne catturano né le sequenze né le dinamiche.
3. *Process Dynamics*: utilizzano metodi qualitativi per esaminare e comprendere come e perché i cambiamenti nel contesto formino e influenzino gli *outcome* del processo.
4. *Quantification Sequences*: studiano la creazione d'impresa basandosi sulle serie storiche, non permettendo ai ricercatori di comprendere le dinamiche secondo le quali le condizioni passate hanno plasmato il presente e il prossimo futuro; Gartner, Carter e Reynolds (1996) hanno identificato in questo senso tre ampi profili di attività: *up and running*, *still trying* e *given up*.
5. *Other*: tutti gli altri modelli che non trovano riscontro in nessuno dei parametri di definizione di sopra proposti.

Dopo aver brevemente analizzato due contributi teorici con riguardo ai sopracitati *stage models*, ci soffermeremo in particolare su quei contributi che vedono l'imprenditorialità come un processo dinamico, più che una successione di fasi.

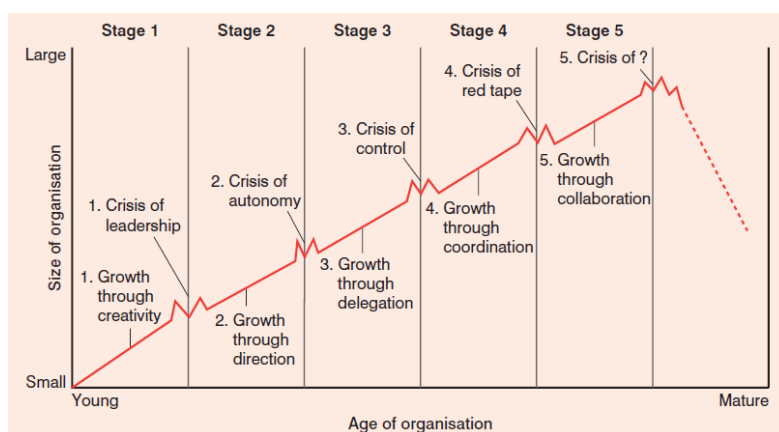
Moroz e Hindle (2012), dopo aver analizzato tutti i lavori di ricerca pubblicati negli ultimi quarant'anni che presentassero un modello ben definito di *entrepreneurship process*, hanno scelto quattro modelli secondo loro in grado di definire il processo imprenditoriale in modo tanto generico quanto distintivo rispetto a ogni altra tipologia di processo. I quattro modelli, ad opera di Gartner (1985), Bruyat e Julien (2000), Sarasvathy (2006) e Shane (2003), saranno esaminati singolarmente nel corso della trattazione.

2.4: Stage Models

Quello che è stato definito come “ciclo di vita della *new venture*” – o “*new venture lifecycle*” – è, di fatto, un processo evolutivo che si sviluppa nel tempo attraverso diverse fasi, partendo dalla fase di *start-up*, passando per la fase di crescita e sviluppo, fino a giungere al declino dell'impresa e alla sua chiusura; chiaramente, dato il fatto che per ognuna di queste fasi sono

richieste all'organizzazione abilità, strutture e risorse diverse, l'impresa cambia i propri connotati mutando nel tempo mano a mano che attraversa ognuno degli stadi del suo ciclo di vita. La letteratura ha fornito diversi modelli – o quantomeno tentativi di categorizzazione e previsione delle caratteristiche dell'impresa in ogni fase – allo scopo di tentare di concettualizzare il ciclo di vita dell'impresa dall'inizio alla fine, cercando di capire anche che cosa, o quale preciso momento, costituisca il primo atto della creazione di una nuova impresa (Katz e Gartner, 1988; Vesper, 1990; Reynolds e Miller, 1992; Gartner e Carter, 2005). Il modello a cui ci riferiremo in questa sede è quello proposto da Greiner (*“Evolution and Revolution”*, 1972), che guarda al ciclo di vita dell'organizzazione assumendo che le variabili che lo influenzano siano la grandezza dell'organizzazione – *size of the organization* – l'età dell'organizzazione – *age of the organization* – e il tasso di crescita del settore in cui l'impresa opera. Dato il fatto che Greiner (1972; 1988) assume che l'impresa, nel passare da una fase ad un'altra, attraversi dei momenti di crisi che portano necessariamente a cambiamenti rivoluzionari, è il tasso di crescita a determinare la lunghezza e l'intensità delle fasi di sviluppo e di crisi. Nel modello di Greiner (1972), per esempio, la prima fase, definita *“growth through creativity”* porta alla *“crisis of leadership”*; una volta che la fase di crisi è risolta l'impresa può continuare a crescere arrivando alla fase di *“growth through direction”*. Le cinque fasi che, secondo Greiner (1972), l'impresa attraversa nel corso del suo ciclo di vita sono riportate in Figura 4:

Figura 4: Le cinque fasi del “Growth Model”



Fonte: Greiner, 1972

Nel modello di Greiner, come già specificato, ogni fase di crescita relativamente stabile è seguita da un periodo di crisi, in cui è necessario che nell'organizzazione vengano posti in essere cambiamenti significativi perché il processo di sviluppo possa continuare. Di seguito analizziamo le cinque fasi nel dettaglio:

Fase 1: "Growth Through Creativity"

In questa fase, gli imprenditori che hanno fondato l'organizzazione sono occupati a creare nuovi prodotti e aprire nuovi mercati, sviluppando le competenze e le abilità necessarie a creare e introdurre il proprio *output*; la mole di apprendimento organizzativo, quindi, è consistente.

L'impresa non è molto organizzata e non c'è molta disponibilità di personale, perciò la ricompensa per le molte ore di lavoro svolte da un *team* di pochi individui è generalmente data dai profitti condivisi o dalla disponibilità di *stock options*. Mano a mano che l'impresa cresce e si struttura, quindi entrano nuovi capitali e aumenta la produzione, si crea anche il bisogno di adottare un sistema di comunicazione più formale. La prima fase termina con la *Leadership Crisis*, ovvero il momento in cui gli imprenditori realizzano di non possedere tutte le competenze necessarie per gestire le proprie organizzazioni: è necessario, quindi, che l'impresa assuma manager e professionisti esperti. Gli imprenditori possono cercare di adattare il proprio ruolo a questo bisogno, ma più spesso la scelta migliore si rivela l'assunzione in azienda di un soggetto esterno. La conclusione della crisi di *leadership* avviene attraverso il reclutamento di una squadra di *top management* in grado di guidare l'organizzazione verso la successiva fase di crescita.

Fase 2: "Growth Through Direction"

In questa fase, la crescita dell'impresa continua in un ambiente maggiormente strutturato, con sistemi di comunicazione formali, *budget* definiti e *focus* su attività diverse quali produzione, vendite, marketing, ecc. Anche i sistemi incentivanti e di remunerazione diventano più formali, rimpiazzando le *stock options*.

Tuttavia, ad un certo punto i prodotti e i processi diventano così numerosi che una sola persona non si trova più nella condizione di gestirli, perciò i dipendenti percepiscono una mancanza di controllo sui processi di innovazione e sullo sviluppo dei nuovi prodotti. La fase di *growth through direction* si conclude con la crisi di autonomia, o *autonomy crisis*: nonostante infatti la struttura sia necessaria, in questa fase un eccessivo accentramento decisionale può portare all'inibizione della libertà di espressione del singolo, limitando la possibilità di sentirsi imprenditori all'interno della propria organizzazione. Per sopperire a questo bisogno di autonomia, secondo Greiner la soluzione consiste nell'arrivare ad una struttura più decentrata attraverso processi di delega.

Fase 3: "Growth Through Delegation"

Il risultato di una struttura più decentrata è un'organizzazione in cui i manager di medio livello vengono lasciati liberi di scoprire nuove opportunità di mercato – permettendo all'impresa di continuare così a crescere – mentre il *top management* si limita a compiere operazioni di controllo e si occupa di problemi a livello *corporate*. Tuttavia, quando si crea una situazione di competizione tra manager funzionali e *top manager* per il controllo delle risorse, o tra manager divisionali e *corporate manager* per il controllo e l'utilizzo delle risorse dell'impresa, la fase di crescita sfocia in una crisi di controllo, o *crisis of control*.

Fase 4: "Growth Through Coordination and Monitoring"

Per poter uscire dalla crisi di controllo, l'organizzazione necessita di un bilanciamento tra controllo centralizzato e decentramento dell'autorità a livello funzionale o divisionale, perciò il *top management* deve sforzarsi di creare le condizioni per una maggiore integrazione e un maggior coordinamento sia tra divisioni che, eventualmente, tra diversi Paesi in cui l'impresa è presente. Tuttavia, aumentando la dimensione dell'impresa, per mantenere il controllo sulla stessa deve aumentare necessariamente anche la mole di regole e procedure da seguire, con il rischio di una sovra burocratizzazione che porta inevitabilmente a quella che Greiner chiama *Red-Tape Crisis*, letteralmente crisi burocratica.

Fase 5: "Growth Through Collaboration"

Il controllo formale esaltato nella seconda e nella terza fase lascia qui il posto ad un maggior utilizzo di strumenti quali i *team* di prodotto e le strutture a matrice. Contestualmente alla crescita dell'organizzazione, è necessario operare il passaggio da una struttura prevalentemente meccanica ad una struttura organica, che enfatizzi azioni maggiormente spontanee da parte del *management*. Tuttavia, questo passaggio è solitamente critico, difficile e non privo di problemi. L'ultima fase, quindi, è caratterizzata dalla presenza di un livello più elevato di collaborazione interpersonale, e dal controllo formale esercitato tramite l'autodisciplina e il controllo sociale. La crisi che segue questa fase è definita *crisis of internal growth*, e può essere superata solo attraverso la collaborazione con altre organizzazioni.

Nel 1972, Greiner ha terminato la sua analisi a questo punto, lasciando il dubbio relativo a quale cambiamento rivoluzionario seguirà l'ultima fase di evoluzione. Più tardi, nel 1998 (*Harvard*

Business Review, Maggio 1998), l'autore ha aggiunto una sesta fase, ovvero la fase di “*Growth Through Extra-Organizational Solutions*”, ipotizzando che la crescita possa continuare attraverso processi di fusione, outsourcing, aggregazione in reti di imprese e altre soluzioni che coinvolgano altre imprese. Come già accennato in precedenza, la durata di ciascuna fase dipende molto dal tasso di crescita del mercato in cui l'impresa opera, che svolge quindi un ruolo di moderatore nel passaggio dalle fasi di crescita alle fasi di crisi: più a lungo dura una certa fase, più sarà difficile attuare la transizione alla fase successiva.

Il modello di Greiner rientra negli esempi di crescita dell'impresa di tipo qualitativo, evidenziando ad ogni transizione da una fase all'altra una maggiore acquisizione di competenze manageriali.

Questo modello, come altri modelli proposti da Greiner, fa parte di quell'insieme di teorizzazioni che segnano il periodo degli anni Settanta, e che lasciano la sensazione di non aver trovato un *framework* completamente soddisfacente o, quantomeno consistente, in quanto sempre prontamente smentiti dal lavoro di altri colleghi. Altri modelli hanno seguito l'approccio penta fasico di Greiner facendo uso di differenti fattori descrittivi per ogni stadio di crescita. Churchill e Lewis (1983), ad esempio, hanno identificato le fasi di esistenza, sopravvivenza, successo, decollo e maturità di risorse. Gli elementi innovativi che questo studio porta rispetto ai contributi precedenti sono:

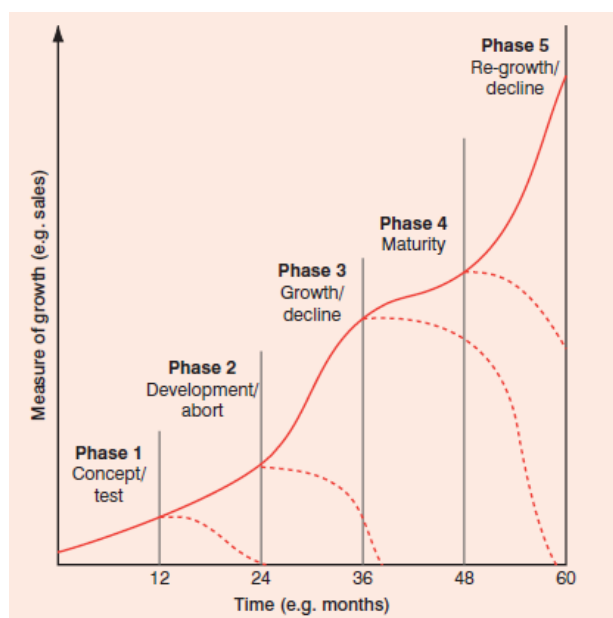
- Il fatto che in questo studio la crescita dell'impresa non viene ridotta ad una mera questione dimensionale;
- Il fatto che per ogni stadio di sviluppo vengano analizzati più indici e diversi fattori che ne influenzano durata e intensità;
- Il fatto che la figura dell'imprenditore-*founder* riveste un ruolo importante nel processo di sviluppo dell'impresa.

In particolare, per ogni stadio di sviluppo vengono presi in considerazione indici di dimensione, diversità e complessità, e fattori quali: stile di *leadership*, struttura organizzativa, estensione dei sistemi formali, principali obiettivi strategici e coinvolgimento del proprietario. Via via che l'organizzazione cresce sono presenti fattori diversi che variano in importanza, e che ne decretano il successo o il fallimento; questi fattori si riferiscono tanto al sistema impresa (risorse finanziarie, risorse umane, risorse dei sistemi informativi e di pianificazione e controllo, rapporti con clienti e fornitori, processi di produzione, ecc.), quanto all'imprenditore/manager (obiettivi, capacità operative, abilità manageriali, capacità strategiche, ecc.).

Proseguendo con il nostro *excursus* storico, nel 1993 spicca il modello di Hanks et al. in cui, sulla falsariga del modello di Greiner, gli autori definiscono quattro fasi del ciclo di vita, ovvero: *start-up*, espansione, maturità e diversificazione. Con tutta probabilità il modello di Hanks et al. (1993) è il più vicino, se non altro a livello concettuale, al modello del ciclo di vita del prodotto (Levitt, 1965) e alle considerazioni di Lippitt & Schmidt (1967), che asserivano che “come le persone e le piante, anche le organizzazioni hanno il proprio ciclo di vita”.

Più recentemente, nel 2006 Stokes e Wilson hanno descritto un modello caratterizzato dalla presenza di cinque fasi successive, funzioni dell’interazione tra il tempo e una misura di crescita, ad esempio il livello di fatturato. Le cinque fasi sono visibili in Figura 5 e di seguito spiegate.

Figura 5: Il “Composite Lifecycle Model” di Stokes and Wilson (2006)



Fonte: Figure 7.4 from *Small Business Management and Entrepreneurship* (2006), David Stokes and Nicholas Wilson

1. Fase di concept/test

Prima che un’idea di business venga lanciata, è necessario che vengano svolte delle operazioni di concezione dell’idea di prodotto e di pianificazione. Queste operazioni possono coinvolgere analisi di mercato, o la guida dell’impresa solo come attività part-time prima che l’imprenditore venga coinvolto a tempo pieno nello sviluppo della stessa. Le attività chiave in questa fase sono la creazione di una rete (*networking*), la raccolta di informazioni (*information gathering*) e lo sviluppo di idee creative.

2. *Fase di development/abort*

Nel momento in cui il prodotto viene lanciato si palesano due opzioni: o esso si sviluppa e rimane in vita, o muore in breve tempo. Ciò dipende da alcuni fattori critici, tra i quali troviamo ad esempio il numero di consumatori sul mercato che decidono di adottare il prodotto/servizio dell'impresa, o i flussi di cassa e le operazioni di marketing ad essi connesse. Statisticamente, le imprese più piccole e giovani hanno il più alto tasso di probabilità di fallire.

3. *Fase di growth/decline*

Le imprese che sopravvivono alla seconda fase proseguono la propria crescita, più o meno velocemente. Tale crescita può mettere a dura prova la struttura interna dell'impresa, perciò in questa fase la gestione dei processi interni e le persone costituiscono i fattori maggiormente critici. Lo stile di gestione adottato dall'imprenditore potrebbe risultare inadeguato a sostenere pienamente la crescita, perciò i processi di delega, l'entrata in azienda di manager qualificati e lo sviluppo di una squadra di lavoro organizzata spesso costituiscono dei prerequisiti importanti per superare questa fase senza che l'impresa sia costretta a chiudere.

4. *Fase di maturity*

La maggior parte delle imprese che arrivano a questa fase attraversano un periodo di relativa stabilità, in cui la crescita non prosegue più agli stessi tassi di prima e l'organizzazione diventa più matura. In questa fase, l'impresa può andare oltre la precedente struttura centralizzata per passare a processi più sofisticati e ad un più elevato livello di regolazione e burocratizzazione delle procedure operative. In altre parole, durante la fase di maturità l'impresa perde le proprie caratteristiche di *young firm* e assume il carattere di grande organizzazione.

5. *Fase di Re-growth/decline*

Una volta che l'impresa si sia affermata sul mercato e abbia conquistato un vantaggio competitivo considerevole sui propri concorrenti, gli utili conseguiti o gli investimenti provenienti da fonti esterne possono essere utilizzati per generare nuova crescita e sfruttare ulteriormente il proprio modello di successo. Le cosiddette "*s-curve hypothesis*"¹⁰ suggeriscono

¹⁰ La "Curva a S" è una tipologia di curva che mostra la crescita di una variabile in funzione di un'altra variabile, spesso espressa come unità di tempo. Per esempio, una curva a S può mostrare la crescita delle vendite di un'impresa relative ad un nuovo prodotto.

come nuovi investimenti – o nuovi consumatori che vogliono acquistare il prodotto – possano innescare un secondo periodo di crescita. Ove ciò non avvenga, la fase di maturità si trasformerà probabilmente in una fase di stagnazione e successivo declino.

Nonostante la pluralità di modelli illustrati, e l'esistenza di molte altre concettualizzazioni teoriche sul punto, in letteratura non tutti sono d'accordo sul fatto che questo tipo di modelli rappresentino la realtà in modo così accurato. Lichtenstein et al. (2010), sul punto, hanno pubblicato nel 2010 un lavoro intitolato “*A Terminal Assessment of Stages Theory: Introducing a Dynamic States Approach to Entrepreneurship*” nel quale, dopo aver analizzato 104 modelli di crescita delle imprese pubblicati in letteratura tra il 1962 e il 2006, hanno concluso che gli *stage models and life cycle theories* sul tema della crescita imprenditoriale, nonostante la quantità di lavori pubblicati, non rappresentino così accuratamente il reale processo di crescita e sviluppo delle *entrepreneurial firms*. Secondo questi autori, infatti, dopo più di quarant'anni di ricerche e pubblicazioni non si è ancora arrivati ad un consenso unanime sul cosa rappresentino queste fasi, come si passi da una fase all'altra e perché questo cambiamento avvenga. Gli autori concludono che, essenzialmente, gli *stage models* non dovrebbero più essere utilizzati dagli studiosi del fenomeno dell'imprenditorialità in quanto essi costituiscono una sorta di barriera al progresso nella ricerca sui processi di crescita delle *entrepreneurial organizations* (Pfeffer, 1983). Quello che Lichtenstein et al. (2010) propongono è piuttosto un approccio dinamico, basato sull'assunzione che sia una serie di credenze, relazioni, sistemi e strutture che trasformano un'opportunità in un valore tangibile per clienti e fornitori, che generano nuove risorse perpetuando il processo.

Andiamo ora ad analizzare singolarmente i quattro modelli teorici più vicini all'idea di *entrepreneurial process*, già proposti da Moroz e Hindle (2012).

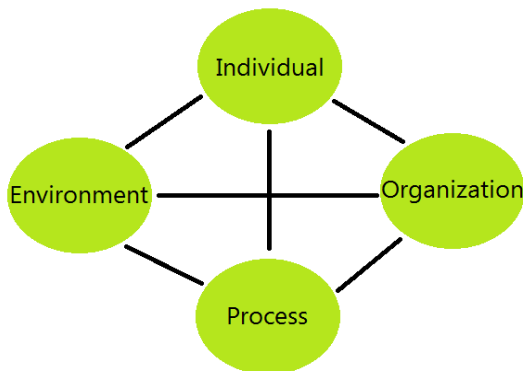
2.5: Gartner (1985)

Il modello di Gartner (1985), come già accennato, ha lo scopo di fornire un *framework* generale per descrivere il processo di creazione di una nuova impresa tramite l'analisi di quattro variabili interrelate, focalizzandosi sulle differenze tra *entrepreneurs* e *non-entrepreneurs* e tra *entrepreneurial firms* e *non-entrepreneurial firms*.

Nella definizione di Weick (1969), “*To organize is to assemble ongoing interdependent actions into sensible sequences that generate sensible outcomes*”; Gartner (1985) si riferisce a questa definizione quando afferma che il processo di “*new venture creation is the organizing of new*

organization”. Ogni nuova impresa è un insieme unitario (Miller, 1981) e organizzato di variabili riconducibili a queste quattro categorie di fattori. La relazione tra i quattro fattori è evidenziata in Figura 6:

Figura 6: Quadro descrittivo del fenomeno di creazione di una New Venture



Fonte: Gartner, "A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation", 1985

Andiamo ora ad analizzare singolarmente le quattro dimensioni del diagramma.

2.5.1: Individual(s)

Come già sottolineato, la maggior parte della letteratura riguarda la distinzione tra individui che presentano un “*entrepreneurial behavior*”, che potremmo definire come una maggiore propensione a riconoscere le opportunità e a portarle sul mercato trasformandole in imprese profittevoli, e individui che invece non possono vantare la stessa propensione. Gartner (1985) si collega a questo concetto, assumendo però che questa stessa differenza costituisca anche il fattore differenziante tra un imprenditore e l’altro, e che questa differenza sia nella maggior parte dei casi rilevabile a livello di personalità e di *background* dell’individuo stesso.

In particolare, le caratteristiche riguardanti la personalità dell’*entrepreneur* che più spesso sono state utilizzate in letteratura, e che potrebbero essere validamente considerate come fattori differenzianti tra le diverse tipologie di imprenditori (Brockhaus, 1982) sono:

1. *Need for achievement*

McClelland, Clark, Atkinson e Lowell (1958) definiscono il concetto di “*need for achievement*”, letteralmente “bisogno di conquista”, ove il concetto di conquista sia inteso come obiettivo che alcuni individui si pongono di avere successo in base ad uno standard di eccellenza. L’individuo potrebbe anche non raggiungere l’obiettivo, ma la preoccupazione generata dal competere con

un così alto *standard* riesce comunque a far percepire l'obiettivo come una conquista. McClelland et al. (1958) sottolineano che tale eccellenza si nota maggiormente quando due individui si trovano in competizione tra loro, ma può anche essere riferita al modo in cui un soggetto svolge un determinato compito indipendentemente da come lo stia svolgendo – o lo abbia svolto – qualcun altro. Per Lussier e Achua (2007) il concetto di “*need for achievement*” è la preoccupazione inconscia per il raggiungimento dell'eccellenza attraverso gli sforzi compiuti dall'individuo. Similmente, Daft (2008) definisce lo stesso concetto come il desiderio di conquistare qualcosa di difficile, raggiungere uno standard di successo elevato, padroneggiare compiti complessi e sorpassare gli altri. Gli individui che presentano questa caratteristica si pongono obiettivi sempre sfidanti, ma realisticamente raggiungibili.

1. *Locus of control*

Il concetto di “*locus of control*” (*LOC*), letteralmente “accentramento del controllo” è stato definito come una differenza chiave che caratterizza gli imprenditori, ovvero il peso dato da un individuo alle proprie azioni per raggiungere un determinato risultato. Gli imprenditori presentano un elevato livello di *LOC* interno, considerano i propri risultati come endogeni rispetto al proprio comportamento e danno particolare peso alle azioni che mettono in atto per raggiungere gli obiettivi desiderati. Questa caratteristica, inoltre, incentiva gli imprenditori a tenersi sempre aggiornati in un processo di apprendimento continuo che porta sempre all'acquisizione di nuove conoscenze, incrementando di conseguenza il livello di *alertness* con riguardo alle possibili opportunità da sfruttare, che abbiamo già visto essere un fattore importante per il processo di *opportunity recognition* e *exploitation*. Secondo Harper (1996), il processo di apprendimento messo in atto dagli imprenditori non ha mai fine, ed è continuamente rinforzato dalle scoperte che portano gli stessi ad accumulare nuova conoscenza e, quindi, a rimanere allertati rispetto alle opportunità future.

2. *Risk taking propensity*

Secondo Knight (1921), Khilstrom e Laffort (1979) le persone con una maggiore propensione al rischio hanno più probabilità di divenire imprenditori a causa del fatto che devono prendere delle decisioni che implicano un alto livello di incertezza (Knight, 1921), devono investire risorse prima di conoscere i risultati di tali investimenti (Venkataraman, 1997) senza nessuna garanzia, nessuna sicurezza da parte del mercato o strategia di diversificazione (Arrow, 1974).

Differenze nella propensione al rischio tra imprenditori e manager e tra imprenditori e il resto della popolazione sono state trovate anche da Begley (1995), Sexton e Bowman (1996), e Brockhaus (1980).

Ulteriori caratteristiche degli imprenditori, individuate dalla letteratura e connesse alla dimensione individuale, sono:

3. *Tolerance for ambiguity*, definita da Budner (1982) come la tendenza di alcuni individui a considerare le circostanze ambigue come attrattive, piuttosto che minacciose;
4. *Self-efficacy*, definita da Bandura (1997) come il grado di abilità di un individuo crede di poter realizzare un certo livello di risultato per un compito dato, o la misura in cui crede di poterlo realizzare.
5. *Education* (Brockhaus e Nord, 1979), ovvero la formazione e l'istruzione che consente agli imprenditori di migliorare le proprie *skills*, aumentando di conseguenza i rendimenti attesi dallo sfruttamento dell'opportunità. Numerose ricerche empiriche, inoltre, dimostrano che imprese i cui fondatori abbiano un più alto livello di formazione hanno una probabilità di fallimento minore, soprattutto nei settori altamente tecnologici.

Alcuni studiosi affermano che possa essere proficuo in questo senso anche guardare al *background* dell'imprenditore, oltre che alla personalità: diversi studi, infatti, dimostrano che la precedente esperienza nello stesso settore riduce di fatto la probabilità che l'impresa fallisca, e ne aumenta i livelli di profittabilità. Alcune caratteristiche relative all'esperienza lavorativa che secondo la letteratura potrebbero avere una valenza nel tracciare un profilo dell'imprenditore sono:

1. La *job satisfaction*, secondo Collins e Moore (1970) e Komives (1972);
2. Secondo Cooper (1970), Lamont (1972) e Susbauer (1972), le precedenti esperienze lavorative possono avere un impatto sulla propensione a creare un'impresa di successo;
3. Secondo Collins e Moore (1970), Roberts e Wainer (1968), Schrier (1975), Secret (1975), Shapero (1972) e Susbauer (1972), i genitori imprenditori rappresentano una determinante importante;
4. Secondo Komives (1972), Liles (1974), Roberts e Wainer (1968), Secret (1975) e Thorne e Ball (1981), un ulteriore fattore da tenere presente è l'età del soggetto.

2.5.2: Process

A livello di processo il focus non viene posto tanto sull'*entrepreneur* in quanto individuo quanto sull'imprenditorialità come processo, in accordo alla visione di Danhoff che nel 1949 scriveva che "*Entrepreneurship is an activity or function and not a specific individual or occupation*". In letteratura, questa idea di processo è stata portata avanti da alcuni autori che hanno provato a differenziare la funzione di imprenditore da altre funzioni più *routinarie*, come ad esempio quelle manageriali. Lo stesso Gartner abbraccia questa idea di processo imprenditoriale dinamico, riproponendo una lista di azioni che un imprenditore mette in pratica nel processo di creazione di una *new venture* già enumerati da otto precedenti autori nell'ambito di una ricerca teorica. Di seguito i sei comportamenti che caratterizzano il processo imprenditoriale secondo la letteratura:

1. Localizzazione di una opportunità di business;
2. Accumulo di risorse;
3. Lancio sul mercato del prodotto e/o del servizio;
4. Produzione;
5. Costruzione di una organizzazione;
6. Risposta alla società e al governo.

2.5.3: Environment

La terza macro categoria da tenere presente nel descrivere il processo di creazione di una nuova impresa è l'ambiente, che influenza non soltanto il tipo di organizzazione che viene posta in essere ma anche, chiaramente, il processo che porta alla nascita della stessa.

In letteratura esistono sul punto due scuole di pensiero, che vedono questa variabile e il suo impatto sul processo di creazione di una nuova impresa in modo diverso. La prima prospettiva, chiamata "*environmental determinism*", vede l'ambiente come un set di condizioni esterne alle quali l'organizzazione deve adattarsi (Aldrich, 1979; Aldrich e Pfeffer, 1976; Hannan e Freeman, 1977); la seconda prospettiva, chiamata "*strategic choice*", vede invece l'ambiente come un'entità modellata dalle percezioni degli attori che lo popolano (Child, 1972; Starbuck, 1976; Weick, 1979). Entrambe le prospettive sono valide, ed entrambe sono state adottate in letteratura.

Dal lavoro di Bruno e Tyebjee (1982) e Gartner (1985) sono emersi dodici fattori relativi all'ambiente in grado di stimolare l'imprenditorialità, di seguito elencati:

1. Disponibilità di *Venture Capital*;
2. Presenza di imprenditori con esperienza;
3. Disponibilità di forza lavoro qualificata;
4. Accessibilità dei fornitori;
5. Accessibilità dei clienti, del mercato o di nuovi mercati;
6. Influenza dell'autorità governativa;
7. Prossimità delle università;
8. Disponibilità territoriale, di strutture e di *facilities*;
9. Accessibilità dei trasporti;
10. Attitudini della popolazione;
11. Disponibilità di servizi di supporto;
12. Condizioni di vita generali;

Grazie agli studi di Pennings sulla frequenza della nascita di nuove organizzazioni (1980, 1982a, 1982b) a questi fattori aggiungiamo poi:

13. Alta percentuale di immigrati recenti nella popolazione;
14. Alta differenziazione a livello di industrie e di occupazione;
15. Grande base di industrie;
16. Grandi aree urbane;
17. Disponibilità di risorse finanziarie.

Merita un accenno in questa sede anche il lavoro di Porter (1980) relativo all'ambiente competitivo che le imprese si trovano a dover affrontare in un determinato settore. Secondo Porter, quando ci si trova a dover formulare una strategia il primo fondamentale passo consiste nel definire e studiare le principali caratteristiche del settore in cui ci si trova ad operare. Per questo tipo di analisi, Porter propone uno schema di riferimento basato su cinque forze competitive, in grado di descrivere l'ambiente competitivo in cui l'azienda opera. Tali cinque forze sono:

1. Minacce derivanti dall'ingresso sul mercato di nuovi entranti (potenziali concorrenti), ovvero barriere all'entrata;
2. Rivalità competitiva, ovvero intensità della competizione tra imprese già operanti nello stesso settore;

3. Minacce derivanti dall'introduzione di prodotti e/o servizi sostitutivi sul mercato;
4. Potere contrattuale dei clienti (acquirenti);
5. Potere contrattuale dei fornitori.

2.5.4: Organization

Il quarto è ultimo fattore che andiamo ad analizzare è costituito dall'organizzazione, ovvero l'impresa creata indipendentemente dai fondatori.

I fattori che influenzano il processo di creazione di una nuova impresa, e che risultano avere un impatto anche sul tipo di *start-up* che sarà creata, sono collegati con le precedenti esperienze dei fondatori, la presenza o meno di *partner* e le decisioni strategiche che l'imprenditore deve prendere nelle primissime fasi del processo di *new venture creation*, decisioni che Porter (1980) raggruppa in tre generiche strategie alternative:

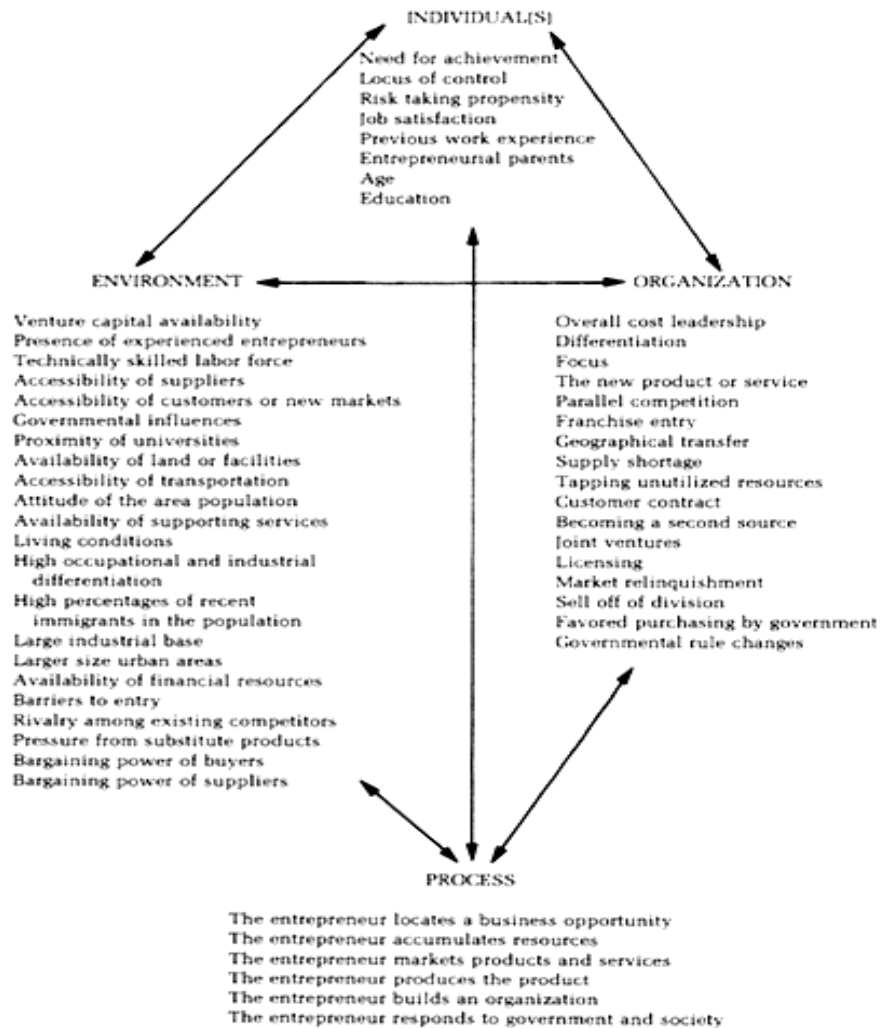
1. Leadership di costo;
2. Differenziazione;
3. Focus su un particolare segmento.

Secondo la visione di Porter, l'imprenditore dovrebbe scegliere quale delle tre strategie intende perseguire con la nuova organizzazione, ma in realtà nei primissimi momenti della vita di una *start-up* la scelta di una precisa direzione con riguardo alla generica strategia che l'impresa metterà in atto può non essere immediata. Di conseguenza, la decisione per quanto concerne la strategia da adottare non necessariamente è un fattore chiave nei primissimi stadi del processo di creazione della nuova organizzazione, ma entra in gioco in maniera sicuramente più importante dopo la fase embrionale della nascita della *start-up*.

Come si può facilmente notare dalla Figura 6, i quattro elementi appena analizzati sono altamente interconnessi. In Figura 7, vediamo invece quelle che Gartner ha individuato come le variabili principali sottostanti ad ognuna delle macro categorie appena analizzate.

Gartner (1985) ha quindi fornito un framework concettuale utile a comprendere il fenomeno multidimensionale della creazione di una nuova impresa, oltre a fornire le basi per poter fare una sensata distinzione tra imprenditori e gruppi di imprese all'interno della categoria delle *entrepreneurial firms*.

Figura 7: Variabili nel processo di creazione di una new venture



Fonte: Gartner, "A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation", 1985

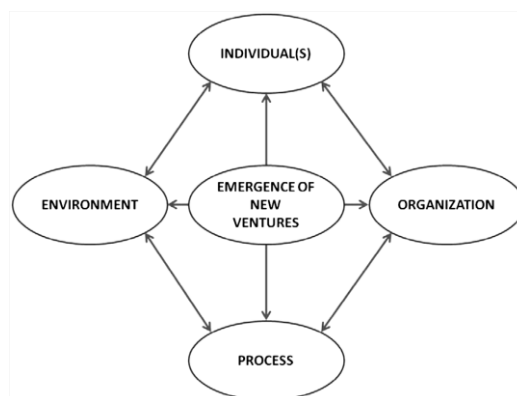
Gartner (1985) presenta inoltre sei aspetti che sono stati riconosciuti dalla letteratura come convergenti nei processi imprenditoriali, e quindi teoricamente distintivi di tale categoria, ovvero:

1. Identificazione delle opportunità di business;
2. Accumulazione di risorse;
3. Commercializzazione di prodotti e servizi;
4. Produzione di prodotti;
5. Costruzione di organizzazioni;
6. Risposta a società e governo.

Secondo Moroz e Hindle (2012), tuttavia, nessuno di questi aspetti può essere considerato come distintivo del processo imprenditoriale a causa del fatto che ognuno di questi sottoprocessi potrebbe essere singolarmente portato avanti anche da attori impegnati in attività manageriali. Gli stessi autori argomentano che Gartner, attraverso il proprio modello, assuma implicitamente che l'imprenditore sia coinvolto in un processo multidimensionale di progressiva affermazione organizzativa focalizzato sulla creazione di una nuova impresa indipendente, orientata al profitto, e guidata dall'esperienza individuale. L'elemento innovativo connesso a tale processo risiede nei prodotti, nelle tecnologie, nei processi coinvolti o nei mercati cui l'impresa approccia come nuovo entrante o come fornitore. Inoltre, la concettualizzazione proposta da Gartner non limita il contesto dal quale l'organizzazione può scaturire (ad esempio *spin-off*, imprese già avviate o organizzazioni indipendenti), a patto che i criteri di indipendenza, profitto ed esperienza individuale alla guida dell'impresa siano rispettati. Se non esiste la *new venture* – quindi senza *emergence* – non c'è imprenditorialità, e soltanto gli imprenditori possono avviare *new ventures*.

Moroz e Hindle (2012) ripropongono il modello di Gartner (1985) come l'abbiamo appena esposto aggiungendo questo elemento di *emergence* allo schema, come indicato in Figura 8:

Figura 8: Il concetto di “Emergence” nel processo di creazione di una new venture



Fonte: Peter W. Moroz e Kevin Hindle, “Entrepreneurship as a Process: Toward Harmonizing Multiple Perspectives” (2012)

2.6: Bruyat and Julien (2000)

Bruyat e Julien (2000), nel loro lavoro intitolato “*Defining the field of research in entrepreneurship*” definiscono l'imprenditore come “*the individual responsible for the process of creating new value (an innovation and/or a new organization)*” ovvero, in altre parole, l'individuo senza il quale il nuovo valore non potrebbe essere creato; tale nuovo valore, secondo questi autori, è frutto di un processo di creazione che parte dal progetto di un singolo individuo,

ovvero colui che diventerà il nuovo imprenditore (Carter et al. 1996), ma che ancora non può essere definito come tale nel momento in cui esiste l'intenzione di creare nuovo valore, ma di fatto tale elemento di innovazione non è ancora stato posto in essere. All'inizio del processo si ha quindi:

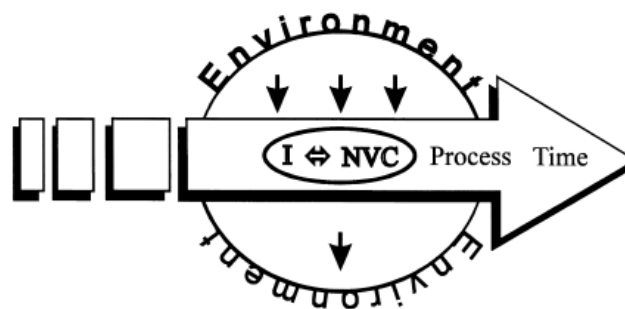
Individuo (I) → Creazione di nuovo valore (NVC, *New Value Creation*)

Una volta che il processo sia stato concretamente realizzato esso pone dei potenziali vincoli al proprio creatore: veste l'imprenditore, che tenderà a definire sé stesso in relazione alla propria impresa, occupa la maggior parte del suo tempo, e permette o costringe il proprio creatore ad apprendere costantemente e a cambiare la propria rete di relazioni. L'imprenditore, quindi, costruisce e gestisce qualcosa – un'impresa o un'innovazione – da cui è a sua volta vincolato. A questo punto la relazione diventa bilaterale, ovvero:

Individuo (I) ↔ Nuovo valore creato (NVC)

La relazione tra l'individuo e il nuovo valore creato forma un processo dinamico, che tende a cambiare nel tempo: è un sistema aperto, che interagisce con l'ambiente come mostrato in Figura 9.

Figura 9: Il processo imprenditoriale in relazione all'ambiente e al tempo



Fonte: Bruyat e Julien (2000), "Defining the field of research in entrepreneurship"

Bruyat e Julien (2000) enfatizzano quindi due caratteristiche dell'imprenditore:

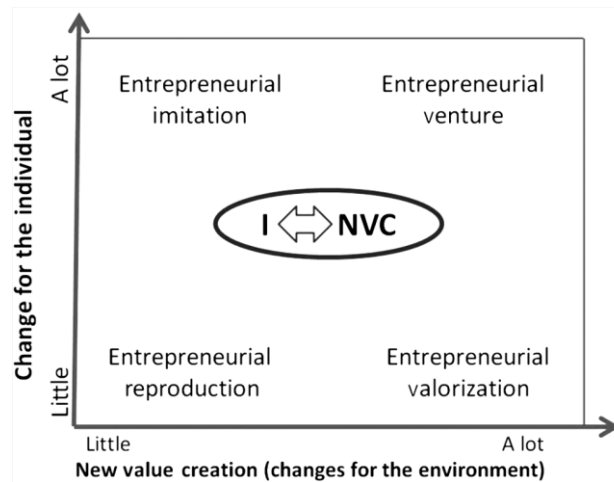
- Il fatto che che esso sia quel soggetto che crea qualsiasi tipologia di business attraverso l'organizzazione di fattori di produzione per creare valore;

- Il fatto che esso sia un innovatore che si assume dei rischi, e che attraverso il proprio eccezionale talento è in grado di influenzare l'economia in modo da appropriarsi dei profitti.

Gli stessi autori ammettono però alcune difficoltà nel definire la figura dell'imprenditore. In primo luogo, è importante considerare che a volte la creazione di valore origina non tanto da un singolo individuo, quanto da un *team*: quando tale *team* presenta un *leader* riconosciuto, senza il quale nulla sarebbe stato possibile, tale soggetto viene incontestabilmente riconosciuto come l'"imprenditore", mentre gli altri membri della squadra, nonostante abbiano partecipato alla nascita dell'impresa, non vengono percepiti come tali; se invece il team non presenta un vero e proprio *leader*, perciò il progetto non sarebbe stato realizzabile senza il contributo di tutti i membri, l'intera squadra deve essere considerata come "*entrepreneur*" e non il singolo soggetto. Per definire l'imprenditore, i due autori propongono perciò di usare la definizione di individuo che lo riconosce come "*an organized, living body with its own existence that cannot be divided without being destroyed*". In secondo luogo, Bruyat e Julien (2000) fanno notare la difficoltà di definire il concetto di *value creation*: nonostante tale concetto sia stato innumerevoli volte ripreso nell'ambito dello studio delle scienze economiche, secondo i due autori non può essere limitato allo scambio di mercato ma deve essere aperto a diverse concettualizzazioni; gli imprenditori devono creare valore all'interno del contesto del mercato – con entità *profit, non profit* e appartenenti alla pubblica amministrazione – ma potrebbero anche essere coinvolti in scambi non propriamente di mercato che, direttamente o indirettamente, sono altrettanto importanti anche se più difficilmente misurabili. Rispetto al modello di Gartner (1985), la motivazione legata al profitto viene allargata con una più ampia concezione di creazione di nuovo valore, mettendo in relazione il concetto di imprenditorialità con quello di innovazione e di cambiamento organizzativo.

Bruyat e Julien (2000) sostengono quindi che l'imprenditorialità sia un processo di cambiamento, *emergence* e creazione di nuovo valore, ma anche, allo stesso tempo, di cambiamento per l'individuo; i due autori hanno perciò sviluppato un diagramma che pone in relazione questi due elementi: l'individuo e la creazione di nuovo valore, come mostrato in Figura 10.

Figura 10: Imprenditorialità come materia eterogenea



Fonte: Bruyat e Julien (2000), "Defining the field of research in entrepreneurship"

In accordo con la visione di Schumpeter, secondo il quale l'innovazione è quasi sempre una considerevole fonte di *new value creation*, l'ampia portata del concetto di creazione di nuovo valore e l'eterogeneità del fenomeno sono illustrati da questi autori attraverso il suddetto diagramma, che rappresenta le varie iterazioni del dualismo Individuo → Creazione di nuovo valore. I quattro quadranti rappresentano:

1. *Entrepreneurial reproduction*: Poco valore creato, poca o nessuna innovazione, e cambiamenti minimi per l'individuo. Potrebbe essere il caso, ad esempio, di uno *chef* che mette in piedi un classico e piccolo ristorante dopo anni di esperienza nel settore. L'imprenditore si auto-impiega in un'attività che già padroneggia perfettamente.
2. *Entrepreneurial imitation*: nonostante non ci sia una significativa creazione di nuovo valore, gli imprenditori devono apportare delle modifiche sostanziali al proprio *know-how*, alla propria rete di relazioni, ecc. Tale processo è comunque rischioso e incerto, e il percorso di apprendimento presenta tempi lunghi e costi significativi. Gli imprenditori devono imparare come gestire la sfida posta dalla nuova impresa mentre cercano di assicurarne la sopravvivenza. Secondo Bruyat e Julien (2000) questo caso è esemplificato dalla situazione in cui versa un grande dirigente d'azienda che, deciso a cambiare vita, decide di aprire un ristorante.
3. *Entrepreneurial valorization*: potrebbe essere il caso, ad esempio, di un ingegnere che ha già sviluppato progetti innovativi in grandi aziende e che vuole sviluppare un nuovo progetto per sé stesso, in un ambito che ben conosce, con buone prospettive di crescita. Questo soggetto è uno dei pochi che conoscono bene la tecnologia in questione, e ha un

network di relazioni già sviluppato che include clienti e fornitori che hanno fiducia in lui, futuri impiegati con *know-how* unici che lo seguirebbero senza esitazione, ecc.; troviamo quindi innovazione e creazione di nuovo valore in misura significativa, attraverso la valorizzazione delle qualità e dell'esperienza dell'imprenditore. Long e McMullan (1984) hanno descritto questo caso particolarmente bene.

4. *Entrepreneurial venture*: casi rari (ne sono esempio Apple, Microsoft, ecc) che quando hanno successo portano ad un cambiamento radicale nell'ambiente attraverso la creazione di nuovo valore, solitamente legato ad un'innovazione, e a volte nuovi settori dell'economia. L'individuo subisce inoltre una considerevole trasformazione, a causa del fatto che l'impresa creata genera inevitabilmente cambiamenti radicali per il soggetto che l'ha posta in essere. Il risultato di tale processo non è facilmente prevedibile, perché dipende dalla capacità dell'individuo di modificare il proprio *know-how* e la propria rete di relazioni, e dalla velocità alla quale l'innovazione viene accettata dall'ambiente. Il processo e il *timing* – momento – in cui questo viene posto in essere diventano estremamente importanti nel tentativo di comprendere questo tipo di iniziative imprenditoriali. Inoltre, la fortuna di un individuo e/o la sua abilità nel cogliere e sfruttare le giuste opportunità al momento giusto giocano un ruolo chiave.

Nonostante questa modellizzazione faccia dei passi avanti rispetto alla schematizzazione proposta da Gartner, incorporando l'elemento temporale che semplifica e orienta nuovamente il processo imprenditoriale sul dualismo individuo/evento attraverso il dialogismo e la relazione tra individuo e creazione di nuovo valore, questo modello soffre di una lacuna dal punto di vista teorico nella spiegazione di come avviene di fatto il processo imprenditoriale, ovvero nel rispondere alla domanda "*how do entrepreneurs create new value?*". Il modello soffre di eccessiva semplicità, rendendo difficile determinare ciò che, di fatto, distingue il processo imprenditoriale (Bacharach, 1989; Weick, 1999).

Un altro punto debole del modello è dato dal fatto che, nel tentativo di definire il processo imprenditoriale come dialogismo tra individuo e creazione di valore, non trovano spazio le osservazioni dei primi economisti a proposito di imprenditorialità, che per sua stessa natura è un processo creativo e distruttivo (Schumpeter, 1912/1934). L'esito di ogni processo imprenditoriale può essere sia a somma positiva, che a somma zero, che a somma negativa in termini di creazione di nuovo valore (Venkataraman, 1997).

Inoltre, Bruyat e Julien (2000) non chiariscono quali siano i rapporti che intercorrono tra coloro che creano e coloro che catturano il nuovo valore creato; pertanto, secondo questa modellizzazione un imprenditore potrebbe creare nuovo valore e catturarlo interamente per sé

stesso – o per gli azionisti – di fatto distribuendo una quantità di valore negativa per le altre parti interessate – i clienti. Pertanto, determinare se questo modello può fornire una valida e generica rappresentazione di tutti i processi imprenditoriali risulta problematico.

Infine, nonostante il legame tra innovazione e cambiamenti individuali fornisca una buona panoramica della portata dei processi che possono essere considerati "imprenditoriali", non riesce a distinguere altrettanto efficacemente l'imprenditorialità come un processo ben distinto da altre funzioni manageriali, così come dimostrato dal quadrante "*entrepreneurial reproduction*" per rientrare nel quale la presenza di innovazione non costituisce un requisito fondamentale per classificare un processo come imprenditoriale.

2.7: Sarasvathy (2001, 2006)

Il terzo modello che andiamo ad analizzare, e che secondo Moroz e Hindle (2012) ha il potenziale per approfondire ciò che è tanto generico quanto e distintivo dei processi imprenditoriali, è la concettualizzazione di Sarasvathy (2001, 2006) finalizzata a comprendere ciò che rende gli imprenditori "esperti" nell'attività che svolgono attraverso la comprensione di come tale attività viene svolta. Pertanto, il suo lavoro pone l'attenzione in particolare sulla questione di "*What are the teachable and learnable elements of entrepreneurial expertise?*", ovvero su quali sono gli elementi dell'esperienza imprenditoriale che possono essere insegnati e imparati.

La posizione teorica presa da Sarasvathy può essere considerata come "*beyond teleology*" – letteralmente, oltre la teleologia – o "*pragmatist*" – più pratica – rispetto all'approccio costruzionista di Bruyat e Julien (2000) o all'interpretazione di Gartner (1985) del processo imprenditoriale (Steyaert, 2007). Ponendo l'attenzione sui problemi connessi ai vari punti di vista filosofici di ragionamento induttivo, Sarasvathy (2001, 2006) affronta la questione posta dalla natura dinamica dell'imprenditorialità, considerando anche le differenze tra le parti del processo imprenditoriale.

Così come Gartner, questo approccio affronta il tema delle differenze tra *entrepreneurs*; a differenza di Gartner, però, espande la teorizzazione operando una distinzione anche tra tipologie di *entrepreneurs* e *nonentrepreneurs* attraverso lo sviluppo di un concetto definito "*effectuation*", distinto dal suo opposto che l'autrice definisce "*causation*". Le differenze tra i due approcci sono sintetizzate di seguito, in Figura 11.

La logica alla base del concetto di *effectuation* assume un approccio non causale al processo decisionale, secondo il quale gli imprenditori valutano sé stessi invece che le opportunità, investono solo quanto possono permettersi di perdere – invece di avvantaggiarsi sfruttando

risorse che non possono permettersi di perdere – si impegnano nella creazione di reti (*networking*)– piuttosto che nelle analisi competitive, aspettano e apprezzano le sorprese invece che temerle e cercare di evitarle, e creano nuove imprese – e nuovi mercati – attraverso sforzi di creatività e immaginazione piuttosto che di reazione nei confronti delle informazioni disponibili nell’ambiente competitivo. Sarasvathy (2001, 2006) associa una maggiore *effectuation* con una migliore esperienza imprenditoriale e una maggiore probabilità di successo, evidenziando la complessità dei concetti di successo o insuccesso entro l’ambito imprenditoriale. Secondo l’autrice, la teoria dell’*effectuation* trova il proprio fondamento nei seguenti quattro principi:

1. Perdite che ci si può permettere piuttosto che ritorni attesi (“*affordable loss rather than expected returns*”): il modello causale si concentra sulla massimizzazione dei rendimenti potenziali di una decisione selezionando le strategie ottimali. Negli *effectuation processes* viene predeterminato il livello accettabile di perdita e ci si concentra sulla sperimentazione del maggior numero di strategie possibili dati i limitati mezzi a disposizione. Gli “*effectuator*” preferiscono le opzioni che offrono più possibilità in futuro piuttosto che quelle che massimizzano i rendimenti nel presente.
2. Alleanze strategiche piuttosto che analisi competitive (“*Strategic alliances rather than competitive analyses*”): il concetto di *effectuation* sottolinea alleanze strategiche e *precommitments* tra *stakeholders* come via per ridurre e/o eliminare l’incertezza ed erigere barriere all’entrata;
3. Sfruttamento delle opportunità piuttosto che della conoscenza pregressa (“*exploiting of contingencies rather than exploitation of preexisting knowledge*”): quando le conoscenze pregresse, come ad esempio le competenze in una tecnologia particolare, costituiscono la fonte del vantaggio competitivo, sono preferibili i modelli causali. Tuttavia, l’*effectuation* risulta essere migliore per sfruttare le opportunità sorte inaspettatamente nel tempo.
4. Controllo di un futuro imprevedibile piuttosto che previsione di un futuro incerto (“*controlling an unpredictable future rather than predicting an uncertain one*”): I processi causali sono focalizzati sugli aspetti prevedibili di scenari futuri incerti, secondo una logica in base alla quale il futuro è controllabile nella misura in cui esso è prevedibile. L’*effectuation*, invece, è focalizzata sugli aspetti controllabili di un futuro imprevedibile, secondo una logica in base alla quale non è necessario predire il futuro nella misura in cui esso può essere controllato.

Il modello dinamico di *effectuation* proposto da Sarasvathy è illustrato di seguito, in Figura 11.

Figura 11: Differenze tra “Causation” e “Effectuation” nel modello di Sarasvathy (2001, 2006)

TABLE 1
Contrasting Causation and Effectuation

Categories of Differentiation	Causation Processes	Effectuation Processes
Givens	Effect is given	Only some means or tools are given
Decision-making selection criteria	Help choose between means to achieve the given effect Selection criteria based on expected return Effect dependent: Choice of means is driven by characteristics of the effect the decision maker wants to create and his or her knowledge of possible means	Help choose between possible effects that can be created with given means Selection criteria based on affordable loss or acceptable risk Actor dependent: Given specific means, choice of effect is driven by characteristics of the actor and his or her ability to discover and use contingencies
Competencies employed	Excellent at exploiting knowledge	Excellent at exploiting contingencies
Context of relevance	More ubiquitous in nature More useful in static, linear, and independent environments	More ubiquitous in human action Explicit assumption of dynamic, nonlinear, and ecological environments
Nature of unknowns	Focus on the predictable aspects of an uncertain future	Focus on the controllable aspects of an unpredictable future
Underlying logic	To the extent we can predict future, we can control it	To the extent we can control future, we do not need to predict it
Outcomes	Market share in existent markets through competitive strategies	New markets created through alliances and other cooperative strategies

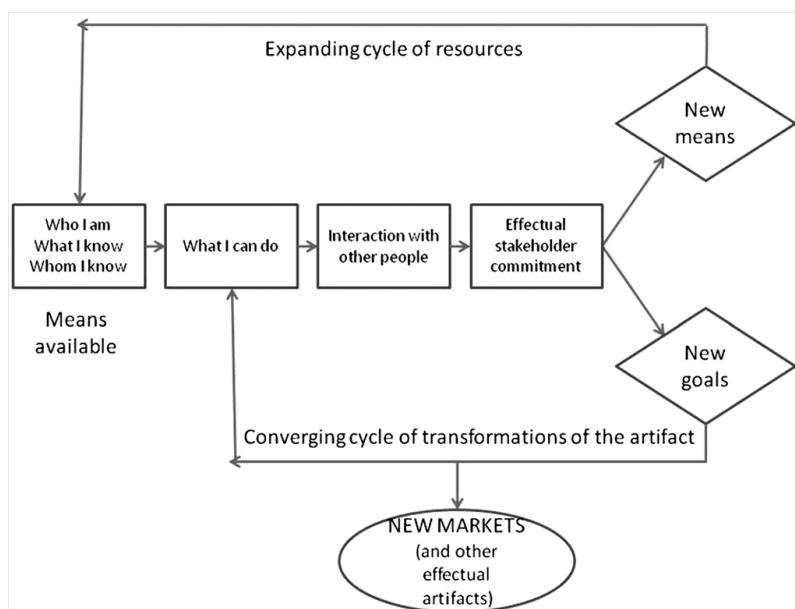
Fonte: Sarasvathy, S. (2001). *Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency*. *The Academy of Management Review*, 26(2), 243

Oltre al tentativo di distinguere tra imprenditori alle prime armi e imprenditori esperti, Sarasvathy (2001, 2006) cerca anche di differenziare gli imprenditori esperti dai manager attraverso il concetto di “*effectual logic*”, analizzando convergenze e divergenze nell’interesse di scoprire ciò che distingue il processo imprenditoriale. Così come Bruyat e Julien (2000), anche Sarasvathy sottolinea il dualismo tra impresa e imprenditore (le imprese falliscono, mentre gli imprenditori no), ma si muove verso una visione del processo imprenditoriale che tiene conto dei cambiamenti che occorrono nell’individuo una volta impegnato nel processo imprenditoriale stesso.

Entro tale visione, Sarasvathy (2001, 2006) sottolinea anche i casi in cui esiste una sovrapposizione tra funzioni imprenditoriali e funzioni manageriali, lasciata intendere spiegando l’incapacità di alcuni imprenditori esperti di colmare il divario tra il processo di *starting up* e il processo di crescita e gestione di una grande azienda (rendendoli effettivamente imprenditori seriali, che lasciano l’azienda in crescita per avviarne un’altra). In questo modo, l’autrice differenzia i concetti di “*effectual logic*” e di “*predictive logic*” e il loro utilizzo nell’intero processo di creazione di una *new venture*: il concetto di “*effectual logic*” è più utile nella fase di

pre-firm e nella fase nascente dell'impresa, mentre il concetto di “*predictive logic*” diviene necessario mano a mano che l'impresa cresce trasformandosi in una grande organizzazione, anche se non è mai del tutto assente dal processo.

Figura 12: Il modello dinamico di “*Effectuation*” di Sarasvathy:



Fonte: Peter W. Moroz e Kevin Hindle, “*Entrepreneurship as a Process: Toward Harmonizing Multiple Perspectives*” (2012)

Sarasvathy (2001, 2006) definisce in maniera chiara la dicotomia esistente tra “*effectual logic*” e “*predictive logic*”, ma non spiega altrettanto bene che esse rappresentano in realtà aspetti cognitivi che co-esistono nella mente dell'imprenditore, e che vengono usati in diversa proporzione a seconda dei casi e/o delle situazioni. Anche per questo, secondo i due autori – Moroz e Hindle (2012) – il concetto di *effectuation* non si adatta sufficientemente bene alla natura umana dell'azione imprenditoriale, intesa come impostazione, ricerca e raggiungimento di determinati obiettivi: una componente necessaria di qualsiasi processo imprenditoriale guidato dall'intenzione umana è la pianificazione, un atto che comprende sia elementi di fantasia e creatività che elementi predittivi, e che risiede più in costrutti cognitivi – come già specificato, non colti sufficientemente bene da Sarasvathy (2001, 2006) – che in formali e articolati business plan. La *effectual logic*, inoltre, si trova in una posizione di contrasto rispetto alle cosiddette *human agency based perspectives of entrepreneurship*, che prevedono una co-evoluzione di cause alla base del processo imprenditoriale (Chiles, Gupta e Bluedorn, 2009): secondo Moroz e Hindle (2012), in altre parole, il rapporto di causalità tra agente e ambiente, se il primo cerca attivamente informazioni o conoscenze utili con riguardo alla contingenza che lo

circonda, non può essere ignorato; l'immaginazione è, in ultima analisi, strettamente correlata con ciò che è percepito come fattibile in relazione alla conoscenza dell'ambiente circostante.

Moroz e Hindle (2012), in conclusione, credono che il concetto di *effectuation* sia maggiormente capace di dividere le scuole di pensiero in tema di imprenditorialità piuttosto che di unificarle, e che anche per questo motivo tale concetto non si adatti in maniera efficace alla ricerca di ciò che è sia generico che distintivo del processo imprenditoriale.

Nell'ambito del presente lavoro, e nel prossimo capitolo in particolare, ci rifaremo al modello appena esposto per quanto riguarda in particolare il concetto di “*interaction with other people*” e per cercare di capire, posto che l'imprenditorialità può e deve essere vissuta come un processo dinamico, in che modo il *network* – dell'imprenditore o del *team* – interagisce con il processo stesso, e soprattutto in che modo lo sviluppo della rete che si viene a creare grazie all'interazione con altri soggetti impatta sul processo di creazione della *new venture*. Prima di arrivare a questo tipo di approfondimento, analizziamo l'ultimo modello proposto da Moroz e Hindle (2012) come esplicativo del processo imprenditoriale.

2.8: Shane (2003)

Il modello di Shane (2003) è, come i tre modelli precedenti, un tentativo di dimostrare le convergenze che denotano tanto i processi imprenditoriali in modo generale quanto ciò che è distintivo di questo tipo di processi. Shane (2003) opera un tentativo di costruire un *framework* teorico unificante per studiare l'imprenditorialità, basato sullo studio del nesso tra individuo e opportunità e motivato da ciò che egli descrive come mancanza di un quadro concettuale coerente per descrivere il processo imprenditoriale, a causa della tendenza dei ricercatori a concentrarsi su una sola parte dello stesso senza considerare formalmente i rapporti tra tutte le parti.

Shane (2003) limita il campo di studio a due punti di vista: *individual-centric* – ovvero centrato sull'individuo – ed *environmental-centric* – ovvero centrato sull'ambiente. Nel tentativo di rendere questa divisione meno netta, Shane (2003) stabilisce inoltre alcune condizioni necessarie per costruire il proprio *framework* e che secondo l'autore sono distintive del processo imprenditoriale:

1. L'esistenza di opportunità che possano essere sfruttate, secondo una logica *profit-based*, attraverso l'utilizzo di nuovi significati e di reti relazionali;

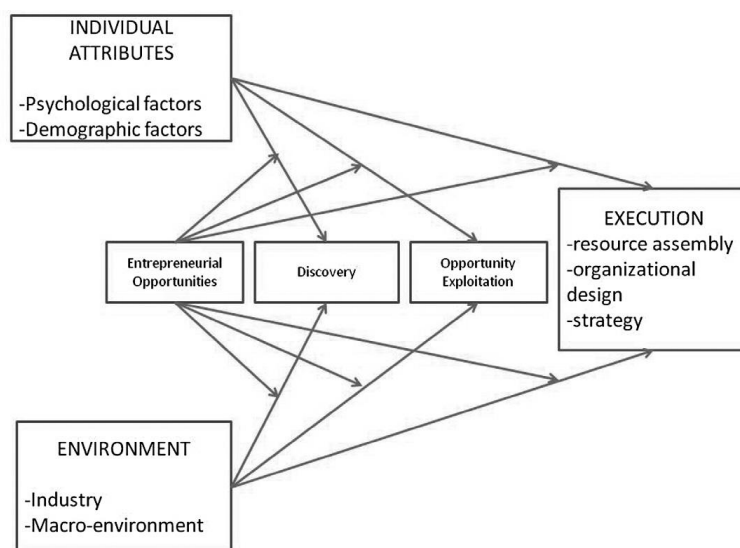
2. Il fatto che esistano delle differenze tra le persone in funzione della loro volontà e capacità di agire;
3. La necessità di accettare l'incertezza o il fatto che sia necessario assumersi dei rischi;
4. Il bisogno di organizzazione allo scopo di realizzare uno scopo;
5. L'esistenza di una qualche forma di innovazione.

Shane (2003) definisce inoltre ciò che nel suo modello non è scontato:

1. Gli sforzi organizzativi non richiedono necessariamente la creazione di una nuova impresa per sfruttare le opportunità;
2. L'*implementation* – attuazione, realizzazione intesa come una diversa forma di inizio di qualche cosa – non deve essere messa in atto necessariamente da un solo imprenditore;
3. Il raggiungimento di *outcome* di successo non costituisce una condizione necessaria per l'imprenditorialità;
4. I fattori che spiegano una sola parte del processo imprenditoriale non devono necessariamente spiegarne altre.

Il modello presentato di seguito in Figura 13 evidenzia ciò che Shane ritiene essere genericamente caratteristico del processo imprenditoriale, attraverso una serie di fasi ricorsive e potenzialmente sovrapposte: l'esistenza di opportunità, la scoperta delle stesse e il loro sfruttamento, che porta di conseguenza all'acquisizione di risorse, alla definizione di una strategia e di un'organizzazione, ed eventualmente al raggiungimento di una *performance* soddisfacente. Come si evince dalla Figura 10, il modello pone in relazione a quanto scritto anche le caratteristiche individuali e dell'ambiente, mostrando l'impatto che esse possono avere sulle diverse fasi del processo imprenditoriale nella sua interezza.

Figura 13: Il modello di processo imprenditoriale di Shane



Fonte: Peter W. Moroz e Kevin Hindle, "Entrepreneurship as a Process: Toward Harmonizing Multiple Perspectives" (2012)

Shane (2003) afferma che l'imprenditorialità "*involves the nexus of entrepreneurial opportunities and enterprising individuals . . . where a situation in which a person can create a new means-ends framework for recombining resources that the entrepreneur believes will yield a profit*" (Shane, 2003, p. 18) ovvero che tale processo coinvolge il nesso esistente tra opportunità imprenditoriali e individui intraprendenti, configurandosi come una situazione in cui una persona crea nuovi modi per ricombinare risorse pensando che ciò possa portare al conseguimento di un profitto. In questo modo, grazie alla sua concettualizzazione Shane mette implicitamente sullo stesso piano imprenditorialità e innovazione. Inoltre, egli afferma che le opportunità imprenditoriali non debbano necessariamente essere redditizie, e quindi non dovrebbero essere messe sullo stesso piano rispetto alle possibili rendite economiche che derivano dal loro sfruttamento: la percezione dell'imprenditore circa la redditività potenziale di una certa opportunità potrebbe, potenzialmente, non essere allineata con i risultati effettivi che essa porta con sé.

Anche se quanto detto è certamente riferito al processo imprenditoriale, la scoperta, la valutazione e lo sfruttamento delle opportunità non si limitano al solo processo in questione: manager e scienziati, ad esempio, possono essere impegnati in questa triade di attività allo stesso modo. È solo quando il perseguimento di opportunità che sono percepite come redditizie o comunque portatrici di nuovo valore è messo in relazione con la creazione di nuove organizzazioni – nuove combinazioni mezzi-fini, per Shane (2003) – per il loro sfruttamento che emerge il carattere distintivo del processo imprenditoriale.

Proprio a causa dell'elemento di novità che rende il processo imprenditoriale distintivo, emerge, nella concezione di Shane, la difficoltà inerente alla comprensione di ciò che è considerato, soggettivamente o oggettivamente, "nuovo": a seconda dell'interpretazione che viene data al concetto di opportunità (Kirzner, 1997a; Schumpeter, 1912/1934), possono coesistere un elemento creativo – che richiede informazioni circa la contingenza in cui deve essere inserito – e un elemento di scoperta – che invece non richiede lo stesso tipo di informazioni – rendendo la valutazione del concetto di novità molto più complessa.

Considerato il processo nel complesso, è inoltre difficile comprendere in che modo l'”*opportunity process*” sia distintivo dell'imprenditorialità, per come esso è descritto da Shane: dividendo infatti l'intero processo nelle sue componenti – scoperta, creazione, valutazione e sfruttamento – uno potrebbe argomentare che l'imprenditore potrebbe essere coinvolto solo nella prima metà del processo, ovvero nella fase di scoperta e valutazione di potenziali profitti, ma è possibile che lo stesso soggetto ceda – o venda – la propria idea ad un manager perché la sfrutti. Ne discende che, anche se l'intero processo potrebbe essere portato avanti dall'*entrepreneur*, è solo la prima parte a poter essere considerata distintiva, parte alla quale, secondo Moroz e Hindle (2012), non viene dedicata sufficiente importanza.

2.9: Convergenze e divergenze

Sebbene ognuno di questi modelli denoti una forma di comprensione di ciò che risulta essere tanto generico quanto distintivo del processo imprenditoriale rispetto ad ogni altro tipo di processo, nessuno di essi passa interamente l'esame di Moroz e Hindle (2012). Per quanto riguarda il modello di Gartner (1985), l'utilità del concetto di *emergence* viene in qualche modo indebolita da una incapacità di integrare con successo il concetto di innovazione, e ulteriormente limitata dall'eccessivo attaccamento all'idea di *profit-oriented new venture*. Il modello di Bruyat e Julien (2000) è, a parere dei due autori, troppo semplicistico, e il concetto di innovazione viene considerato solo in parte. Il concetto di *effectuation* proposto da Sarasvathy (2001, 2006), invece, anche se ontologicamente difficile, è probabilmente il più pratico. Da ultimo, il modello di Shane (2003) pone in relazione la *profit orientation* e il potenziale di redditività percepito dall'imprenditore, distinguendo tra ciò che imprenditori e manager fanno attraverso il concetto di innovazione (nuove organizzazioni e rapporti *means-ends* piuttosto che ottimizzazione): in questo modo, però, l'autore focalizza eccessivamente l'attenzione verso ciò che distingue l'imprenditorialità dal *management* o da qualunque altro processo.

Nonostante i modelli sopracitati presentino quindi limiti e punti di debolezza, esistono alcuni punti di convergenza in ciò che questi studiosi ritengono essere il nucleo o l'essenza

dell'imprenditorialità. In primo luogo, risulta essere cruciale il rapporto tra individui e opportunità: non tutte le *opportunities*, infatti, possono essere sfruttate da ogni individuo, aspirante imprenditore che sia. In secondo luogo, la necessità di valutare criticamente il dirompente valore che può avere la conoscenza e l'informazione è una componente, più o meno esplicita, di ogni modello. In terzo luogo, esiste una condivisa attenzione – spesso più implicita che esplicita – sul processo imprenditoriale inteso come valutazione di nuove vie per generare valore per gli *stakeholders*, attraverso la creazione di nuovi modelli di business – e quindi usando nuove risorse – piuttosto che attraverso l'ottimizzazione di modelli di business esistenti, che sfruttano risorse già in gioco. Inoltre, viene chiaramente riconosciuta l'importanza del concetto di *temporality*, *action* (o *commitment to action*) e *context*: per quanto riguarda il primo, è importante notare che le opportunità non durano per sempre, e la ricettività del mercato può variare nel corso del tempo; per quanto riguarda il secondo, notiamo che la formulazione di un piano o la decisione di applicare le risorse è solo la parte più “cerebrale” del processo, che non può completarsi se manca l'azione; il contesto, infine, non può mai essere tralasciato così come il processo imprenditoriale non può mai essere astratto dalla contingenza, quindi uno sforzo verso la sua comprensione deve essere sempre parte integrante del processo.

2.10: Riassunto del capitolo

Nel capitolo appena concluso abbiamo avuto modo di conoscere i principali contributi teorici con riguardo alla definizione del processo imprenditoriale che sottosta alla nascita della *new venture*, e successivamente alla sua crescita nel tempo.

Dopo aver delineato il concetto di processo imprenditoriale, abbiamo seguito il lavoro di Moroz e Hindle (2012) approfondendo dapprima quelli che sono stati i principali lavori teorici sul tema, dividendo gli approcci finora proposti dai diversi studiosi in cinque macro categorie, e in particolare *Stage Models*, *Static Framework*, *Process Dynamics*, *Quantification Sequences* e *Other*.

Abbiamo dapprima approfondito il tema degli *Stage Models* attraverso il modello di Greiner (“*Evolution and Revolution*”, 1972), secondo il quale il ciclo di vita dell'impresa è influenzato dalla grandezza dell'organizzazione e dall'età dell'organizzazione stessa, che nel passare da una fase ad un'altra attraversa necessariamente dei momenti di crisi per arrivare a cambiamenti rivoluzionari, il tutto moderato dal suo tasso di crescita. Basandosi su tale assunzione Greiner descrive una serie di fasi attraverso le quali l'impresa deve passare per poter crescere, ognuna seguita da un periodo di crisi in cui è necessario che nell'organizzazione vengano posti in essere cambiamenti significativi perché il processo possa continuare. Abbiamo poi visto il

modello proposto da Stokes e Wilson (2006), anch'esso caratterizzato dalla presenza di cinque fasi successive, funzioni dell'interazione tra il tempo e una misura di crescita (il livello di fatturato, ad esempio).

Abbiamo poi concentrato l'attenzione in particolare sul concetto di *Process Dynamics*, andando ad analizzare i lavori di quattro diversi autori che hanno proposto l'idea di imprenditorialità come processo secondo quattro criteri di valutazione: *distinctness*, *generality*, *simplicity* e *accuracy*. Per primo è stato approfondito il lavoro di Gartner (1985), che individua quattro macro categorie di fattori – individuo, organizzazione, ambiente e processo – che non solo influenzano la nascita della *new venture*, ma ci consentono inoltre di operare una distinzione tra imprese facenti parte della grande famiglia delle *entrepreneurial firms*, i cui processi di creazione sono necessariamente toccati da una molteplicità di variabili, enunciate dallo stesso autore, che rendono ogni impresa diversa dalle altre. Successivamente, abbiamo visto come Bruyat e Julien (2000) hanno interpretato il processo imprenditoriale ponendo l'attenzione sulla creazione di nuovo valore che, secondo questi autori, origina da un processo che parte dal progetto di un singolo individuo, ovvero colui che diventerà l'*entrepreneur*. La relazione tra l'individuo e il nuovo valore creato, inoltre, forma un processo dinamico che tende a cambiare nel tempo. Bruyat e Julien (2000) sostengono che l'imprenditorialità sia un processo di cambiamento, *emergence* e creazione di nuovo valore, ma anche, allo stesso tempo, di cambiamento per l'individuo; i due autori hanno perciò sviluppato un diagramma che pone in relazione questi due elementi, dal quale risultano quattro quadranti che rappresentano le varie iterazioni della relazione individuo → creazione di valore, ovvero: *entrepreneurial reproduction*, *entrepreneurial imitation*, *entrepreneurial valorization* e *entrepreneurial venture*. Successivamente, abbiamo visto come Sarasvathy (2001, 2006) pone in essere il concetto di *effectuation* alla base dei processi imprenditoriali. La logica alla base del concetto di *effectuation* prevede che gli imprenditori seguano un processo decisionale non causale, secondo il quale essi tendono a valutare più sé stessi che le opportunità, investono solo quanto possono permettersi di perdere e si impegnano nella creazione di reti – *networking* – piuttosto che nelle analisi competitive creando nuove imprese (e nuovi mercati) attraverso sforzi di creatività e immaginazione. Un maggior livello di *effectuation*, secondo Sarasvathy (2001, 2006), si associa ad una migliore esperienza imprenditoriale e ad una più alta probabilità di successo dell'impresa. Il *Dynamic model* proposto dall'autrice risulta particolarmente significativo ai fini del nostro lavoro per quanto riguarda la sezione “*interaction with other people*” – ovvero la creazione di network da parte degli imprenditori – al fine della nostra ricerca a proposito del modo in cui il capitale relazionale influenza il processo imprenditoriale, e soprattutto in che modo lo sviluppo della rete che si viene a creare proprio grazie all'interazione con altri soggetti

impatta sul processo di creazione della *venture*. L'ultimo modello analizzato in questa sede è il modello di Shane (2003), che limita il campo di studio a due punti di vista: *individual-centric*, ovvero centrato sull'individuo, ed *environmental-centric*, ovvero centrato sull'ambiente. Shane propone un modello sviluppato lungo una serie di fasi ricorsive: l'esistenza di opportunità, la scoperta delle stesse e il loro sfruttamento, l'acquisizione di risorse, la definizione di una strategia e di una organizzazione ed eventualmente il raggiungimento di una *performance*, ponendo in relazione ad esse anche le caratteristiche individuali e dell'ambiente e i loro possibili impatti sull'intero processo.

Infine abbiamo posto l'attenzione su convergenze e divergenze tra i vari modelli, mettendone in evidenza punti di forza e limiti al fine di arrivare ad un'analisi congiunta rispetto a quanto appena esposto.

Ci muoviamo ora verso il terzo capitolo del presente lavoro, cercando di indagare più a fondo che cosa si intende per *social capital* e come questo concetto possa essere inserito all'interno del processo imprenditoriale nel suo complesso, influenzandolo e plasmandolo.

CAPITOLO 3:

IL RUOLO DEL NETWORK NEL PROCESSO IMPRENDITORIALE

3.1: Reti sociali e imprenditorialità

Nel primo capitolo del presente lavoro abbiamo analizzato la figura dell'imprenditore e le interazioni che tale soggetto ha con il concetto di opportunità: in particolare, abbiamo visto che tali opportunità possono essere esogene rispetto all'*entrepreneur*, ovvero possono esistere nell'ambiente in cui questo si trova ad operare, necessitando di essere scoperte e sfruttare, oppure endogene rispetto allo stesso soggetto, e frutto della sua creatività e di un processo di creazione ed *exploiting* (sfruttamento). Nel secondo capitolo abbiamo analizzato ciò che accade quando una opportunità viene sfruttata al fine di apportare un beneficio per l'imprenditore e per la comunità, ovvero la creazione di una nuova impresa che a questo normalmente è preposta; abbiamo visto come tale operazione possa essere interpretata secondo diversi punti di vista, e come la letteratura presenti diversi contenuti utili a comprendere alcuni di essi. Infine, abbiamo abbracciato l'idea di imprenditorialità e *new venture creation* come processo, che difficilmente può essere inquadrato in una sequenza di eventi successivi ma che, più verosimilmente, evolve nel tempo in modo dinamico. Lo scopo di questo capitolo è, invero, capire come una variabile che vedremo essere fondamentale del processo imprenditoriale, ovvero il *network*, la rete sociale, impatta sul processo stesso plasmandolo e co-evolvendo insieme all'impresa.

Alla base della "*Social Network Analysis (SNA)*" troviamo l'utilizzo delle teorie relative alle reti applicate declinate all'analisi delle reti sociali: i soggetti che fanno parte della rete – ovvero i singoli attori – sono visti come nodi (*nodes*) della stessa, mentre le relazioni (*ties*) che intercorrono tra nodi, siano esse ad esempio di amicizia, parentela, fiducia, ecc. sono viste come ciò che collega i singoli nodi. Un principio centrale in sociologia sostiene che la posizione occupata da un nodo nella struttura sociale ne influenza gli atteggiamenti e gli *outcome*: nonostante tale assunto sia alla base di un concetto sociologico, nella letteratura collettiva esso è meglio conosciuto come "*social network theory*". L'idea centrale di questa teoria è quindi il fatto che sia il posizionamento entro la struttura sociale a determinare tanto le opportunità disponibili quanto i vincoli che gli attori della rete devono rispettare, ovvero il beneficio sociale ed economico che essi possono raggiungere. Toby E. Stuart e Olav Sorenson (2005)

argomentano che le reti sociali influenzano entrambe le principali sfide associate all'imprenditorialità: l'identificazione di una opportunità promettente – *opportunity recognition* – e la mobilitazione delle risorse necessarie per sfruttarla – *opportunity exploitation* – modellando i flussi informativi e tracciando le relazioni e i collegamenti attraverso i quali viaggiano le risorse, anche finanziarie. Se pensiamo ad esempio che le idee, le capacità, le conoscenze e il capitale siano i principali ingredienti che l'imprenditore deve mettere insieme per creare una nuova impresa, le relazioni sociali sono la connessione richiesta per unire tutti questi ingredienti e formare una nuova organizzazione (Stuart e Sorenson, 2005). Nonostante il presente lavoro sia focalizzato sul processo di *entrepreneurship*, in linea di principio la *social network theory* può essere applicata a processi che hanno a che fare con l'imprenditorialità intesi in senso più ampio; i processi imprenditoriali che nascono all'interno di organizzazioni già formate (spesso definiti con la locuzione "*intrapreneurship*"), infatti, nonostante le variabili e le dinamiche conseguenti siano indubbiamente differenti, coinvolgono passaggi critici analoghi al processo di formazione di nuove società: si tratta comunque di individuare preziose opportunità, e quindi mobilitare le risorse necessarie per realizzarle.

Andiamo ora ad analizzare più nel dettaglio come la rete sociale impatta su tali passaggi critici nel processo imprenditoriale.

3.1.1: Identificazione delle opportunità

Come abbiamo già avuto modo di osservare, il primo passo che il potenziale imprenditore deve compiere per porre in essere una nuova organizzazione è il riconoscimento di una opportunità da seguire e sfruttare. In molti casi il processo di *opportunity recognition* inizia a partire dalla creatività dell'imprenditore, e dalla sua percezione di poter colmare un vuoto di mercato soddisfacendo un bisogno latente.; tuttavia, anche nei settori più stabili e in vista la maggior parte delle informazioni in grado di innescare tale processo creativo sono disponibili solo per coloro che hanno una certa esperienza, perciò è comune il fatto che i potenziali imprenditori tendano a sviluppare *new ventures* nei settori in cui hanno maggiore esperienza lavorativa pregressa (Brittain & Freeman, 1986). In un secondo e meno comune insieme di casi l'imprenditorialità può coinvolgere, nella accezione più "*schumpeteriana*" del termine, la scoperta di un nuovi mezzi per creare valore: possiamo pensare ai creatori di imprese di questo tipo come a soggetti in grado di mettere insieme idee disparate o pezzi di conoscenza già esistenti, in modo tale da sfruttarne complementarità e convergenze (Schumpeter, 1934); a volte, il risultato di questo secondo processo sfocia nella creazione di nuove classi di prodotto, ma anche nell'innovazione a livello di processo o di *business model*. Riconoscere opportunità imprenditoriali di questo tipo

richiede informazioni dettagliate sulle potenziale complementarità tra settori: gli aspiranti imprenditori devono venire a conoscenza dei pezzi di conoscenza esistenti, e riuscire a collegarli prima che sia qualcun altro a cogliere l'opportunità a disposizione.

Una ragione per la quale le reti sociali modellano il processo imprenditoriale in maniera così significativa è data dal fatto che sono proprio tali reti a fornire i condotti attraverso i quali fluiscono le informazioni di cui tutti gli aspiranti imprenditori hanno bisogno: il loro accesso a queste informazioni, quindi, varia nella misura in cui tali soggetti occupano posizioni eterogenee all'interno delle reti stesse. Quindi, nella misura in cui il riconoscimento delle opportunità imprenditoriali dipende dal grado di accesso dell'individuo a determinate informazioni – anche private – le differenze nel posizionamento di tale individuo entro la rete stessa sembrano essere in grado di spiegare in buona parte la varianza tra soggetti diversi nell'accesso alle conoscenze utili a percepire le opportunità più interessanti per la creazione di *new ventures*. La letteratura, dal canto suo, avvalora questa tesi: Ryan e Gross (1943), Colman, Katz e Mendel (1957) sono alcuni dei nomi che, attraverso studi pionieristici sulla diffusione di diverse innovazioni, hanno dimostrato che il *pattern* di connessioni sociali tra individui è in grado di predire la sequenza in base alla quale una innovazione verrà adottata in una popolazione (Rogers, 1995). In linea generale, questo corpo di lavori ha stabilito che le comunicazioni private che intercorrono attraverso i collegamenti entro le reti sociali forniscono la maggior parte delle informazioni che gli attori di tali reti usano poi per ideare nuovi prodotti e processi. Un altro contributo importante, che approfondiremo in seguito, è quello fornito da Granovetter (1973), che ha evidenziato l'importanza delle cosiddette *weak ties* – legami deboli – individuate come legami di semplice conoscenza tra individui giocino in realtà un ruolo a volta più importante dei legami forti (amici o famiglia, ad esempio) nella ricerca di un posto di lavoro, opportunità che anche se non sono parte del nostro oggetto di studi rientrano comunque nella categoria: in particolare.

3.1.2: Mobilizzazione delle risorse

Come abbiamo più volte specificato, dopo aver identificato una opportunità attrattiva l'*entrepreneur* deve mettere insieme una varietà di risorse utili a portare avanti il processo di *new venture creation*: in sociologia, tale processo di acquisizione degli input per porre in essere un progetto imprenditoriale fattibile è chiamato *resource mobilization*. Le piccole organizzazioni appena nate soffrono di un alto tasso di scioglimento, in parte a causa della mancanza di risorse per resistere a lunghi periodi di rendimenti scarsi (Levinthal, 1991): tale pericolo ha portato gli studiosi del fenomeno a sostenere che le giovani – piccole –

organizzazioni siano altamente vulnerabili alla selezione ambientale, concetto descritto come “*liability of newness (smallness)*” (Stuart e Sorenson, 2005). Gli stessi fattori coinvolti nella cospirazione per ridurre le *chance* di sopravvivenza delle nuove imprese ne ostacolano anche il processo di *resource mobilization*; così come per il processo di *opportunity identification*, la rete sociale dell’impresa, che spesso coincide con quella dell’imprenditore soprattutto all’inizio dell’attività, gioca invece un ruolo importante nel facilitare questo processo. La cornice data dalle basse prospettive di sopravvivenza delle *new ventures* fa sì che il ruolo delle reti diventi ancora più importante; in questo senso, la letteratura ha elaborato alcune attività critiche che i nuovi imprenditori sembrano poter realizzare più facilmente attraverso la propria presenza in ricche reti sociali:

- Attrarre capitale finanziario;
- Reclutare manodopera qualificata;
- Accedere a conoscenze tacite.

Per quanto riguarda la possibilità di attrarre capitale finanziario, Stuart e Sorenson (2005) individuano due fattori principali che spiegano il perché la rete sociale dell’*entrepreneur* influisca su tale aspetto. In primo luogo, così come la maggior parte degli imprenditori quando riconoscono opportunità promettenti aggregano le informazioni disponibili entro le proprie reti, allo stesso modo agiscono i potenziali investitori quando identificano i progetti più validi sui quali investire: imprenditori che dispongono di maggiori conoscenze e collegamenti con l’esterno hanno quindi una maggiore probabilità di essere raggiunti da potenziali possessori di capitale in cerca di opportunità di investimento. A questo proposito, Ferray e Granovetter (2009), nel loro studio intitolato “*The role of venture capital firms in Silicon Valley's complex innovation network*”, assumono che la Silicon Valley possa essere considerata come un complesso ed innovativo *network* di agenti eterogenei, interdipendenti e complementari, del quale i *Venture Capitalist* costituiscono una delle principali – e, secondo i due autori, sottovalutate – fonti di robustezza, dal momento in cui la grande maggioranza delle imprese in tale *cluster*, siano esse *new ventures* o imprese ormai avviate da tempo, sono – o sono state – finanziate in questo modo. Il risultato delle ricerche dei due autori li ha portati a concludere che l’importanza di un nodo in questo complesso sistema dipende più dal numero di legami (*ties*) ottenuti – e quindi dalla sua rete sociale – che dalla sua natura intrinseca: avere molte relazioni, in particolar modo se con partner di rilievo nel settore, ha l’effetto per la *new venture*, oltre che di apportare capitale di diverso tipo, di incoraggiare altri attori del *network* di settore a collaborare con essa, di fatto legittimandola. In questo senso, e con focus particolare sulla

probabilità di ottenere investimenti a supporto del progetto, il concetto di risulta essere cruciale per l'impresa.

In secondo luogo, gli investitori spesso preferiscono finanziare le imprese con le quali godano di un rapporto con i vertici aziendali, perché tali strutture sociali possono salvaguardarne gli interessi: gli imprenditori, infatti, possono fornire informazioni inaffidabili ai possessori di capitale, presentare valutazioni troppo ottimistiche o troppo sicure delle prospettive dei loro sforzi, o sentirsi incentivati a trasmettere informazioni fuorvianti ai potenziali investitori nel tentativo di ottenere i fondi di cui necessitano. Quando investitore e imprenditore condividono la stessa rete sociale, il possessore di capitali è in grado di acquisire informazioni altrimenti difficili da scoprire sull'*entrepreneur*, ivi comprese valutazioni di affidabilità e integrità; inoltre, quando sono i contatti di cui l'investitore si fida ad offrire questo tipo di valutazioni su un imprenditore, tali informazioni non sono percepite con la stessa parzialità che scredita invece i dati forniti direttamente dal soggetto interessato. Empiricamente, i *venture capitalist* sembrano preferire investimenti in imprese nascenti di cui vengono a conoscenza attraverso contatti stretti, ad esempio imprenditori che hanno già sponsorizzato, altri fondi di *venture capital*, familiari o altri contatti professionali (Fried e Hisrich, 1994; Shane e Stuart, 2002; Hsu, 2004).

Per quanto riguarda il reclutamento di personale qualificato, date le prospettive di sopravvivenza incerte delle *new ventures* gli imprenditori devono essere molto convincenti per riuscire a reclutare persone altamente qualificate che ricoprono ruoli importanti in organizzazioni consolidate. Attraverso una varietà di meccanismi, più estese sono le reti sociali dell'*entrepreneur*, più è probabile che la *new venture* goda della possibilità di reclutare personale altamente qualificato. Per esempio, una conseguenza del fatto che l'imprenditore abbia rapporti diretti con amici e colleghi di una potenziale risorsa umana è data dal fatto che l'imprenditore possa essere disincentivato a sovrastimare le prospettive offerte della propria impresa: trasmettere informazioni inesatte ad una potenziale recluta che appartiene alla propria comprometterebbe la credibilità e l'integrità dell'imprenditore nei confronti dei propri amici e/o contatti professionali, minandone la reputazione. Inoltre, in qualità finanziatori di giovani aziende gli investitori hanno un forte interesse nel successo dell'impresa: oltre a fornire agli imprenditori consigli su questioni operative e partecipare alla *governance* della società, spesso tali soggetti mettono la propria reputazione e le proprie reti di contatti a disposizione delle aziende che supportano (Bygrave & Timmons, 1992).

Da ultimo, le relazioni sociali influenzano anche la mobilitazione delle risorse per quanto riguarda l'acquisizione di conoscenze tacite. Per definizione, infatti, una conoscenza è tacita

quando sfugge alla codificazione; tuttavia, la redditività delle imprese in una varietà di settori dipende anche dall'accesso a questa preziosa conoscenza (Rivkin, 2001). Aziende appena nate in grado di accedere a questo tipo di conoscenza godono di un vantaggio sostanziale rispetto a potenziali rivali che non hanno questa stessa possibilità (Liles, 1974; Klepper e Sleeper, 2000). Tuttavia, questo tipo di conoscenza, proprio perché non codificata, è accessibile solo attraverso le relazioni esistenti tra questi imprenditori e i propri contatti. Esclusi i casi in cui siano previsti incentivi da parte dei titolari di tali conoscenze perché rilascino determinate informazioni, il trasferimento di conoscenza tacita richiede in genere un rapporto sociale tra il detentore e il destinatario della conoscenza, e questo spiega perché la rete svolga un ruolo così determinante in questo senso. Inoltre, a causa della natura di questa conoscenza, nel trasferimento spesso si assiste alla commissione di errori o lacune: la presenza di legami forti con la sorgente riduce – almeno potenzialmente – l'entità di questi errori, e consente ai destinatari di confrontarsi con la fonte per, eventualmente, correggerli (Sorenson, Rivkin e Fleming, 2004).

Dopo aver visto come la rete sociale impatta sull'identificazione di opportunità e la mobilitazione delle risorse necessarie a sfruttare tali opportunità, ovvero ciò che nel primo capitolo abbiamo visto essere l'essenza dell'avvio del processo di creazione di una nuova impresa, in precedenza identificato come dinamico e evolutivo, andiamo ora ad analizzare più nel dettaglio gli elementi fondanti della rete, allo scopo di capire come essi interagiscono con i concetti finora delineati.

3.2: Il *Social Capital*

Il concetto di “*Social Capital*” è divenuto di importanza centrale per moltissimi campi di studio; un numero crescente di sociologi, politologi ed economisti hanno invocato tale concetto nell'ambito delle proprie ricerche, cercando di trovare una risposta alle questioni più disparate. Nonostante il termine sia divenuto quasi inflazionato negli ultimi anni, le idee che sottostanno alla sua definizione sono in realtà parte della letteratura da molti anni: l'autrice Lyda Judson Hanifan si riferiva al “*social capital*” già nel 1916, definendolo come “*those tangible assets [that] count for most in the daily lives of people: namely goodwill, fellowship, sympathy, and social intercourse among the individuals and families who make up a social unit*”, ovvero quegli *assets* tangibili che contano maggiormente nella vita quotidiana delle persone, vale a dire buona volontà, amicizia, simpatia, e rapporti sociali tra persone e famiglie che compongono un'unità sociale. Questa definizione conferisce un senso a ciò che possiamo intendere come *social capital*, anche se non è semplice ad oggi trovare una sola definizione che esemplifichi il

concetto in maniera completa. Per semplicità, comunque, possiamo pensare al *social capital* come a quell'insieme di collegamenti, relazioni e valori condivisi nella società, che rendono possibile per individui e gruppi di individui fidarsi reciprocamente e lavorare insieme.

Il termine *social capital*, inoltre, sembra essere pensato per suggerirne il ruolo come parte di un insieme di diverse forme di capitale, tutte necessarie come risorse tangibili o intangibili che possono essere mobilitate per realizzare determinati scopi: James Coleman (1998) e altri autori, ad esempio, affiancano il concetto di *social capital* con quello di *physical capital*, ovvero gli strumenti e le tecnologie utili a realizzare determinati lavori, e di *human capital*, ovvero le competenze e il talento che le persone apportano alla realizzazione di un lavoro o al raggiungimento di un obiettivo; Pierre Bourdieu offre una tassonomia correlata ma diversa, ponendo in relazione il *social capital* con il cosiddetto *economic capital*, ovvero l'insieme di risorse fisiche e monetarie dell'organizzazione, e al *cultural capital*, ovvero l'insieme delle risorse culturali accumulate dalla stessa, che vanno al di là del circolo sociale in cui ciascun individuo è inserito e sono veicolate attraverso l'istruzione, ad esempio, o altre istituzioni sociali. Nella definizione di Bourdieu (1992), in Bourdieu e Wacquant, (1992), il *social capital* è definito come “*the sum of the resources, actual or virtual, that accrue to an individual or a group by virtue of possessing a durable network of more or less institutionalized relationships of mutual acquaintance and recognition*”, ovvero l'insieme di risorse, concrete o virtuali, di cui beneficia un individuo o un gruppo di individui in virtù del possesso di una rete durevole di relazioni più o meno istituzionalizzate di reciproca conoscenza e apprezzamento. Osservando che alcuni gruppi funzionano meglio di altri grazie ai benefici derivanti dall'appartenenza a determinate strutture o reti sociali, il *social capital* sembra quindi essere considerato come attributo essenziale dei gruppi di individui; tuttavia, esso può anche essere considerato come proprietà di un singolo individuo: in questo senso, una persona può disporre di più o meno *social capital* a seconda della posizione occupata entro la struttura o il *network* sottostante (Borgatti, Jones, e Everett, 1998). In riferimento a quanto appena affermato, appare legittimo chiedersi se il *social capital* sia quindi attributo essenziale intrinseco ad un gruppo – ovvero basato solo sulle interazioni sociali tra i membri del gruppo stesso – o se esso trovi una base anche sulle interazioni del gruppo con il mondo esterno. In questo senso, esistono punti di vista diversi su quali tipologie di *network* e di strutture relazionali siano più efficaci per generare *social capital*; Putnam (2000), ad esempio, propone una dicotomia tra i cosiddetti *bonding capital* e *bridging capital*, ovvero le tipologie di capitale che derivano dalle connessioni all'interno di gruppi omogenei e/o tra tali gruppi.

In relazione a quanto finora esposto, considerando lo scopo del presente lavoro, ovvero indagare sul ruolo delle reti relazionali con particolare interesse alle prime fasi della nascita dell'impresa, possiamo considerare il *social capital* come l'aspetto più importante che deriva da tali reti, definite come un insieme di molteplici attori che pongono in essere ripetuti scambi uno con l'altro, senza che però vi sia un'autorità formale atta a risolvere le eventuali controversie che nell'ambito di tali scambi possono avvenire (Podolny e Page, 1988). Il *social capital*, quindi, è allo stesso tempo elemento fondante di ogni *network* e prodotto del *network* stesso. Anche Putnam (1993), sebbene la sua definizione arrivi molti anni dopo quella data dalla Hanifan (1916) descrive il *social capital* in termini di fiducia e norme condivise all'interno di una rete, caratteristiche che facilitano il coordinamento e la cooperazione per ottenere mutui vantaggi, e potenziano i benefici derivanti dall'investimento in capitale umano. Ancora qualche anno più tardi, l'OECD (*Organisation for Economic Co-operation and Development*, in italiano OCSE, Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico) definisce il *social capital* come “*networks together with shared norms, values and understanding that facilitate cooperation within or among groups*” ovvero come rete tenuta insieme da norme condivise, valori e intese che facilitano la cooperazione entro o tra gruppi (Keely, 2007).

Pur non esistendo una definizione unica e condivisa, quello che già emerge da questo breve *excursus* sul concetto di *social capital* è che esso, essendo fondamento e prodotto delle reti relazionali, può essere essenzialmente inteso come frutto della fiducia tra individui, che genera la possibilità di instaurare relazioni e quindi di costituire delle reti tra individui o gruppi di individui disposti a lavorare insieme per ottenere mutui vantaggi, dei quali il *social capital* fa a sua volta parte. Ciclicamente parlando, potremmo elaborare quanto appena affermato come mostrato in Figura 14.

Figura 14: Social Capital come prodotto e fondamento del network



Fonte: Elaborazione propria

Per quanto riguarda la relazione esistente tra *social capital* e *network*, gli studiosi hanno a lungo dibattuto sulla sua natura e sulla possibilità di mantenere i due concetti separati piuttosto che coincidenti. Woolcock (2001), per esempio, sostiene che il *social capital* rappresenta la struttura della rete stessa e le interazioni sociali che portano a reciproci benefici, ma che non riguarda invece i concetti di fiducia, onestà e reciprocità che le reti portano con sé e che ne costituiscono il prodotto; Putnam (2001), invece, ha dichiarato che fiducia e reciprocità sono conseguenze talmente collegate alla creazione di reti relazionali da poter essere facilmente utilizzate come *proxy* per misurare il *social capital*.

Quello che è certo, è che lo sviluppo del *network* è in grado di stimolare il *social capital*, e viceversa; le ragioni alla base di questa relazione sono di seguito elencate:

- Quando un gruppo di individui (o di organizzazioni) condividono norme, etiche e si fidano l'uno dell'altro, la reciprocità è favorita;
- Una volta che la rete sia stata stabilita, cooperazione e coordinamento tra nodi ne diventano tratto distintivo;
- Una rete funzionante costituisce la prova del successo della collaborazione già intercorsa tra i suoi attori, ed è funzionale al miglioramento della propria performance (Putnam, 1993).

Di conseguenza, si spiega il perché il *network* non è solo fonte di *social capital*, ma proprio il *social capital* è l'elemento che rende la rete utile e in grado di migliorare la performance degli attori che ne fanno parte: riprendendo le parole di Putnam (1993), “*stocks of social capital, such as trust, norms and networks tend to be self reinforcing and cumulative*”. Yokakul e Zawdie (2010), in accordo con quanto appena affermato, argomentano inoltre che il concetto di *social capital* è così importante per lo studio delle reti e per lo studio dell'imprenditorialità perché ad esso sottosta lo stimolo all'apprendimento interattivo, alla condivisione di conoscenze e al trasferimento di risorse sia all'interno delle reti organizzative che sociali. In questo senso, possiamo ricollegarci al soggetto centrale di questa tesi, ovvero le *new ventures*, e considerare il *social capital* come concetto chiave nello studio del perché, come e quando tali nuove imprese vengono create. A conferma di quanto appena affermato, troviamo il fatto che, anche in letteratura, molti autori convengono sul fatto che il campo dell'*entrepreneurship* abbia visto un incremento più che significativo negli studi centrati sulle reti e sulle relazioni tra gli attori che ne fanno parte: del resto, considerando che il *network* è sempre più considerato come elemento chiave del fenomeno *entrepreneurship*, tutto ciò non sorprende. Ciò che abbiamo precedentemente riconosciuto come tipico dell'imprenditorialità, ovvero il processo di

opportunity *recognition* e *exploitation* tramite la fondazione di *new ventures*, subisce il forte impatto del *network*, e spesso può essere realizzato proprio attraverso la rete stessa (Hills et al. 1997, De Koning 1999, Singh et al. 1999): la decisione di fondare una nuova impresa, la probabilità che essa venga avviata, e il processo di identificazione, organizzazione e acquisizione di risorse – in particolar modo se esse non sono individualmente possedute dall'imprenditore – sono senz'altro tipiche funzioni assolve dalla rete (Johannisson e Peterson, 1984; Aldrich e Zimmer, 1986; Johannisson, 1986, 1987; Johannisson e Nilsson, 1989; Hansen, 1991; Foss, 1994; Ostgaard e Birley, 1994; Brüderl e Preisendörfer, 1998; Jack e Anderson, 2002); riportiamo ciò che Johannisson e Mönsted sostengono (1997), ovvero che è possibile affermare che le reti siano essenziali per il processo imprenditoriale perché esse “*provide a framework for processes aiming at organizing resources according to opportunities*”, ovvero forniscono un quadro per i processi volti all'organizzazione delle risorse in funzione delle opportunità che si vogliono sfruttare. Dopo questo breve *excursus* sull'importanza del *network* per lo studio del processo imprenditoriale, e sul suo elemento fondante e prodotto allo stesso tempo, ovvero il *social capital*, analizziamo più nel dettaglio come le reti sono composte e quali saranno i concetti ai quali faremo riferimento nel resto della trattazione.

3.3: La struttura e il contenuto del *Network*: *Strong* e *weak ties*

Uno dei ruoli più importanti che può sicuramente essere attribuito alle reti è quello di creare un ponte tra ciò che è locale e ciò che è globale, ovvero fornire una spiegazione a proposito di come processi relativamente semplici a livello di singoli nodi possano influenzare, anche in maniera complessa, un'intera popolazione (Easley e Kleinberg, 2010). Nella società di oggi, oltre al possesso di competenze tecniche e all'accesso a determinate tecnologie informative, sta diventando sempre più importante che le persone creino connessioni sociali di supporto e diversificate. Anche se le *opportunities* possono essere disponibili entro il contesto in cui si vuole operare, non necessariamente tutti sono a conoscenza della loro esistenza, o non tutti possono avere un diretto accesso ad esse per poterle sfruttare: in questi casi, il collegamento più o meno forte con persone provenienti da ambienti diversi, con differenti gradi di competenza ed esperienza e differenti posizioni sociali risulta essere essenziale.

In sociologia matematica, le relazioni interpersonali sono definite come connessioni portatrici di informazioni tra individui. In questo senso, esse possono essere generalmente classificate in: *strong*, *weak* e *absent*.

Nell'analizzare la natura delle relazioni, in particolare, dobbiamo innanzitutto capire se la stessa possa essere classificata come *strong*, ovvero caratterizzata da vicinanza emotiva, intensità e fiducia (Krackhardt, 1992), come *weak*, ovvero transitoria e infrequente (Montgomery, 1992) o come *absent*, ovverosia assente. In particolare, le relazioni di tipo *weak*, ovvero i legami sociali più "deboli", sono ritenuti responsabili per la maggior parte della *embeddedness* e della struttura delle reti sociali nella società, così come della trasmissione di informazioni attraverso, e grazie, alle reti stesse; in particolare, si ritiene che fluiscono maggiori informazioni verso gli individui attraverso i legami deboli piuttosto che i attraverso i legami forti, in ragione del fatto che le persone che fanno parte della cerchia di contatti più "stretta" dell'individuo – gli amici, ad esempio, o i familiari – tendono a muoversi entro gli stessi circoli sociali dell'individuo, ricevendo informazioni sovrapponibili a ciò che egli o ella già conosce. Persone che si muovono ad un livello più distante rispetto al nodo interessato, invece – conoscenti, ad esempio – conoscono a loro volta altre persone che più probabilmente risulteranno sconosciute, e quindi la collaborazione con tali nodi può apportare maggiori vantaggi.

Nella definizione del sociologo americano Mark Granovetter (1973), le relazioni di tipo *absent* sono invece quei legami senza sostanziale importanza: se l'interazione tra due persone risulta essere trascurabile, anche se esse si conoscono ad esempio per nome, il legame può essere definito *absent*. La "forza" di un legame interpersonale è una combinazione lineare le cui variabili sono il tempo, l'intensità emotiva, l'intimità (o reciproca confidenza) e i servizi reciprocamente prestati, caratteristiche comuni ad ogni legame. Nel 1973, Granovetter ha pubblicato un'opera chiamata "*The Strength of Weak Ties*", attualmente riconosciuta come uno dei testi più influenti mai scritti sul tema. Per ottenere i dati necessari per la ricerca, Granovetter ha intervistato dozzine di persone per capire come le reti sociali fossero utilizzate per trovare lavoro, scoprendo che la maggior parte dei posti di lavoro erano stati trovati grazie a conoscenti con cui gli intervistati avevano legami deboli. Il quadro così rinvenuto ha portato alla memoria di Granovetter il meccanismo secondo il quale, in chimica, legami "*weak*" di idrogeno tengono insieme molecole d'acqua enormi, a loro volta tenute insieme da legami covalenti "*strong*". Nella visione dell'autore, una simile combinazione di *strong* e *weak ties* mantiene uniti i membri della società, diventando la base del suo primo manoscritto sull'importanza dei legami sociali deboli nella vita umana.

Nella cosiddetta *social network theory*, come precedentemente anticipato, le relazioni sociali sono rappresentate sotto forma di nodi e legami. I nodi (*nodes*) sono i singoli attori della rete, mentre i legami (*ties*) rappresentano i collegamenti tra tali attori, ovvero tra nodi; ovviamente, ci possono essere diverse tipologie di collegamenti tra nodi. Nella sua forma più semplice, una rete

sociale è una mappatura di tutte le relazioni rilevanti tra i nodi oggetto di studio. A partire dalla fine degli anni quaranta, Anatol Rapoport¹¹ e altri studiosi hanno sviluppato un approccio probabilistico alla caratterizzazione delle reti sociali, secondo il quale hanno considerato le persone come nodi e il livello di conoscenza interpersonale come collegamenti; Granovetter (1973) ha poi ripreso questo concetto, sottolineando in questo senso l'importanza delle relazioni deboli che, seppur meno coinvolte entro le reti sociali rispetto ai legami forti, sono l'unico elemento in grado di collegare due – o più – diversi *network*: riprendendone le parole, Granovetter afferma che “*these clumps (strong ties networks) would not, in fact, be connected to one another at all were it not for the existence of weak ties.* (Granovetter, 1973 e 1983)”. Lo stesso autore trova che le principali implicazioni di quanto affermato siano due:

Gli individui con poche relazioni deboli, quindi con reti composte prevalentemente da legami forti, risultano svantaggiati rispetto ad altri individui con *network* composti prevalentemente da legami deboli, in quanto è più probabile che essi siano disconnessi rispetto ad altre reti. La crescente specializzazione degli individui, inoltre, rende necessaria la presenza di legami deboli, perché la maggior parte delle informazioni specialistiche e della conoscenza si trova in grandi reti composte prevalentemente da questo tipo di legami (Granovetter, 1973). Granovetter (1973), in particolare, ha classificato i legami deboli come l'unico ponte in grado di collegare reti diverse tra loro scollegate, esponendo gli attori di tali reti a nuove informazioni e opportunità che non avrebbero incontrato in assenza di una relazione – debole, appunto – con altri attori socialmente lontani; potenziali imprenditori coinvolti in reti strutturalmente diverse, quindi, più probabilmente incontreranno opportunità che potranno permettergli di dare vita a *new ventures*.

Tuttavia, se un individuo – un imprenditore, nel nostro studio – non dispone di un *social capital* sviluppato e la sua rete di relazioni sociali è composta prevalentemente da legami forti, non in grado di fornire sufficiente apporto di risorse, *opportunity-information* o legittimazione, occorre prendere in considerazione il ruolo di quei soggetti definiti da Burt (1992; 2000; 2002) definisce come *brokers*, ovvero “*person that connects two individuals or two different social groups that would otherwise be disconnected. The value they bring is defined as social capital of brokerage*”; il *broker*, quindi, è una persona che collega due individui o due gruppi sociali diversi che, altrimenti, sarebbero scollegati. Nella visione di Burt (2004), le relazioni informali formano “*dense clusters*”, piccoli mondi separati da quelli che l'autore chiama “*structural holes*”, e il concetto di “*brokerage*” si riferisce all'azione di coordinamento attraverso tali vuoti strutturali, mediante la costruzione di teorici “ponti” a collegamento dei soggetti posti ai due

¹¹ Psicologo matematico russo (22 Maggio 1911 – 20 Gennaio 2007)

estremi del vuoto, quando ciò risulta essere prezioso per l'apporto di maggior valore. I soggetti le cui reti sociali colmano gli *structural holes* hanno accesso prioritario ad un'ampia varietà di informazioni, il che si traduce in un miglior processo di individuazione e sviluppo di opportunità interessanti, ad elevato potenziale di valore.

Allo stesso tempo, la vicinanza del *network* rispetto ai ponti creati dai *brokers* – concetto definito da Burt (2004) come “*closure*” – incoraggia la fiducia e la collaborazione necessaria a cogliere e sfruttare il valore del capitale di *brokerage*, in ultima analisi migliorando il grado di efficacia e il rendimento dell'intero *network*.

Per quanto riguarda il trasferimento di conoscenze come effetto positivo dell'esistenza di una relazione tra nodi, Cross et al (2001) hanno individuato quattro caratteristiche che la relazione può avere in grado di differenziare i *ties* più o meno efficaci per lo scambio di conoscenze:

1. *Knowledge*, ovvero il fatto di essere a conoscenza di ciò che l'altra persona sa, e quindi sapere quando rivolgersi ad essa;
2. *Access*, ovvero il fatto di essere in grado di accedere all'altra persona tempestivamente;
3. *Engagement*, la volontà dell'altra persona di impegnarsi nella risoluzione di eventuali problemi, piuttosto che nel solo “*dumping*” di informazioni;
4. *Safety*, ovvero il grado di sicurezza nel rapporto, che promuova creatività e apprendimento;

I risultati della ricerca condotta da questi autori è riportato in Tabella 3.1, a pagina seguente.

Tabella 3.1: Caratteristiche delle relazioni per il trasferimento efficace di conoscenza

Caratteristiche della relazione	Impatto sul trasferimento di conoscenza
<i>Knowledge</i>	Sapere ciò che qualcun altro conosce è un segnale che precede la ricerca di una specifica persona nel momento in cui si presenti un problema o un'opportunità. Per considerare in questo senso altri individui, infatti, è necessario avere quantomeno un'idea di quale sia la loro esperienza e di quali siano le loro competenze e conoscenze.
<i>Access</i>	La conoscenza di cui sopra si rende utile solo quando è possibile accedervi tempestivamente. Tale accessibilità è influenzata dalla vicinanza sia fisica che conoscitiva della persona in questione, così come dalle tecnologie a disposizione e dal disegno organizzativo di cui eventualmente si è parte.
<i>Engagement</i>	È importante che la persona coinvolta pensi attivamente insieme al soggetto che l'ha cercata e si impegni nella risoluzione del problema. Invece che limitarsi a fornire informazioni, queste persone dovrebbero impegnarsi a capire il problema dal punto di vista dell'altro, e mettere la propria conoscenza al servizio della questione.
<i>Safety</i>	Infine, le relazioni sicure sono spesso più efficaci in termini di apprendimento. Sicurezza implica anche la possibilità di ammettere un certo grado di divergenza di opinione, o di mancanza di conoscenza, che spesso sfocia in apprendimento reciproco e soluzioni creative.

Fonte: adattamento da Cross et al (2001, "Knowing What We Know: Supporting knowledge creation and sharing in social networks")

Similarmente a quanto studiato da Granovetter (1973), nel 1992 anche il sociologo economista americano James D. Montgomery ha analizzato il ruolo delle *weak ties* su un mercato molto particolare, ovvero il mercato del lavoro. Definendo le relazioni deboli come transitorie e non frequenti, e studiandone la forza sul mercato del lavoro, lo studio di Montgomery (1992) ha mantenuto la linea di pensiero già posta da Granovetter (1973) in precedenza, arrivando a concludere che questo tipo di relazioni sono positivamente legate a tassi aggregati di occupazione più alti e a maggiori salari.

Sembra opportuno, a questo punto, osservare che non soltanto ci sono stati lavori di ricerca che hanno evidenziato l'importanza dei legami più deboli, ma anzi esiste un dibattito anche sul

concetto contrario, ovvero sul valore delle relazioni più forti: in questo senso, Brüderl e Preisendörfer (1998) hanno condotto uno studio su più di 1600 *founders* tedeschi, trovando che al contrario gli *strong ties* risultavano essere più critici rispetto alle relazioni *weak* nella giustificazione del successo imprenditoriale, giudicato sulla base della sopravvivenza dell'impresa. I due studiosi hanno scoperto che i legami forti – amici e famiglia, per esempio – hanno un impatto positivo sulla sopravvivenza delle imprese, ma molto minore sui livelli delle vendite e la crescita della stessa. I legami deboli – partner commerciali e conoscenti, ad esempio – sono invece risultati indicatori non particolarmente significativi delle prestazioni. Sebbene la definizione dei legami deboli sia a volte problematica, i risultati della ricerca sembrano suggerire che gli imprenditori traggano un notevole beneficio dal pronto accesso a determinate risorse, beneficio che può essere fornito dai contatti con i quali intrattengono un legame più *strong*.

Secondo Rowley et al. (2000), il dibattito sui benefici che possono essere tratti dai legami forti piuttosto che dai legami deboli necessita di un approccio più orientato alla contingenza in cui l'impresa si trova: per esempio, un maggior focus sulle relazioni *strong* può essere rilevante durante la fase di fondazione della *new venture* e durante le primissime fasi di crescita della stessa, in considerazione del fatto che tali legami possono essere considerati come fornitori pronti e a basso conto di risorse critiche (Starr e Macmillan, 1990). Gimeno et al. (1997), in questo senso hanno condotto uno studio secondo il quale le imprese fondate da *entrepreneur* con una storia familiare di imprenditorialità hanno una minore probabilità di fallire, potendo beneficiare di modelli imprenditoriali vicini e di supporto emotivo, ed essendo disposti ad accettare livelli di performance iniziali più bassi; le piccole imprese, in cui il fondatore ha una forte influenza sulla decisione di uscire dal mercato, potrebbero inoltre essere un contesto in cui le relazioni forti hanno un impatto critico sulla sopravvivenza dell'impresa.

Nonostante la letteratura, come abbiamo visto, porti contributi differenti che sembrano enfatizzare di volta in volta la maggiore criticità di una categoria di relazioni piuttosto che di un'altra, nel presente lavoro ci troviamo in accordo con la visione di Uzzi (1996, 1997) assumendo che le imprese beneficino in realtà di entrambe le tipologie di legami.

Nell'analisi che ci proponiamo di svolgere rispetto alla nascita della *new venture*, sarà importante notare come la rete organizzativa, e soprattutto sociale, della *start-up* appena venuta alla luce coinciderà, o avrà delle similitudini importanti, con la rete sociale dell'imprenditore (Ozcan e Eisenhardt, 2009). Dato il fatto che nelle prime fasi di una nuova impresa i fondatori hanno bisogno di accumulare diverse categorie di risorse, finanziarie fisiche e informative (Canta et al., 1986), e che questa accumulazione difficilmente avviene senza il coinvolgimento

di altri soggetti, i concetti sviluppati in questa sezione risultano essere utili per la nostra analisi. Gli imprenditori cercheranno di creare legami con altri attori, e tali legami andranno a costituire il *social capital* dell'*entrepreneur* (Dubini e Aldrich, 1991). Oltre alle risorse utili ad avviare l'impresa, la rete sociale dell'imprenditore può avere un ruolo importante anche per quanto concerne eventuali informazioni utili per il processo di *opportunity recognition*, e può aiutare a trovare la strada per sfruttare tali opportunità (Brüderl e Preisendörfer, 1998): Ozgen e Baron (2007) hanno dichiarato che "*information plays a vital role in opportunity recognition*". È indubbio, quindi, che il *network*, dell'imprenditore prima e dell'impresa poi, quando questi non sono addirittura sovrapposti, gioca un ruolo fondamentale per la nascita dell'impresa e ne permea il processo: di questo ci occuperemo, quindi, nei prossimi paragrafi.

3.4: Network Processes

Come si è visto finora, l'interesse nei confronti del concetto di *network* e delle sue implicazioni negli ultimi anni è stato forte. Hoang e Antoncic (2003) hanno dimostrato che la letteratura ha rimarcato in questo senso diversi concetti:

- *Network content*, la struttura della rete, la natura delle relazioni che la compongono e l'accesso a determinate risorse che esse forniscono, ovvero ciò che nel precedente paragrafo si è in parte analizzato;
- *Network governance*, ovvero il come le reti e i flussi di risorse sono coordinate;
- *Network structure*, ovvero il disegno delle relazioni che compongono la rete stessa.

Partendo dall'osservazione che, come già accennato, ciò che distingue gli studi sul *network* è fondamentalmente il se questi trattino le "cause" che hanno portato alla sua formazione – derivanti dal processo imprenditoriale – o le conseguenze della sua esistenza per il processo stesso, la letteratura ci porta a notare che, inizialmente, gli studi sul tema dell'imprenditorialità erano centrati sulle caratteristiche del singolo imprenditore. Con il progredire della ricerca in materia, gli studiosi hanno iniziato a chiedersi sia il perché l'imprenditore fosse sempre visto come un soggetto isolato, sia il perché il processo imprenditoriale fosse sempre separato dagli altri fenomeni sociali; la ricerca, perciò, ha iniziato a vedere gli imprenditori come soggetti legati intimamente ad una più ampia rete di attori attraverso le loro relazioni sociali, indagando gli effetti della cosiddetta "*embeddedness*"¹² nel processo imprenditoriale (Hoang e Antoncic,

¹² Il termine "*embeddedness*", da "*embedded*", letteralmente "inglobato" o "incorporato", indica il concetto di radicamento di una o più attività economiche nella società, ovvero il grado in cui queste sono influenzate da fattori sociali.

2003). A questo proposito, Birley (1985) ha riconosciuto che il *network* gioca un ruolo fondamentale nella cosiddetta *organizational emergence*, e Aldrich e Zimmer (1986) hanno proposto, dal canto loro, una prospettiva che vede l'imprenditorialità come *embedded* nelle reti di relazioni sociali continuative. Sulla base di questi studi, le reti sono state considerate dalla letteratura come strumento di investigazione per quanto concerne il processo di creazione e sviluppo delle *new ventures*, principalmente perché è stato dimostrato che la rete contribuisce al miglioramento dell'efficacia del processo stesso, dando accesso a risorse e vantaggi competitivi senza che per questo siano necessari cospicui investimenti di capitale. Nel loro dettagliato studio della letteratura su *entrepreneurship e network*, Hoang e Antoncic (2003) hanno valutato il fatto che la letteratura fino ad allora esistente possa essere suddivisa in due categorie di ricerca:

- Un primo filone di ricerca che assumeva il *network* come variabile indipendente, cercando di capire come questo colpisca il processo imprenditoriale e i suoi *outcomes*;
- Un secondo filone di ricerca che assumeva il *network* come variabile dipendente, cercando di capire come sia invece il processo imprenditoriale ad influenzare la creazione e lo sviluppo della rete stessa.

Quello che nel presente lavoro ci si propone di studiare è invece l'interazione tra i due concetti, nel senso che non ci si vuole limitare a capire come uno influisce sullo sviluppo dell'altro e viceversa ma come questi co-evolvono. Alla base di ambo le prospettive, infatti, coerentemente con l'idea di *entrepreneurial process* che abbiamo abbracciato nei capitoli precedenti, c'è la --concettualizzazione di un processo caratterizzato dal cambiamento. Per quanto concerne l'idea di processo, Van de Ven (1992) sostiene l'idea che gli studiosi tendano ad adottare diversi significati per definirne il concetto alla base, che vanno poi ad influenzarne le domande, i metodi e i contributi apportati dalle loro ricerche; nello sforzo di ridurre la confusione data dai diversi usi dello stesso termine, Van de Ven delinea tre significati di processo spesso usati in letteratura:

1. La logica usata per spiegare una relazione causale tra variabili dipendenti e indipendenti;
2. La caratterizzazione di idee, concezioni o variabili riferite alle azioni compiute da individui o organizzazioni;
3. Una sequenza di eventi che descrive come le cose cambiano nel tempo.

In particolare in ragione dell'ultimo significato del termine, Van de Ven e Poole (1995) hanno delineato quattro possibili teorie che potrebbero essere applicate per studiare una sequenza di eventi:

1. La teoria del ciclo di vita, per descrivere una sequenza lineare e prescritta di eventi;
2. L'approccio teleologico, argomentando che per raggiungere un obiettivo finale è necessario adottare un approccio discontinuo, adattativo e orientato alla cooperazione;
3. L'approccio dialettico, secondo il quale i processi discontinui sono guidati da continui conflitti risolvibili mediante il bilanciamento di forze opposte;
4. Le teorie evoluzionistiche, secondo cui lo sviluppo è funzione della sopravvivenza nell'ambiente competitivo, in cui il cambiamento è influenzato dal contesto e procede attraverso un continuo ciclo di variazione, selezione e ritenzione.

Tuttavia, operare una distinzione tra i diversi significati di processo non significa che essi siano indipendenti: in questo senso, infatti, Van de Ven e Poole (1995) fanno notare come sia logico pensare che le suddette teorie possano essere combinate. Il modello di Greiner (1972) per spiegare il ciclo di vita dell'impresa, come già visto nel capitolo precedente, fornisce un esempio di integrazione di diverse teorie – in particolare, la teoria del ciclo di vita e l'approccio dialettico – assumendo come ogni stadio di sviluppo sia innescato da un precedente conflitto. Vediamo ora due contributi teorici identificati in letteratura come importanti nella comprensione del processo alla base della formazione del *network*.

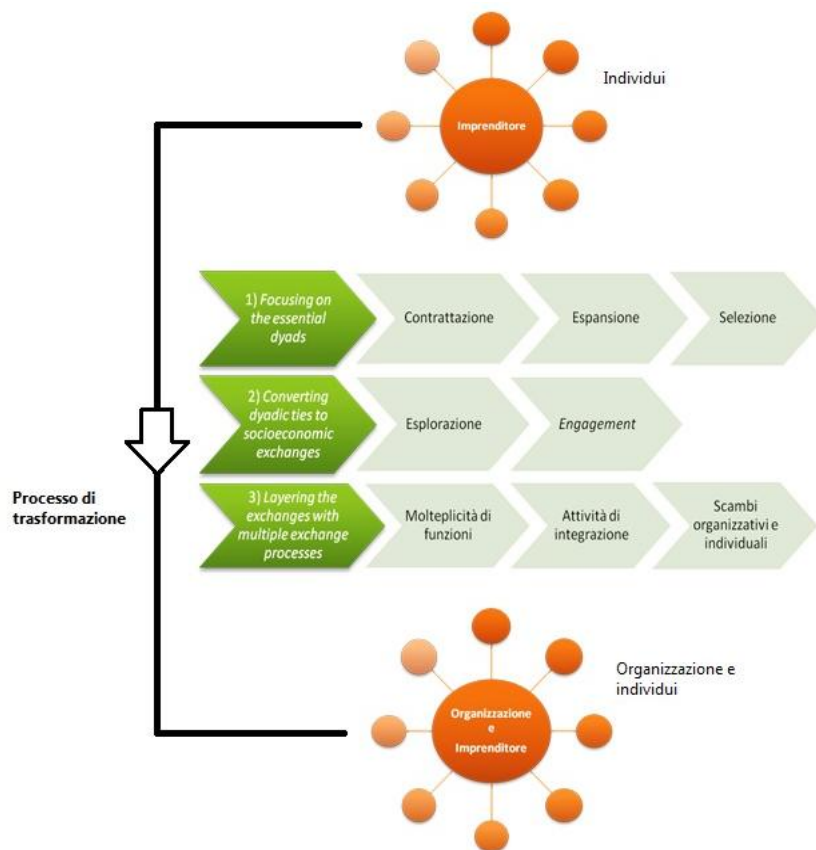
3.4.1: Modello di rete per la formazione di organizzazioni

Hoang e Antoncic (2003) identificano un contributo teorico importante nel lavoro di Larson e Starr (1993), e in particolare nel loro *network model of organizational formation*. Larson e Starr (1993) argomentano che la *entrepreneurial firm's network* si sviluppa attraverso tre fasi, entro ognuna delle quali vi è un processo di esplorazione, selezione e utilizzo di legami diadici; questo processo è guidato dall'imprenditore o dall'impresa, e le azioni sono modellate dal contesto sociale in cui gli attori della rete si trovano. Larson e Starr (1993) sostengono che, nel corso del tempo, la rete rifletta l'aumento della densità, della complessità e dell'interdipendenza tra gli attori, portando così alla creazione di un'organizzazione. Le tre fasi che, secondo questi autori, sono necessarie per garantire le risorse economiche – critiche e non critiche – utili all'avvio di un nuovo business sono chiamate:

1. “Focusing on the essential dyads”;
2. “Converting dyadic ties to socioeconomic exchanges”;
3. “Layering the exchanges with multiple exchange processes”.

Dal momento in cui per le organizzazioni emergenti le risorse e le relazioni di scambio sono proprietà critiche (Katz & Gartner, 1988; McKelvey, 1980), questo modello – appartenente alla categoria di quelli che abbiamo definito come *stage models* – dipinge un quadro delle dinamiche sottostanti l’acquisizione di risorse, la formazione di relazioni e il processo di apprendimento basato sulle molteplici prove, ed errori, tipico delle *new ventures*. Fondamentalmente, il processo che il modello implica descrive la trasformazione delle relazioni di scambio da un *set* relativamente semplice a un denso insieme – ovvero una rete – di relazioni multidimensionali, ovvero quelle che Larson e Starr (1993) chiamano *organizational relationships*: nella visione dei due autori, il modello spiega la transizione dalla fase di *pre-organization* alla nascita di una nuova organizzazione. Il lavoro di Larson e Starr (1993) è sintetizzato in Figura 15.

Figura 15: Modello di “Organizational Formation”



Fonte: adattamento da Larson, A.L. & Starr, J.A. (1993): “A network model of organization formation”; *Entrepreneurship Theory & Practice*, 17(2), 5-15

Nella prima fase, denominata dai due autori del modello “*Focusing on the essential dyads*”, ovvero letteralmente focalizzazione sulle relazioni diadiche – composte da due elementi – l’imprenditore inizia a creare la propria rete cercando quelli che potrebbero diventare i contatti utili ad ottenere le risorse di cui necessita, valutando – e si tratta di una valutazione fatta da ambo le parti – la fattibilità e la possibile continuità della relazione in futuro. Attraverso un continuo processo di espansione e restringimento della rete via via formatasi, l’imprenditore è in grado di identificare un *set* di relazioni che meritano di continuare ad esistere e sulle quali vale la pena investire. La letteratura e la ricerca empirica suggeriscono che spesso i primi legami appartengano alla cerchia di conoscenze più intime dell’imprenditore quali la famiglia, gli ex colleghi di lavoro o gli amici, ad esempio, ovvero coloro che possano contribuire a creare le fondamenta per trasformare un’idea di business in un’impresa concreta. Nel momento in cui il *business concept* e la strategia per la sua implementazione diventano più concreti, l’imprenditore dovrà selezionare alcune relazioni necessarie a fornire sufficienti risorse alla *venture*, perciò in questa fase alcune relazioni verranno mantenute, altre verranno eliminate o evolveranno nel tempo, e altre ancora saranno aggiunte. Alla fine prima fase, quindi, il *business concept* dovrebbe essere stato tradotto in un piano di attuazione concreto, in cui siano individuate le risorse critiche necessarie per proseguire; allo stesso tempo, dovrebbe essere stata creata un’ampia base di contatti utili a mobilitare le risorse critiche per l’impresa: proprio tali risorse, infatti, costituiscono l’ago della bilancia che decide quali relazioni essenziali debbano essere tagliate e quali altre meritino di essere mantenute.

Nella seconda fase, denominata “*Converting dyadic ties to socioeconomic exchanges*”, la relazione diadica si trasforma in una relazione di scambio e mutua convenienza. Quelle che erano nate come relazioni affettive diventano economiche e strumentali, gli amici diventano investitori e la dimensione sociale e quella di mercato si sovrappongono. Come diversi autori hanno fatto notare, si aggiunge a questo punto anche la componente etica e morale della relazione, ovvero l’interesse degli individui nel costruire e proteggere la propria reputazione per questioni di integrità (Dore, 1983; Granovetter, 1985; Johannisson, 1987; Macaulay, 1963). Questa seconda fase è influenzata dai lavori di Gabarro (1987) sullo sviluppo dei rapporti di lavoro e di Larson (1992) sull’evoluzione delle alleanze di business, e trova la propria base nella “*social exchange theory*” (Gouldner, 1960; Blau, 1964; Homans, 1950, 1958), che presuppone che le diadi si sviluppino attraverso un crescente impegno nella relazione e riconoscimento. Il processo di *engagement* ha inizio quando le aspettative di comportamento e le prestazioni da fornire da parte di entrambe le parti sono definite, e si ritiene che le norme necessarie per ottenere dalla relazione un mutuo vantaggio e un impegno continuo siano state stabilite. Il fondamento tanto

sociale quanto economico dello scambio esiste a questo punto, presupponendo un minimo livello di stabilità e durata del rapporto. Fiducia, reciprocità, investimenti nel tempo e interdipendenza sono i risultati di successo dei processi di esplorazione e di *engagement* che questa fase porta con sé.

La terza fase, chiamata dagli autori “*Layering the exchanges with multiple exchange processes*”, stratifica la relazione con l’aggiunta di maggiori funzionalità e livelli di scambio, guidando attraverso questa sopraggiunta complessità l’imprenditore e la *new venture* verso gli ultimi passi per la formazione di una organizzazione. Le funzionalità che si aggiungono all’impresa in questa fase sono quelle che comunemente vengono attribuite all’impresa nel momento in cui inizia a svilupparsi: finanza, *marketing*, produzione, ricerca e sviluppo, vendite, ecc., che necessariamente creano maggiore complessità negli scambi commerciali e nelle relazioni in cui l’impresa si trova ad essere coinvolta. In questa fase, si crea un’integrazione sempre maggiore tra l’impresa e alcune diadi chiave (ad esempio, i clienti o i fornitori più importanti), confermando l’impegno reciproco nella relazione e l’investimento da parte di ambo le parti, e stabilizzando così maggiormente il *network*. Inoltre, nonostante i singoli individui continuino a gestire e modellare i processi di scambio, e l’imprenditore possa ancora essere coinvolto in prima persona, il carattere intrinseco della relazione passa dal piano personale ad un livello più organizzativo: la crescente complessità e l’elevato numero di comunicazioni rendono necessario il fatto che più persone siano coinvolte per gestire l’aumentato volume di attività, perciò i collegamenti tra l’imprenditore e l’insieme delle relazioni essenziali dell’impresa hanno meno probabilità di essere gestiti da una sola persona, anche solo per le operazioni di delega ad eventuali subordinati che prima o poi avvengono. I processi di scambio non sono più strettamente circoscritti e discreti, né sono necessariamente collegati a particolari individui, ma anzi diventano parte di ripetuti cicli di scambio (Katz e Gartner, 1988) tra le organizzazioni, e sono sempre più indipendenti dall’imprenditore-*founder*. Le norme e le aspettative che fin’ora avevano strutturato i processi di scambio diventano a questo punto il modello sulla base del quale si “fa *business*” all’interno della rete, e queste interazioni formalizzate sostituiscono le relazioni idiosincratiche e personalizzate precedenti che venivano gestite esclusivamente da parte dell’imprenditore.

3.4.2: Evoluzione da *identity-based networks* a *calculatively-based networks*

Slotte-Kock e Coviello (2010) nel loro studio sul *network process* citano il contributo di Hite e Hesterly (2001), secondo i quali il processo di evoluzione della rete è quella dinamica attraverso

la quale le imprese si adattano strategicamente e conformano le proprie reti al fine di ottenere le risorse necessarie a garantirne la nascita e la crescita iniziale (Ostgaard e Birley, 1994; Golden e Dollinger, 1993). La rete segue questo processo evolvendo dall'essere *identity-based* all'essere *calculatively-based*, così come l'impresa evolve dalla fase di *emergence* alla fase di *early growth*: i due autori, in particolare, sostengono che il *network* dell'impresa evolva dall'essere prevalentemente *identity-based* durante la fase di *emergence* dell'impresa, all'essere più *calculatively-based* durante il periodo di *early growth*, e questa evoluzione avviene perché le due tipologie di rete possiedono differenti vantaggi nel rispondere alle sfide poste dalle risorse di cui l'impresa necessita in termini di disponibilità, accessibilità e incertezza.

Hite e Hesterly (2001) definiscono "*identity-based networks*" reti di tipo egocentrico che caratterizzate da un'alta percentuale di legami in cui un qualche tipo di identificazione personale o sociale con gli altri motiva o influenza le azioni economiche (Uzzi, 1996; Granovetter, 1992;); questo concetto suggerisce che, in questo tipo di reti, il soggetto che sta dietro la relazione – ovvero, con chi si sta intrattenendo il legame – conta di più rispetto alle funzioni economiche o alle risorse che lo stesso legame può fornire. La maggior parte di questi legami derivano da rapporti preesistenti e di lunga data con fonti sociali o familiari, che formano una rete fortemente chiusa e coesa (Coleman, 1990; Aldrich, 1999; Walker, Kogut, e Shan, 1997; Larson e Starr, 1993); questi contatti, in particolare, sono più propensi a fornire le risorse necessarie quando altri legami più lontani non sono disposti a farlo. A causa di queste caratteristiche se vogliamo limitanti, è meno probabile che all'interno di questo tipo di reti siano possedute tutte le risorse di cui un'azienda può avere bisogno per soddisfare la richiesta che la crescita iniziale della *venture* porta con sé.

Al contrario, le reti che Hite e Hesterly (2001) definiscono come "*calculatively-based*" hanno il vantaggio di fornire una base di risorse maggiore, e di mitigare l'incertezza ambientale. In questo tipo di reti, infatti, il potenziale scopo e la funzione della relazione è il tema che predomina sull'identità del soggetto alla base del legame: il termine "*calculative*" è stato introdotto da Williamson (1993), nel momento in cui egli si riferiva a reti di tipo egocentrico in cui le relazioni tra gli attori principali erano principalmente basate sui benefici economici attesi. Comparandole con le reti di tipo *identity-based*, questa seconda tipologia è caratterizzata da una grande maggioranza di *weak ties*, più orientate alla dimensione di mercato piuttosto che a quella sociale. Mano a mano che l'impresa si muove verso la fase di crescita, la motivazione della stessa a formare reti di questo tipo deriva chiaramente dalla base di risorse più ampia disponibile, necessaria per lo sviluppo, e questo cambiamento include, secondo i due autori, tre passaggi:

1. Il passaggio dalla predominanza di *embedded ties* al bilanciamento tra questo tipo di legami e i legami di mercato;
2. Il passaggio dalla coesione tra gli attori allo sfruttamento dei vuoti strutturali e delle opportunità che ne derivano;
3. Il passaggio da una rete caratterizzata da un alto livello di *path-dependence* a una rete gestita in maniera più intenzionale.

L'emergere dell'impresa, la sua rapida crescita e le corrispondenti sfide nell'acquisizione delle risorse devono quindi essere in allineamento con il *network* perché essa possa crescere ed evolvere correttamente. Le *embedded ties* risultano essere più preziose nei primi momenti della vita dell'impresa, perché aiutano le imprese emergenti a superare le sfide nell'accesso alle risorse e la consapevolezza limitata per quanto riguarda le risorse e le opportunità disponibili. Nel momento in cui le imprese si muovono verso una crescita precoce, le loro *embedded ties* meno probabilmente forniranno la gamma di risorse necessarie per sostenerne lo sviluppo: di conseguenza, le imprese cercheranno di sviluppare una base più ampia di nuovi legami più simili a quelli di mercato e meno legati alla dimensione "umana" della relazione, ma potenzialmente in grado di fornire loro nuove risorse e aiutarle così a superare la sfida della disponibilità. La percentuale di *embedded ties* andrà perciò diminuendo mano a mano che l'impresa si muoverà dalla fase di *emergence* alla fase di *early growth*, e questo decremento rappresenta un passaggio da un *identity-based network* a una rete più *calculatively-based*.

Per quanto riguarda il secondo passaggio, occorre premettere che un'impresa che sfrutta un vuoto strutturale della rete, come abbiamo avuto modo di vedere nel terzo paragrafo del presente capitolo, svolge il ruolo di *broker* (Burt, 1992; 2000; 2002) connettendo altre imprese che, altrimenti, non sarebbero state collegate. Durante la fase di *emergence*, l'impresa beneficia dei vantaggi che derivano dall'appartenenza a una rete chiusa e coesa, in cui le risorse sono più facilmente disponibili e l'aiuto degli altri attori è offerto sulla base di un senso di socialità, fiducia e identificazione reciproca (Portes e Sensenbrenner, 1993); tuttavia, nonostante queste reti offrano vantaggi in termini di accesso alle risorse, hanno anche una debolezza fondamentale per le imprese emergenti: le risorse sono, infatti, probabilmente limitate a quelle disponibili all'interno della rete chiusa. Sia le relazioni che le risorse, e in particolare le informazioni, all'interno di queste reti diventano suscettibili di essere ridondanti e poco differenziate; pertanto, per muoversi verso la crescita e oltre, la *venture* avrà bisogno di andare oltre la rete iniziale, chiusa e coesa, trovando e sviluppando nuovi legami in grado di fornire maggiori una base di risorse maggiore. Mano a mano che la *venture* aggiungerà alla propria rete nuove *non-embedded ties*, i più vantaggiosi tra questi nuovi contatti saranno i *brokers* che

nella definizione di Burt (1992) aiutano le imprese a colmare i buchi strutturali. Il livello di coesione nella rete andrà diminuendo nel momento in cui l'impresa si muoverà dalla fase di *emergence* alla fase di *early growth*.

Il *network* dell'impresa nascente, inoltre, viene in essere con un alto grado di *path-dependence*, data la sua dipendenza dalla rete sociale pre-esistente dell'imprenditore. Tuttavia, nel momento in cui l'impresa si muove verso la crescita, la rete può diventare sempre più propensa ad essere gestita in maniera intenzionale, data la ricerca da parte della *venture* di ulteriori risorse e la reputazione formatasi nel frattempo, che ne aumentano la volontà di andare oltre il nucleo di legami iniziale. Perciò, mentre il *network* della *emerging firm* sarà caratterizzato da un alto livello di *path-dependence*, l'impresa gestirà la propria rete in maniera sempre più calcolatrice mano a mano che si muoverà verso la fase di *early growth*.

In questo modello, quindi, vediamo come la rete e l'organizzazione possano co-evolvere e co-svilupparsi, essendo influenzati dall'ambiente e dalle sfide poste in termine di disponibilità, accesso e incertezza delle risorse.

Hite e Hesterly (2001) e Larson e Starr (1993) sono entrambi d'accordo sul fatto che la rete diventi più complessa con lo scorrere del tempo. Entrambi, inoltre, dipingono questo processo come un corso d'azione dinamico, basando la propria visione sulla razionale assunzione che sia l'imprenditore, e l'impresa, a creare e gestire la propria rete; rete che, come abbiamo visto, viene adattata e allineata al contesto per ottenere le risorse di cui si necessita. È interessante notare che, mentre entrambi i contributi si concentrano sulla descrizione del processo di sviluppo della rete, il modello di Larson e Starr è focalizzato sulla formazione di una organizzazione, mentre quello di Hite e Hesterly cerca di spiegare quali tipologie di reti sono più adatte a favorire il successo della nuova impresa. Pertanto, l'intento di entrambe le argomentazioni può essere collocato nella prima categoria posta da Hoang e Antoncic (2003) per la quale la rete è una variabile indipendente rispetto al processo imprenditoriale e ai suoi *outcomes*, ma ognuna delle due prospettive può abbracciare entrambe le categorie individuate dai due autori. Se consideriamo queste due visioni come complementari, la più ampia prospettiva che otteniamo ci consente di capire sia le relazioni diadiche all'interno della rete – grazie al primo contributo – sia l'intera struttura del *network* – grazie al secondo contributo – e soprattutto le evoluzioni che entrambi gli elementi hanno nel tempo, permettendoci di vedere la rete sia come variabile dipendente dal processo imprenditoriale, sia come indipendente o come entrambe.

Un contributo coerente con quelli appena esaminati – e con la letteratura in generale – è fornito da Jack (2005), che in tutto il suo lavoro di ricerca ha sostenuto il fatto che il processo di *embedding* sia necessario, e che quindi l'impresa non debba limitarsi a sviluppare i legami ma anzi debba diventarne parte attiva e mantenere la propria rete in funzione. Jack e Anderson (2002) sottolineano inoltre il bisogno di capire l'ambiente in cui l'imprenditore e l'impresa sono inseriti in senso più ampio, cogliendone gli aspetti sociali, spaziali e temporali, dal momento in cui l'imprenditore trae le risorse dal contesto e allo stesso apporta un contributo. Jack (2005) sottintende anche il bisogno di esaminare le questioni legate alle relazioni a due livelli:

- A livello della diade, ovvero della relazione;
- A livello dell'intera rete.

L'autrice fa notare, in questo senso, che la natura della rete è data dai collegamenti e dai legami che ne costituiscono il fondamento, e che ne modellano la struttura.

Gli studi analizzati sembrano appartenere alla prima categorizzazione posta da Van de Ven (1992), ovvero vedono il *network process* come basato su relazioni di causa-effetto. Per contro, Hoang e Antoncic (2003) fanno notare che ci sono altri modi di guardare allo stesso processo: in questa sede, per rappresentare la scuola di pensiero che generalmente esamina l'impatto della rete su determinati gruppi sociali o organizzazioni – e che quindi considera il network come variabile indipendente – andremo ad analizzare la cosiddetta *social network research*; contrariamente, la *business network research* concentra l'attenzione sulle interazioni che creano la base per il formarsi dei legami, e di conseguenza per il formarsi dell'intera rete, considerando invece la rete come variabile dipendente.

Partendo proprio dall'importanza che il concetto di *embeddedness* riveste per lo studio delle reti e della co-evoluzione delle stesse in relazione al processo imprenditoriale, oggetto di questa tesi, ci muoviamo ora verso l'analisi di queste due scuole di pensiero, allo scopo di integrare la visione offerta dalla letteratura e di poter analizzare i punti di divergenza e convergenza rispetto a quanto finora abbiamo visto.

3.4.3: Social Network e Business Network Perspectives

La letteratura riguardante le reti sociali, o *social network literature*, trova il proprio fondamento nel pensiero di Georg Simmel (1955), filosofo e sociologo tedesco precursore di quella che oggi conosciamo come *social network analysis*, e nelle sue argomentazioni riguardanti l'importanza

di comprendere la composizione di un gruppo per capirne la vita sociale (Smith-Doer e Powell, 2005). Sforzi successivi hanno poi sottolineato la criticità della struttura delle reti, e nel corso degli anni, i concetti derivanti dalla ricerca sui *social network* sono stati ampiamente adottati per lo studio di varie discipline, tra cui l'imprenditorialità.

La letteratura sulle reti sociali, in particolare, fornisce una ricca discussione del concetto di *embeddedness* (Uzzi, 1996; Granovetter, 1985) sostenendo che il comportamento economico è *embedded* – letteralmente, incorporato – in un contesto sociale o in una rete di relazioni; inoltre, questo stesso campo di ricerca considera la politica e lo sviluppo culturale, economico e tecnologico come influenze esogene sui livelli di cooperazione tanto individuali quanto interorganizzativi. Alcuni studi appartenenti a questo filone di ricerca, coerentemente con la visione di Jack (2005), hanno iniziato a studiare sia le diadi che l'intera rete anche prima che l'autrice esponesse il proprio pensiero: Seabright et al (1992), Powell, White, Koput e Owen-Smith (2005) ne costituiscono un esempio. Gli studi di Uzzi, in particolare, sono in qualche modo unici nella *social network research*, perché esaminano la qualità delle relazioni e il modo in cui la rete influenza la capacità dell'impresa di essere performante: attraversando diversi livelli di analisi, questi studi mettono in evidenza all'interno di questo campo di ricerca la necessità di sviluppare un approccio multidimensionale per la comprensione delle reti interorganizzative (Hagedoorn, 2006; Contractor, Wasserman, e Faust, 2006).

Nel complesso, la *social network literature* enfatizza generalmente l'identificazione e la misurazione delle caratteristiche delle relazioni e dell'intera rete per capire l'influenza dei cambiamenti strutturali: gli approcci che fanno capo a questo filone di ricerca, quindi, esaminano come determinate variabili cambiano nel tempo, tendendo a vedere il processo come la logica che spiega la causa degli eventi.

Un punto di vista alternativo ci viene fornito dalla *business network research*, che tiene conto di entrambi gli attori che costituiscono una diade e investiga sul come e perché le relazioni cambino nel tempo. Questa prospettiva, infatti, argomenta che un cambiamento in una diade può risultare da:

- Il fatto che gli attori imparino come utilizzare nuove combinazioni di risorse;
- Le percezioni contrastanti degli attori nella relazione;
- Il fatto che gli attori siano continuamente alla ricerca di opportunità per migliorare il proprio posizionamento nei confronti dei partner più importanti (Håkansson e Snehota, 1995).

A partire da questo, la *business network research* sostiene che lo sviluppo della rete sia un processo cumulativo in cui le relazioni sono continuamente create, mantenute, sviluppate o interrotte per fornire ritorni economici soddisfacenti o per crearsi un buon posizionamento entro il *network*. Il cambiamento, quindi, risulta essere un fattore endogeno; a livello più macro, la *business network perspective* sostiene che le influenze esogene, come le condizioni economiche o il progresso tecnologico, saranno combinate o trasformate in fattori endogeni, come i conflitti tra gli attori, e in questo modo hanno origine i cambiamenti nella diade (Halinen, Salmi, e Havila, 1999), che possono essere sia positivi che negativi (Ritter, 1999) e qualsiasi modifica in una parte della rete potrebbe cambiare l'intero *network*. I ricercatori in questo campo studiano il cambiamento entro le reti investigando il concetto di interazione tra le parti, dove lo sviluppo dei legami è concettualizzato come interazione tra imprese indipendenti o altri attori (Ford e Håkansson, 2006): tale sviluppo è reciproco, e dipende dalle aspettative di ambo le parti con riguardo alle interazioni future (Håkansson & Snehota, 2006). Inoltre, l'approfondimento e l'elaborazione dei rapporti aumenta la conoscenza di ogni attore e aiuta a creare aspettative realistiche gli uni degli altri (Selnes e Sallis, 2003). In questo senso, la rete co-evolve con le relazioni che la compongono. Di conseguenza, la *business network research* assume la posizione secondo la quale la struttura della rete non è mai stabile. Anche se i modelli di rete appaiono statici, questa prospettiva riconosce che le relazioni esistenti possano cambiare il proprio contenuto e la propria forza; il cambiamento, perciò, avviene entro le relazioni.

Inoltre, questo filone di ricerca considera il *network* come composto da differenti tipi di *ties*. A partire dalla categorizzazione tra relazioni positive e negative, e tra cooperative e competitive, andando più a fondo Hertz (1996) distingue tra relazioni *one-way*, passive, infrequenti o temporanee e argomenta che perché ci sia interazione deve essere presente un certo grado di frequenza, intensità e stabilità.

In sintesi, la *business network perspective* è focalizzata sul come stabilire, costruire, mantenere o cambiare le relazioni per creare un posizionamento entro una rete. Le interazioni così intese sono quindi caratterizzate da diverse forze che possono portare ad uno *status quo*, oppure cambiare mettendo in modo un corso d'azione caratterizzato da continue variazioni, selezioni e conservazioni. La natura delle relazioni è quindi teleologica, dialettica, evolucionistica o una combinazione di queste, e non basata su una sorta di ciclo di vita. Inoltre, questa prospettiva prende in considerazione la multi-direzionalità del cambiamento spesso non considerata dalla *social network research*.

3.5: La costruzione strategica del *network*: *tie formation efficiency* e *catalyzing strategies*

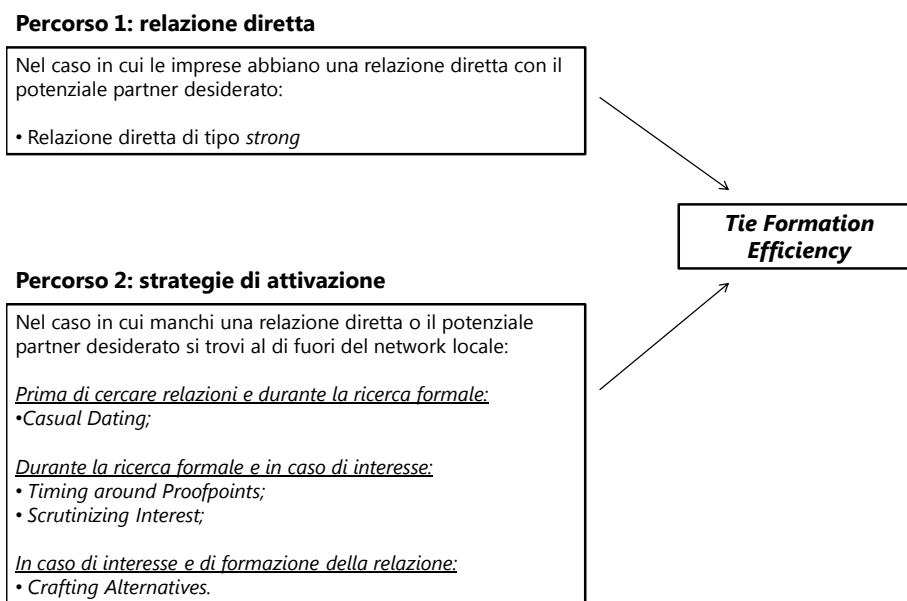
Tanto la ricerca in tema di *network* svolta finora in letteratura, e in parte riportata nel presente lavoro, quanto l'evidenza empirica suggeriscono che la performance dell'impresa risulta essere superiore quando la stessa beneficia di legami relazionali con i giusti *partners*. Hallen e Eisenhardt (2012) in questo senso introducono il concetto di *tie formation efficiency*, riferendosi al fatto che le imprese che formano il proprio portfolio di relazioni in modo efficiente probabilmente saranno in grado di evitare ricerche lunghe e faticose, fallimenti e *partner* indesiderabili: di conseguenza, è più probabile che queste imprese riescano a formare più legami a parità di tempo e fatica rispetto a quelle che costruiscono le proprie relazioni in maniera inefficiente, e ad ottenere un accesso più rapido alle risorse migliori. Al contrario, formare relazioni in maniera inefficiente può risultare in uno spreco di energie, benefici ridotti, e ritardi nell'accesso alle risorse (Graebner e Eisenhardt, 2004; Baum et al, 2000). L'efficienza nella creazione dei legami, quindi, risulta essere importante per poter trarre una *performance* superiore dal proprio *network*, e di conseguenza una migliore prestazione aziendale.

In particolare, secondo i due autori la *tie formation efficiency* è importante perché aumenta la probabilità di ottenere *outcome* superiori: la formazione di relazioni in meno tempo e con meno sforzo, oltre che con un più basso tasso di fallimento, consente alle imprese di aggiungere nuovi legami appropriandosi più velocemente dei benefici conseguenti. Avere molte relazioni, inoltre, crea un ciclo di *feedback* positivi per l'impresa, che le consente di avere un *network* più completo, ulteriormente sfruttabile per la creazione di nuovi legami (Gulati e Gargiulo, 1999). La capacità di aggiungere legami velocemente spinge le imprese in una posizione centrale all'interno della rete, aiutando la futura formazione di relazioni e la relativa performance (Ozcan e Eisenhardt, 2009; Powell et al., 1996). Se tali legami sono formati con *partner* interessanti, queste dinamiche favorevoli risultano essere accelerate. Naturalmente, ad un certo punto aggiungere ulteriori relazioni può non essere la scelta ottimale, ma anche allora la *tie formation efficiency* è in grado di accelerare la sostituzione dei *ties* meno efficienti, e quindi lo sviluppo di *portfolio* di rete migliori (Powell et al, 1996; Shipilov & Li, 2008). Infine, la possibilità di minimizzare lo sforzo per la formazione di nuove relazioni consente ai dirigenti di dedicare più energie alla gestione di altri aspetti delle loro imprese.

Allo scopo di spiegare come sia possibile formare legami di rete in modo efficiente, Hallen e Eisenhardt (2012) concordano con quanto sostenuto dalla *Social Network Theory*, ovvero che le imprese utilizzino i legami in loro possesso per formarne di nuovi (Hsu, 2007; Gulati, 1995;

Hallen, 2008). Anche se importante, l'esistenza di relazioni precedenti all'interno della propria rete non spiega completamente la formazione efficiente di nuovi legami. Gli stessi autori, infatti, propongono un *framework* che riporta due percorsi equivalenti per arrivare alla *tie formation efficiency*. I due *path* perseguibili sono riassunti di seguito, in Figura 19.

Figura 16: Percorsi alternativi per la formazione efficiente di relazioni



Fonte: Elaborazione personale da Hallen & Emsenhardt (2012), "catalyzing strategies and efficient tie formation: how entrepreneurial firms obtain investment ties", *Academy of Management Journal*, 2012, Vol. 55, No. 1, pp. 35–70.

Il primo percorso di *tie formation efficiency* è costruito sulla base dell'esistenza di una relazione diretta di tipo *strong* con il potenziale *partner* desiderato, ed è ausilio di organizzazioni in posizione privilegiata. L'esistenza di *strong direct ties*, infatti, assicura una rete di potenziali *partner* già prima di iniziare il processo di formazione di relazioni, oltre che la comunicazione di segnali di qualità, il rapido discernimento di interessi tra le parti e una veloce decisione di impegno da parte delle stesse quando il processo di inizia. Questa strategia, quindi, è basata sugli attributi positivi dei legami forti (Powell et al., 1996; Uzzi, 1997) – comunicazione superiore, familiarità, onestà e fiducia – per ottenere l'efficienza desiderata.

Tuttavia, quando manca una forte relazione con il potenziale *partner* desiderato, Hallen e Emsenhardt (2012) propongono un secondo percorso, basato sull'assunzione che le imprese siano egualmente in grado di formare relazioni in maniera efficiente quando si impegnano in strategie di attivazione, cosiddette *catalyzing strategies*. L'attivazione inizia con la ricerca di legami con i potenziali *partner*, e in particolare con il "*casual dating*", ovvero incontri informali

e ripetuti con alcuni potenziali *partner* prima di provare a formare un legame formale. Caratteristica di tali incontri è l'assenza di discussioni puramente legate alla formazione di un rapporto d'affari; piuttosto, nel *casual dating* avvengono ripetute interazioni finalizzate ad ottenere pareri generici a proposito delle comuni questioni imprenditoriali, con l'obiettivo di ampliare il *pool* di potenziali partner; non si tratta di incontri d'affari, ma di eventi ai quali è possibile conoscere persone che, potenzialmente, potrebbero diventare *partner* o aiutare in qualche modo lo sviluppo dell'impresa. La formazione della relazione inizia con l'invio di forti segnali di qualità e l'incentivazione dell'interesse del potenziale *partner* desiderato, e in questo senso gli autori parlano di "*timing around proofpoints*" per indicare l'utilizzo da parte dell'impresa della convalida da parte di terzi con riguardo al raggiungimento di una *milestone* critica, amplificata dall'immediatezza, per inviare un segnale di qualità forte. La terza strategia di attivazione proposta da Hallen e Einsenhardt (2012) consiste in quanto da loro definito "*scrutinizing interest*", ovvero l'uso di informazioni e spunti forniti da terze parti per discernere gli interessi reali, focalizzando su di essi l'attenzione; a differenza del *casual dating*, che aggiunge e rafforza i legami, questa strategia indebolisce l'interesse e risulta essere potenzialmente in grado di eliminare relazioni, rivelando interessi simulati da parte di potenziali partner. Superate le esitazioni, l'impresa mette in atto la quarta strategia di attivazione, definita "*crafting alternatives*", attraverso la quale vengono amplificati i segnali che inducono il potenziale *partner* desiderato a impegnarsi nella relazione. Nel complesso, questo secondo *path* di strategie di attivazione si basa su una sequenza di azioni complementari volte ad ottenere la formazione efficiente di relazioni.

In una visione d'insieme, le diverse *catalyzing strategies* migliorano il livello di efficienza nella formazione di relazioni, rappresentando il percorso praticabile da quelle imprese che non dispongono di forti legami diretti con il potenziale partner desiderato; tuttavia, queste stesse strategie costituiscono un percorso che anche le imprese precedentemente definite come "privilegiate" possono perseguire, nel momento in cui esse desiderino stringere legami al di fuori della propria rete locale: nel complesso, quindi, le strategie di attivazione sono particolarmente significative, perché ampliano l'accesso a *network outcomes* superiori per molte aziende.

Nei capitoli precedenti abbiamo analizzato a fondo l'importanza del *network* per l'ottenimento di risorse, soprattutto finanziarie, grazie alle relazioni sociali che lo compongono. Ogni volta che i legami forti che l'imprenditore può vantare non sembrano sufficienti a fornire il capitale richiesto dalla *new venture*, avviene un cambiamento allo scopo di creare o attivare *weak ties* con altri attori, ritenuti fondamentali per ottenere il capitale desiderato quale che sia il genere di risorse necessario. Tuttavia, è interessante notare come i *partner* che scelgono di collaborare

con l'impresa abbiano un impatto sugli *outcomes* della *new venture* non solo grazie al capitale finanziario o alle risorse apportate, ma anche perché, decidendo di investire sulla società, legittimano il progetto agli occhi di altri soggetti, potenziali *partner* futuri per l'impresa. Il possesso da parte dell'impresa di un *partner* di rilievo può servire ad incoraggiare la collaborazione con la stessa da parte di altri attori del settore, permettendo di ottenere legittimazione. Più tali *partner* hanno legami radicati nel settore in cui operano, più tale processo risulta essere accentuato.

3.6: Conclusioni

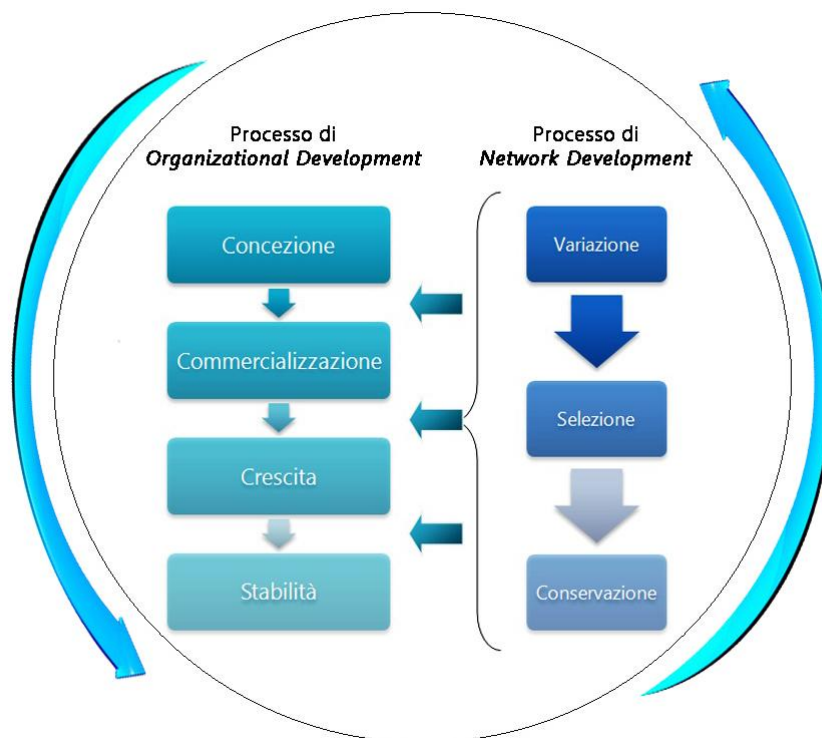
Come si è più volte ribadito, nel presente lavoro ci si propone di studiare l'interazione tra lo sviluppo della *new venture* e lo sviluppo del *network* – concetto che abbiamo finora cercato di delinare – ovvero la loro co-evoluzione. Lo scopo di questa tesi, quindi, non è solo quello di indagare il ruolo del *social capital* nelle prime fasi di sviluppo dell'idea imprenditoriale e il modo in cui questo impatta sulle dinamiche del processo imprenditoriale come variabile dipendente o indipendente, ma fare un ulteriore passo in avanti e porre l'attenzione in particolare su come l'evoluzione del primo influenzi l'evoluzione del secondo e viceversa, in un'ottica di integrazione e profonda interazione tra i due concetti. Appare quindi necessario dedicare uno spazio al confronto tra le prospettive che abbiamo visto fino a questo punto, in particolare per quanto riguarda lo studio e la considerazione dei cambiamenti che intervengono nella rete.

Come abbiamo avuto modo di vedere, in particolare nella *business network research*, l'imprenditore non si comporta solo come un attore reattivo (Aldrich e Zimmer, 1986) nei confronti del proprio *network*, ma pone in essere la propria rete gestendo un ampio insieme di influenze ambientali; perciò, questo processo implica la gestione della stessa dall'interno, e non l'adattamento dell'organizzazione alla rete come soggetto esterno. Per quanto riguarda la misurazione dei cambiamenti che intervengono a livello di diadi o di intero *network*, gli sforzi empirici per tracciare il percorso di sviluppo di una rete sono, secondo Slotte-Kock e Coviello (2010), relativamente rari in materia di *entrepreneurial network research*, nonostante i contributi offerti da Larson e Starr (1993) e Hite e Hesterly (2001) che abbiamo visto nei paragrafi precedenti. Questa realtà, quindi, lascia uno spazio per l'integrazione di questi due punti di vista complementari, teoricamente concorrenti, a proposito dei fenomeni relativi a quello che abbiamo visto essere il *network process*; inoltre, nonostante la letteratura sul tema riconosca che il *network* è costituito da un insieme di legami, la stessa ricerca ha appena iniziato ad indagare su come tali legami si sviluppino e si trasformino nel tempo, mancando una ricca

comprensione di come, quando e perchè le relazioni evolvano, ad esempio, da deboli a forti, o da sociali a economiche, o passino dall'essere di breve all'essere di lunga durata, o viceversa. Quello che ci proponiamo di fare nel prossimo capitolo, è quindi guardare a due casi di studio aziendali, e quindi alla realtà empirica riguardante due *new ventures* di successo, per cercare di tracciare i percorsi di sviluppo tanto delle imprese quanto dei loro *network*, con l'obiettivo di contribuire a colmare questo vuoto letterario. In questo senso, le ultime due prospettive teoriche analizzate ci vengono in aiuto: il *social network approach*, in particolare, ci aiuta ad analizzare il *network* stimando come la creazione di nuove relazioni, o la cancellazione di legami esistenti, influenzi la struttura della rete; il *business network approach*, invece, ci fornisce un supporto per l'analisi dello sviluppo e dei cambiamenti *all'interno* delle relazioni, dato che, come abbiamo avuto modo di vedere, questa parte della ricerca è concentrata sull'individuazione di come gli attori si adattino e imparino da tali cambiamenti nel corso del tempo, e/o di come le evoluzioni nelle diadi influenzino la rete, e vice versa. Slotte-Kock e Coviello (2010), inoltre, suggeriscono l'importanza di estendere l'oggetto dell'analisi al di là della descrizione di "come" e "quando" la rete o legami cambiano, per meglio comprendere invece "chi" guida il cambiamento. Gli stessi autori, in accordo con quanto finora espresso, suggeriscono poi l'importanza di capire tanto la connessione esistente tra le interazioni che intervengono nella rete – le relazioni – la struttura del *network* e gli *outcomes* che si ottengono in termini di *performance* dell'impresa, quanto le dinamiche che ne determinano il cambiamento nel tempo. Quello che faremo prossimamente, quindi, sarà analizzare due casi aziendali reali e di successo cercando di applicare diversi punti di vista teorici, integrando le mancanze della letteratura in tema di imprenditorialità con la *social network* e *business network perspectives* e cercando di condurre l'analisi sia a livello macro – ovvero a livello di struttura – che micro – ovvero a livello di interazioni. Inoltre, nonostante finora si sia lasciato intendere che il processo che si andrà ad analizzare sia un processo di sola progressione, in realtà è necessario tenere conto che questa co-evoluzione coinvolge anche momenti di regressione, così come eventi imprevedibili e dominati dalla casualità (ad esempio, nuove regolamentazioni più o meno favorevoli, o fallimenti di alcuni attori della rete, ecc). Dobbiamo guardare allo sviluppo come a un processo “a spirale”, che coinvolge progressione, regressione, aumenti e decrementi nella dimensione della rete e cambiamenti nelle relazioni: come abbiamo visto finora, per fare questo occorre integrare un approccio che sia teleologico, dialettico ed evolutivo al tempo stesso, e non è possibile condurre un'analisi monodimensionale. L'impresa e il *network*, quindi, co-evolvono (Hite e Hesterly, 2001): anche se le fasi di variazione della rete (nuove relazioni che nascono intenzionalmente o inconsapevolmente), selezione (ovvero legami selezionati in base al contributo che forniscono) e conservazione (ovvero *embedding*, incorporazione, letteralmente)

sono normalmente ritratte come sequenziali, nella pratica avvengono simultaneamente (Aldrich, 1999) e sono fortemente influenzate dallo sviluppo organizzativo, così come mostrato in Figura 17.

Figura 17: La co-evoluzione dell'impresa e del network



Fonte: adattamento da S. Slotte-Kock e N. Coviello (2010), "Entrepreneurship Research on Network Processes: A Review and Ways Forward", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34, 1, 31–57,

Gli sforzi di sviluppo organizzativo creeranno, infatti, interazioni tra più soggetti (ad esempio, due attori in una diade o un certo numero di attori in una rete) o tra la rete e l'ambiente. Nel corso del tempo, i membri della rete aumenteranno e diminuiranno (Lorenzoni e Ornati, 1988; Greve e Salaff, 2003), e la rete, così come l'impresa, si dovrà adeguare al contesto culturale e sociale, oltre che alle condizioni di mercato. Quello che sosteniamo in questa sede, quindi, è la teoria che le relazioni evolvano – in diversi sensi e direzioni – entro il contesto sociale che è la rete, e che la stessa e l'organizzazione co-evolvano a loro volta; infine, sia l'organizzazione che la rete interagiscono con l'ambiente circostante, nel quale vivono, dal quale traggono contributi e al quale contribuiscono.

3.7: Riassunto del capitolo

Nel presente capitolo abbiamo cercato di porre le basi per l'analisi empirica che verrà fatta nel capitolo successivo, e per realizzare questo obiettivo abbiamo dovuto dapprima delineare alcuni concetti teorici che utilizzeremo per l'analisi, e secondariamente prendere una posizione per quanto riguarda il ruolo delle reti sociali nel processo imprenditoriale, per quanto possibile.

Siamo partiti ponendo le basi della cosiddetta “*Social network analysis (SNA)*”, che sfrutta le teorie matematiche e sociologiche relative alle reti applicandole all'analisi dei *social networks*, dell'imprenditore e dell'impresa. Abbiamo continuato la nostra analisi vedendo come tali *social networks* influenzino le principali sfide che si pongono all'imprenditore nel momento in cui voglia porre in essere una *new venture*, ovvero una nuova attività imprenditoriale: l'identificazione di una opportunità promettente, e la mobilitazione delle risorse necessarie per sfruttarla, precedentemente definita *opportunity exploitation*. Abbiamo analizzato nel dettaglio come la rete sociale impatta su tali passaggi critici nel processo imprenditoriale, trovando che il *network*, in particolare, è in grado di modellare i flussi di informazioni tracciando le relazioni e i collegamenti attraverso i quali viaggiano le risorse necessarie all'impresa, in modo particolare durante la sua nascita e le prime fasi di crescita.

Abbiamo poi delineato il concetto di *social capital*, argomentando che tale particolare tipologia di capitale è nella nostra analisi fondamento e prodotto delle reti relazionali, frutto della fiducia tra individui e capace di generare la possibilità di instaurare relazioni e di costruire così legami tra individui o organizzazioni dai quali possono essere tratti mutui vantaggi, dei quali il *social capital* fa a sua volta parte in un processo circolare. In particolare, per meglio delineare tale concetto abbiamo fatto riferimento a parte del lavoro teorico di Putnam (1993). Abbiamo poi collegato questi concetti con soggetto centrale di questa tesi, le *new ventures*, spiegando come il *social capital* sia per noi un elemento chiave nello studio del perché, come e quando tali nuove imprese vengono create.

Ci siamo poi spostati verso un'analisi più strutturale della rete, citando gli studi di Granovetter (1973) e cercando di capire da quali elementi è composta la rete – attori, nodi, legami – come possiamo classificare i legami tra gli attori e quale sia la forza insita in ogni legame, sia esso *weak*, debole – ad esempio con i conoscenti – o *strong*, forte – ad esempio con la cerchia più intima di affetti. Abbiamo poi visto parte del lavoro di ricerca di Cross et al. (2001), vedendo come questi autori abbiano individuato quattro caratteristiche delle relazioni in grado di differenziare i *ties* più o meno efficaci per lo scambio di conoscenze, ovvero *knowledge*, *access*, *engagement* e *safety*, soffermandoci in particolare sui loro possibili impatti.

Abbiamo fatto successivamente notare il dibattito esistente sui benefici che possono essere tratti dai legami forti piuttosto che dai legami deboli, dichiarandoci infine concordi con la visione di Uzzi (1996, 1997) e assumendo che le imprese, in realtà, beneficino di entrambe le tipologie di legami.

Nel quarto paragrafo di questo capitolo, ci siamo dedicati all'analisi di quello che è stato definito *network process*. Abbiamo dapprima visto come Hoang e Antoncic (2003) abbiano dimostrato che i concetti che si trovano in letteratura riguardino principalmente *il network content*, la *network governance* e la *network structure*, e che in generale gli studi in questo senso possano essere suddivisi in due filoni principali: un primo gruppo che pone l'attenzione sul modo in cui la rete impatta il processo imprenditoriale – considerando quindi la rete come variabile indipendente – e un secondo gruppo che, al contrario, spiega come sia il processo imprenditoriale a impattare lo sviluppo della rete – che diventa perciò variabile dipendente. A questo punto, abbiamo delineato in maniera più precisa lo scopo del presente studio, ovvero l'analisi dell'interazione tra i due concetti. Si è successivamente visto come Van de Ven e Poole (1995) hanno delineato quattro possibili teorie che potrebbero essere applicate per studiare il *network process*, ovvero la teoria del ciclo di vita, l'approccio teleologico, l'approccio dialettico, e le teorie evoluzionistiche, notando come sia necessario, per un'analisi completa del fenomeno, che le suddette teorie possano essere combinate.

Sempre in relazione al *network process*, abbiamo poi delineato quattro contributi teorici utili a vedere il processo sotto diversi punti di vista. Il primo contributo che si è analizzato è quello di Larson e Starr (1993) e il loro modello di *organizational formation*, attraverso il quale i due autori mostrano come la rete della *new venture* si sviluppa attraverso tre fasi, entro ognuna delle quali vi è un processo di esplorazione, selezione, e utilizzo di legami diadici: l'intero processo è guidato dall'imprenditore o dall'impresa, e le azioni sono modellate dal contesto sociale in cui gli attori della rete si trovano. Le fasi del processo portano da una situazione in cui è l'imprenditore a relazionarsi con gli altri, ovvero con gli individui nell'ambiente che ne costituiscono la rete, ad una situazione in cui è l'organizzazione – di cui l'imprenditore, ovviamente, fa parte – a interfacciarsi con altri individui e altre organizzazioni. Il secondo contributo analizzato è quello portato da Hite e Hesterly (2001), che analizzano l'evoluzione della rete secondo un processo per effetto del quale il *network* passa dall'essere *identity-based* durante la fase di *emergence* dell'impresa, all'essere più *calculatively-based* durante il periodo di *early growth*, giustificando questa evoluzione con la diversità di risorse di cui l'impresa necessita in termini di disponibilità, accessibilità e incertezza, e che le due tipologie di rete sono più o meno conformi ad apportare. Abbiamo quindi cercato di cogliere le convergenze e divergenze tra i due lavori, trovando che entrambi raggiungano un accordo sul fatto che la rete

diventi più complessa con lo scorrere del tempo, e quindi l'imprenditore e l'impresa debbano porre in essere un dinamico corso d'azione atto a creare e gestire la propria rete, che deve essere adattata e allineata al contesto per ottenere le risorse di cui si necessita.

Sempre sul tema, abbiamo citato il lavoro di S. Jack (2005), mettendo in luce il concetto di *embedding*, ovvero il fatto che per l'impresa è necessario non solo sviluppare i legami, ma diventarne parte attiva per mantenere in funzione la propria rete.

Si è poi cercato un punto di vista alternativo, vedendo come la *social network literature* enfatizzi lo studio delle caratteristiche delle relazioni e dell'intera rete per capirne i cambiamenti strutturali, esaminando come alcune variabili determinate cambino nel tempo e tendendo a vedere il processo, ovvero la sequenza di eventi, come la causa alla base di questo; la *business network research*, invece, studia entrambi gli attori che costituiscono una relazione diadica e investiga sul come e perché le relazioni cambino nel tempo. Essendo coinvolte in un continuo processo di variazione, selezione e conservazione, la natura delle relazioni combina aspetti teleologici, dialettici, evolucionistici o combinazioni di questi. Prendendo in considerazione i cambiamenti e la loro multi-direzionalità, la *business network research* assume la posizione secondo la quale la struttura della rete non sia mai connotata da caratteri di stabilità. Lo sviluppo della rete è un processo continuo, in cui le relazioni sono sempre create, mantenute, sviluppate o interrotte per fornire ritorni economici soddisfacenti o per crearsi un buon posizionamento entro il *network*.

Da ultimo, si sono poste le basi per meglio comprendere i casi che vedremo nel prossimo capitolo, in primo luogo introducendo il concetto di *tie formation efficiency* e *catalyzing strategies* e quindi esaminando come la rete possa essere strategicamente posta in essere, e in secondo luogo vedendo come le fasi di variazione, selezione e conservazione della rete non siano in realtà sequenziali, ma avvengano simultaneamente subendo la forte influenza dello sviluppo organizzativo dell'impresa.

CAPITOLO 4

I CASI DI STUDIO: EGOMNIA SRL E D-ORBIT SRL

4.1: La metodologia utilizzata: un'analisi qualitativa

Come più volte ribadito, lo scopo di questa tesi è svolgere un lavoro di ricerca sulla co-evoluzione del *network* e della *new venture*, in particolare nelle prime fasi della sua esistenza. Ci proponiamo, perciò, di capire sia come la rete viene posta in essere, ovvero come nasce, sia come essa si struttura, quali cambiamenti avvengono nel *network* e soprattutto come questi cambiamenti impattano sull'evoluzione dell'impresa e sulla sua offerta al mercato, quindi sul *business concept*. Nel terzo capitolo del presente lavoro abbiamo argomentato che la letteratura sul tema dell'imprenditorialità presenta delle carenze in questo senso, perciò ancora manca una reale comprensione delle dinamiche che portano la rete – e soprattutto le relazioni che la compongono – a cambiare nel tempo, e di come queste stesse dinamiche di cambiamento si interfaccino con lo sviluppo della *new venture*, di fatto evolvendo insieme.

Si è perciò deciso di concordare con la visione di Jack (2008), che fa notare l'ampio consenso in letteratura sul fatto che quando si affrontano fenomeni sociali quali le reti, la ricchezza di dettagli essenziale per il processo di ricerca si rende necessario preferire un approccio di tipo qualitativo per l'analisi (Johannisson e Mönsted, 1997; Chell e Haworth, 1992; Blackburn et al., 1990; Uzzi, 1997; Hill et al., 1999; Zeleny 2001, Hoang e Antoncic, 2003), specialmente quando si affrontano temi quali il processo, il contenuto e la dinamica evolutiva delle reti (O'Donnell et al., 2001; Lechner e Dowling, 2003): gli approcci di tipo quantitativo, infatti, sebbene siano utili per analizzare le caratteristiche strutturali delle reti, forniscono generalmente poche argomentazioni nella spiegazione del processo di creazione e di evoluzione del *network* (Jack, 2010) che è invece l'oggetto della nostra analisi.

I metodi qualitativi, per contro, forniscono una maggiore ricchezza di dettagli, e non risultano essere troppo legati a basi di dati, letteratura pre-esistente, statistiche e test delle ipotesi, perciò si sono dimostrati più utili per il tipo di ricerca che ci proponiamo di svolgere, anche in considerazione del fatto che la nostra indagine si pone l'obiettivo di comprendere il fenomeno, più che di misurarlo (Oinas, 1999; Jack, 2005). Inoltre, dobbiamo notare che quelle con cui abbiamo a che fare sono questioni che non si prestano ad essere misurate e rese quantificabili, ma che necessitano piuttosto della comprensione dei significati che si celano dietro le azioni (Jack, 2005; Hammersley, 1992).

Fondamentalmente, quindi, i fattori che ci portano a preferire l'utilizzo di una metodologia qualitativa per l'analisi sono due:

- La scarsità di studi qualitativi sul tema congiunto del *social capital* e dell'imprenditorialità;
- Il fatto che questo tipo di ricerca si rivela essere particolarmente adatta, per i motivi appena esposti, per rispondere alle nostre domande di ricerca, riguardanti il come la rete nasce durante la fase di *emergence* della *startup*, e il come essa si struttura attraverso i cambiamenti che avvengono nel *network* e che impattano sull'evoluzione dell'impresa e sulla sua offerta.

Tuttavia, questo tipo di approccio non è esente dal presentare alcuni punti di debolezza, tra cui ci sentiamo di segnalare il fatto che, per poter andare a fondo nell'analisi, questo tipo di ricerca richiede molto tempo, rendendo di fatto difficile lavorare con un campione numeroso, e che deve essere ben definito il metodo di ricerca che si intende utilizzare per non rischiare di cadere nella mancanza di una struttura alla base dell'indagine.

Soppesati vantaggi e limiti dell'utilizzo di un metodo qualitativo, abbiamo realizzato delle interviste semi-strutturate a due imprenditori, Matteo Achilli per Egomnia e Luca Rossetini per D-Orbit, e abbiamo raccolto quanto più materiale possibile non solo per raccontare le loro storie, ma anche e soprattutto per capire che cosa è accaduto nel tempo al *network* di queste imprese, e in che modo questi accadimenti ne hanno plasmato lo sviluppo cercando di capire quali fattori hanno consentito tanto alle imprese quanto alle loro reti di nascere (Shah e Corley, 2006) e svilupparsi. Il tempo, quindi, è la variabile chiave e il *driver* che guida tanto il processo imprenditoriale quanto il *network process*, e su questi processi ci proponiamo di costruire l'analisi delle variabili che hanno modellato l'evoluzione della rete e dell'impresa tramite le risorse che dalla rete è stato possibile trarre.

4.2: I casi di studio: descrizione delle aziende e processo di raccolta dei dati

Il nostro obiettivo è riuscire a fare un'analisi delle *start-up* nel momento della loro nascita e nel periodo appena precedente, in cui l'impresa presenta le maggiori fragilità. Il nostro *focus*, in particolare, riguarda il ruolo delle reti personali dell'imprenditore e/o del *team* imprenditoriale nel processo di crescita dell'impresa. Ci siamo interessati, in particolare, a due casi di successo,

Egomnia Srl e D-Orbit Srl, azienda molto diverse tra loro ma accomunate dal fatto di essere *start-up* innovative di successo ancora molto giovani.

Egomnia è un *social network* professionale, creato da Matteo Achilli con l'obiettivo di mettere in contatto i giovani in cerca di occupazione e le aziende in cerca di risorse, creando una classifica dei migliori talenti ai quali le aziende possano attingere grazie a un algoritmo che, dal momento dell'iscrizione, pone ogni utente in un *ranking* mettendolo, di fatto, in "competizione" con gli altri utenti iscritti provenienti dalla stessa area geografica. In sostanza, grazie a un algoritmo la piattaforma attribuisce un punteggio ai curriculum degli iscritti, in modo che le aziende, consultando i *ranking*, possano trovare le risorse migliori, e i profili più pertinenti alle loro ricerche.

D-Orbit è un'azienda che sviluppa dispositivi intelligenti da installare sui satelliti artificiali, in grado di rimuovere gli stessi dalla propria orbita al termine della loro vita operativa eseguendo il deorbitaggio in modo rapido, controllato e sicuro. Questi dispositivi forniscono un triplice vantaggio:

- Consentono un accesso sostenibile allo spazio;
- Estendono la vita operativa del satellite;
- Aumentano i ricavi dell'operatore finale.

La *mission* dell'azienda parte dalla considerazione che i rifiuti spaziali rappresentano una grave minaccia per le attività spaziali e per la sicurezza dell'uomo: D-Orbit rappresenta perciò la soluzione all'inquinamento spaziale. La *startup* è stata concepita da un'idea dall'ingegnere aerospaziale Luca Rossetini, *CEO (Chief Executive Officer)*, nel 2008, quando si rende conto che lo spazio potrebbe, un giorno non troppo lontano, non essere più accessibile per l'uomo a causa della nube di detriti causata dalla rottura dei satelliti attuali e futuri presenti in orbita. Oltre ad essere un ingegnere aerospaziale con un dottorato nella propulsione¹³, Luca Rossetini ha sempre dedicato molto tempo e parte della sua formazione ai principi della sostenibilità spaziale: unendo competenze e passione per la sostenibilità ha ideato D-Orbit, che ha l'obiettivo di ripulire lo spazio dai detriti spaziali e quindi dall'inquinamento.

Le due aziende, a prima vista così diverse, sono in realtà accomunate da un punto in particolare: nei rispettivi settori, hanno portato una innovazione radicale sul mercato. Nel caso di D-Orbit

¹³ Per propulsione si intende l'azione mediante la quale un qualsiasi corpo, in particolar modo un veicolo, viene messo in movimento e mantenuto. La propulsione spaziale, in particolare, è usata per modificare la velocità o la posizione di un dispositivo spaziale (satellite artificiale, sonda spaziale o navicella spaziale).

l'innovazione è evidente: non esiste una tecnologia simile sul mercato, o se esiste si tratta comunque di progetti in fase di studio molto costosi e difficili da realizzare. Il motore che l'azienda sta realizzando è unico nel suo genere. Nel caso di Egomnia l'innovazione è più sottile, ma non meno importante: il mercato del *recruiting online* conta moltissime realtà che, in buona sostanza, cercano di mettere in contatto domanda e offerta di lavoro dando all'utente la possibilità di inserire l'impiego ricercato e mostrando gli annunci disponibili a partire dal più pertinente, con un meccanismo simile al *ranking* che utilizzano i motori di ricerca sul *web*. Alcuni portali danno la possibilità all'utente di creare un profilo personale e di inserire il proprio *curriculum vitae*, per rendersi più attrattivi nei confronti delle aziende. Egomnia si pone in competizione con i maggiori *job boards*¹⁴, colossi che hanno esperienza nel settore da diversi anni, offrendo però un servizio diverso. Il servizio che offre l'azienda è fortemente orientato ad un *target* giovane in un momento in cui il tasso di disoccupazione è molto alto, ed è tagliato sull'*entry level* anche nella scelta dei criteri che utilizza per costruire la graduatoria. La piattaforma è connotata da una forte componente di dinamicità, nel senso che l'utente ha la possibilità di osservare come sale o scende in classifica in funzione dei diversi fattori che costituiscono l'algoritmo alla base del suo successo, capendo dove e come può andare a rafforzare il proprio profilo. Il sito va quindi a misurare l'*employability*, ovvero quanto una persona è "forte" sul mercato del lavoro. Non è tanto importante essere alti o bassi in classifica, come potrebbe sembrare, quanto l'aspetto dinamico che consente di muoversi su di essa. Inoltre, la piattaforma mira anche a colmare il *gap* esistente tra le modalità con cui si viene valutati in un Paese piuttosto che in un altro: spesso, infatti, si trovano difficoltà nel riconoscimento delle Lauree, oppure lo stesso *recruiter* fatica a capire quali titoli di studio siano stati effettivamente conseguiti. Con Egomnia è possibile avere un punteggio matematico, uguale in tutto il mondo. La piattaforma vuole creare un mercato del lavoro quasi perfetto, che funziona perché nel momento in cui si ha un unico parametro con cui effettuare la comparazione tra candidati, è proprio questa comparabilità ad aumentare la probabilità di far incontrare domanda e offerta in modo efficiente. Egomnia colma il divario tra *Facebook*, centrato sulle relazioni personali, e *LinkedIn*, centrato sulle relazioni professionali già in essere: soddisfa un bisogno che sul mercato del lavoro esiste già, ma non viene soddisfatto né dall'uno né dall'altro, né dalle piattaforme di *recruiting* esistenti.

¹⁴ Siti Internet dedicati al *recruiting online* nel quale chi offre lavoro può pubblicare annunci che indichino le posizioni aperte e i requisiti richiesti per coprirle, comunemente conosciuti come *job boards*.

Per quanto riguarda la metodologia utilizzata per la raccolta dei dati, per il tipo di studio che intendiamo svolgere, le fonti utilizzate sono costituite da interviste e articoli di stampa. In linea teorica, per ottenere una visione d'insieme più ampia l'ideale sarebbe combinare dati qualitativi e quantitativi: mentre i primi sono utili per consentire al ricercatore di comprendere la logica sottostante il caso in esame, i secondi aiutano a fornire alla ricerca basi fondate e a non lasciare che il ricercatore si faccia influenzare solo dalle proprie impressioni. Tuttavia, come già sottolineato, dovendo affrontare un fenomeno sociale complesso quale è lo studio delle reti, preferiamo un approccio orientato a dati di natura qualitativa per lo svolgimento dell'analisi: il *social capital*, essendo generato prettamente da azioni umane, risulta essere meglio colto raccogliendo le informazioni prevalentemente tramite interviste agli addetti ai lavori – cosiddetti “*insiders*” – che più probabilmente sono in grado di fornire la chiave di lettura di migliore per i processi in esame. In particolare, l'obiettivo primario delle interviste che abbiamo effettuato è quello di ottenere un *report* da parte dell'intervistato – tipicamente il *founder* o un soggetto a lui molto vicino e informato sui fatti – con riguardo ai momenti chiave che hanno definito l'evoluzione dell'impresa – a partire dalla concezione dell'idea imprenditoriale – gli attori che hanno apportato il contributo più rilevante, formando di fatto il *network* della *startup*, e la tipologia di contributo apportato. Il *focus* dell'indagine, quindi, è il processo evolutivo del *business concept* contestualmente al *network* dell'impresa. Considerando il fatto che tale fonte, nonostante sia risultata essere fondamentale per l'analisi, la quale non si sarebbe potuta svolgere senza una narrazione diretta dei fatti, notoriamente soffre di problemi legati all'errore, alla distorsione delle informazioni dovuta principalmente alla memoria imperfetta dell'intervistato e all'articolazione imprecisa dei dati, abbiamo preferito fare ricorso anche su altre fonti, quali articoli e registrazioni video disponibili sul *web*. Per analizzare le informazioni raccolte nel corso delle conversazioni con gli imprenditori, abbiamo registrato tutto il parlato mediante dispositivi di registrazione digitale, e ne abbiamo trascritto testualmente i contenuti in modo da poter compiere una precisa analisi di quanto ascoltato con maggiore facilità. Le suddette interviste sono poi state integrate da numerosi articoli e testi disponibili sul *web* e dall'ascolto e analisi di interventi fatti dai soggetti chiave per Egomnia e D-Orbit – rispettivamente, Matteo Achilli e Luca Rossetini – in occasione della loro partecipazione a eventi con un riscontro mediatico importante (*TEDx*¹⁵, per citare un esempio); la partecipazione da parte dei fondatori a

¹⁵ L'acronimo TED, ovvero *Technology Entertainment Design*, indica una conferenza annuale tenuta a Monterey (California, USA) e ogni due anni in altre città del mondo, la cui missione è sintetizzata nella frase "*ideas worth spreading*", ovvero idee che vale la pena di diffondere. TEDx è un particolare format di evento che rispecchia il modello di TED e ne rispetta le linee guida, con la differenza che può essere organizzato da enti indipendenti in tutto il mondo.

questo tipo di eventi, inoltre, denota l'impatto positivo che le imprese scelte hanno avuto sul mercato, e il successo delle rispettive idee. Il principale motivo per cui si è voluto basare una parte della ricerca su questo tipo di dati è la comprensione globale del contesto imprenditoriale, della storia dell'azienda, della sua offerta al mercato e dell'attenzione mediatica che le *start-up* analizzate hanno finora ottenuto. Ovviamente, i dati raccolti da questa seconda categoria di fonti non hanno in alcun modo sostituito le informazioni ottenute tramite le interviste e non sono stati utili a trarre alcuna ipotesi conclusiva, ma sono comunque serviti a definire nuove linee di indagine che non sarebbero state visibili basandosi solo quanto detto nel corso delle nostre conversazioni con gli intervistati. Una descrizione dettagliata dei dati utilizzati è sintetizzata nella seguente Tabella (tabella 4.1).

Tabella 4.1: Fonti di informazioni utilizzate per l'esposizione dei casi di studio

Caso di studio	Dettagli interviste	Soggetto/i intervistato/i	Altre fonti
Egomnia Srl	Prima intervista: 14/07/2014 - 1.26 h - 19 pagine	Matteo Achilli, fondatore e attuale proprietario dell'impresa (1.26 h)	Articoli stampati e digitali
	Seconda intervista: 12/12/2014 - 0.49 h - 4 pagine	Matteo Achilli, fondatore e attuale proprietario dell'impresa (0.49 h)	Video registrazioni di eventi pubblici
			Sito Internet di TEDxCaFoscariU
D-Orbit Srl	Prima intervista: 28/07/2014 - 1.15 h - 13 pagine	Melania Caccavo, collaboratrice di D-Orbit da luglio 2012 (1.15 h)	Sito web aziendale
	Seconda intervista: 15/12/2014 - 1.19 h - 6 pagine	Luca Rossetini, co-fondatore e attuale socio dell'impresa (1.19 h)	Articoli stampati e digitali
			Video registrazioni di eventi pubblici
			Sito Internet di TEDxCaFoscariU

Fonte: Elaborazione personale

Dopo aver raccolto le informazioni utili, il passo successivo è stato quello di analizzarle in modo analitico, tenendo presente che tale fase risulta essere una delle parti meno codificate del processo, anche considerata l'ampia gamma di informazioni che questo tipo di studio ci ha fornito. Quella che sarà riportata nei successivi paragrafi, quindi, è una parafrasi di quanto registrato e ascoltato, riportata per iscritto per entrambi i casi, i quali saranno poi messi a confronto per notare le differenze tra le due aziende nei modelli di sviluppo della rete.

Il *focus* dell'analisi è, in particolare, il *network* egocentrico degli imprenditori dove i legami con gli altri attori presenti nell'ambiente sono l'unità di analisi principale; abbiamo studiato, quindi,

non solo i legami di mercato interni alle reti degli imprenditori, ma anche i legami personali che collegano gli stessi ad altri attori, anche non direttamente coinvolti nello sforzo di *business*: sono stati gli imprenditori stessi, nel corso delle nostre conversazioni, a individuare i principali contribuenti del processo di creazione e sviluppo delle loro imprese.

Per tracciare la dinamica evolutiva delle *new ventures* considerate si sono analizzati i momenti critici del loro percorso evolutivo, al fine di evidenziare come la rete è cambiata nel tempo in base al progredire della strategia aziendale, del modello di offerta al mercato o più semplicemente in risposta alle pressioni ambientali.

Per poter ottenere un livello di dettaglio più elevato e compiere un'analisi accurata, abbiamo scelto di dividere la storia delle due aziende, e l'analisi che ne consegue, in tre macro fasi di sviluppo:

- *Pre-formation*;
- *Emergence*;
- *Early Growth*.

L'analisi degli eventi critici inizia, chiaramente, dalla loro identificazione nella storia dell'organizzazione. Più precisamente, identificheremo i momenti a seguito dei quali è avvenuto un cambiamento e che sono stati causati da modificazioni del modello di *business* e/o della proposta di valore dell'impresa, o da contingenze esterne critiche. Lo scopo dell'analisi è far notare come, in particolare, ogni criticità sia stata risolta tramite la rete o abbia stimolato una modifica del *network*, motivo per cui associamo ogni punto di svolta con il contatto, o i contatti, coinvolto/i nella risoluzione della criticità. Si presterà attenzione alla tipologia di legame, secondo la distinzione già approfondita in precedenza tra *strong* e *weak ties*, e si cercherà di capire chi sono stati – se ce ne sono stati – i principali soggetti che hanno svolto il ruolo di *broker*, ovvero il soggetto che Burt (1992; 2000; 2002) definisce come “*person that connects two individuals or two different social groups that would otherwise be disconnected. The value they bring is defined as social capital of brokerage*”, quindi nodi che collegano due individui o due gruppi sociali diversi che, altrimenti, sarebbero scollegati. Il valore apportato da questi attori è definito come capitale di intermediazione.

Passiamo nei prossimi due paragrafi alla descrizione dei due casi, concludendo il capitolo con una *cross analysis* nel tentativo di trovare convergenze o divergenze nello sviluppo della rete tra le due imprese.

4.3: Il caso Egomnia Srl

4.3.1: La storia di Egomnia

L'idea alla base di Egomnia nasce a Roma durante primi mesi del 2011, quando Matteo Achilli frequenta l'ultimo anno di Liceo scientifico. Dopo le vacanze di Natale, una sua compagna di classe arriva un giorno a scuola con una classifica delle migliori Università italiane, creando una grande attenzione intorno a quel documento. In quello stesso periodo, infatti, Matteo e i suoi compagni di classe devono scegliere l'Università in cui andare a studiare. In quello stesso periodo, Achilli si sta interessando molto al mondo di Internet e alle storie delle aziende informatiche di successo; ci racconta di aver imparato a programmare alle medie, di avere poi abbandonato, ma di trovarsi in quel momento in un periodo in cui l'interesse per la programmazione si era riaperto.

Inoltre, Matteo è da poco tornato da una vacanza in cui ha conosciuto un ragazzo di Milano, che studia al Liceo classico Giovanni Berchet e che gli racconta che in quell'istituto viene affissa sulla bacheca della scuola una classifica dei ragazzi che vantano la media dei voti più alta. Colpito da questa curiosità, e conscio del fatto che, almeno a Roma, nessuna scuola ha mai fatto una cosa del genere, Matteo a quel punto ha un'idea semplice: se i ragazzi, nella scelta dell'ateneo in cui andare a studiare, sono così influenzati dalla posizione che un ateneo occupa in una classifica, perché le aziende, nella scelta dei talenti da inserire in organico, non possono essere ugualmente influenzate da una classifica dei migliori studenti? Achilli pensa a questo punto alle storie di aziende informatiche di successo che conosce, e in particolare alla storia di *Google* e al fatto che il successo dell'azienda sia dovuto al *pagerank*: tramite l'algoritmo sviluppato dall'azienda viene dato un punteggio a una determinata pagina, e le pagine che hanno un punteggio più alto – quindi quelle più pertinenti rispetto all'oggetto della ricerca – sono posizionate più in alto tra i risultati che il sito mostra per primi. La stessa cosa avrebbe dovuto fare, secondo Achilli, la piattaforma che stava prendendo forma nella sua testa e che sarebbe poi diventata Egomnia. Matteo racconta che il nome Egomnia è nato subito, insieme all'idea imprenditoriale, e che si tratta di un neologismo latino derivante dalla fusione tra le parole *ego*, *io*, e *omnia*, tutte le cose.

Fase di Pre-Formation

Già a questo punto Matteo è convinto che la sua idea possa essere un successo: ne parla con il padre, che gli sembra da subito molto interessato e che avrà un ruolo determinante per la nascita

dell'impresa essendone il primo finanziatore, e con la sua ragazza. Con i compagni di classe, che invece avrebbero dovuto essere i futuri utilizzatori della piattaforma, Achilli non ne parla a causa del timore che, vista la giovane età, potessero non capire il potenziale della sua idea. La chiacchierata con il padre si rivela essere un momento cruciale per il progetto, e permette a Matteo di avere un supporto fondamentale: i soldi necessari per partire, infatti, pur trattandosi di una cifra non gigantesca, vengono dati al ragazzo proprio dalla famiglia, essendo a quel tempo uno studente senza reddito. Il padre di Achilli, che quindi è un soggetto chiave in queste primissime fasi di concezione di Egomnia, viene da un percorso professionale iniziato come tecnico nel campo della riparazione dei computer, e terminato nel 2008 da dirigente. Con la liquidazione, acquista il controllo di una Srl il cui *core business* è il cosiddetto “*body rental*” o “*time and material*”¹⁶. A partire dal 2009, a casa Achilli si respira lo spirito imprenditoriale, dal quale il ragazzo ammette di essere stato positivamente influenzato.

Il giovane Matteo è da subito convinto che il suo progetto diventerà un'impresa e che porterà dei buoni risultati, e inizia quindi a interrogarsi su come possa essere realizzato il portale che ha in mente. Chiede alle aziende che trova su Internet, sostanzialmente *software house* che possano realizzare il portale per lui, e inizia a farsi mandare dei preventivi. Tuttavia, il sito che Achilli immagina risulta essere molto complesso e i preventivi presentano dei costi troppo alti – tra gli ottantamila e i centoventimila Euro – decisamente fuori dalla portata di uno studente così giovane. Il giovane imprenditore chiede al padre se avesse mai lavorato con qualcuno nel campo informatico, e insieme si mettono in contatto con una persona a capo di una piccola società informatica ottenendo un preventivo dall'importo molto più basso. Matteo scopre che la società riesce a contenere i costi affidando il lavoro a Giuseppe Iacobucci, laureando all'Università a Pisa, che è un conoscente del proprietario dell'azienda. Una volta scoperto che il lavoro sarebbe stato svolto da Giuseppe, Achilli preferisce continuare il rapporto direttamente con lui senza il bisogno di intermediari. Giuseppe lavora attualmente in Egomnia ma non ne è mai stato dipendente: poco dopo il lancio della piattaforma, infatti, gli viene fatta una proposta di assunzione che lui rifiuta, preferendo che l'imprenditore assumesse un'altra persona che potesse affiancarlo per la parte tecnica. L'investimento complessivo che il padre di Matteo sostiene per concretizzare l'idea del figlio, tra sviluppatore e altre piccole spese, alla fine risulta essere intorno ai diecimila euro.

¹⁶ Il termine “*body rental*” o “*time and material*” indica l'attività di intermediazione di manodopera utilizzata nello sviluppo di progetti *software* o nella gestione/sviluppo di sistemi informatici: la società assume le persone, che vengono poi impiegate nelle aziende committenti più grandi.

Contemporaneamente, Matteo affronta gli ultimi mesi di scuola superiore e deve scegliere l'università dove andare a studiare l'anno successivo: pensa all'Università degli Studi di Roma Tor Vergata, o alla Libera Università Internazionale degli Studi Sociali "Guido Carli" (Luiss), ma contatta anche l'Università commerciale Luigi Bocconi di Milano e decide di fare il test di ammissione anche lì. L'incaricata della Bocconi che risponde al telefono a Matteo gli fa alcune domande, indaga sulla sua media dei voti, sulle certificazioni in suo possesso e su altri dettagli della sua carriera scolastica, prospettandogli infine la possibilità di partecipare a un programma particolare chiamato "*Talent Scout*", che permette ai ragazzi che hanno determinati requisiti di andare a trascorrere un periodo di orientamento ai corsi dell'Università, ospiti dell'ateneo, e di fare il test di ammissione prima rispetto agli altri aspiranti studenti. Matteo partecipa a questo programma a febbraio del 2011, ed entro la fine del mese gli viene comunicata la sua ammissione alla Bocconi di Milano.

Il lavoro di Giuseppe, invece, inizia nel marzo del 2011. Matteo si rende però conto che non ha alcuna esperienza di *business*, e che non sa come muoversi sul mercato. Non ha coscienza del fatto che esistano potenziali investitori esterni o *business angels*, non ha un *business plan* o un piano di sviluppo, non sa nulla di *marketing* e commercializzazione, e all'inizio vive il proprio progetto con una certa leggerezza, quasi come un gioco.

A causa della complessità del sito lo sviluppo si rivela essere più lungo di quanto ci si aspetti: dai tre mesi previsti, il periodo si allunga ad un anno. Giuseppe e Matteo inizialmente si sentono una volta alla settimana tramite posta elettronica, ma durante l'estate del 2011 lo sviluppatore trova lavoro a Roma, dove a quel tempo Matteo ancora vive con i genitori, la collaborazione diventa più stretta e i due ragazzi lavorano insieme nei *weekend*: fondatore e sviluppatore si conoscono meglio, diventano amici, e la motivazione cresce per entrambi dando al progetto una forte accelerata.

A questo punto, il giovane imprenditore realizza una cosa importante: lo scopo del sito è mettere in contatto domanda e offerta di lavoro, perciò per quanto l'idea sia buona e innovativa, se sulla piattaforma non ci sono né aziende né persone al momento del lancio nessuno si iscriverà. Durante l'estate del 2011 Matteo inizia quindi a mandare *mail* alle aziende usando i contatti che riesce a trovare *online*, ma non riceve nessuna risposta. Egomnia sperimenta le prime porte chiuse in faccia.

A settembre 2011 l'imprenditore si trasferisce a Milano e inizia a vedere il sito quasi pronto. Si rende conto, quindi, di dover fare altre due cose: trovare un grafico, per colmare le lacune dello sviluppatore, e trovare un legale, per trasformare Egomnia in un'impresa a tutti gli effetti.

Matteo vive nello studentato della Bocconi, e tramite il suo coinquilino conosce un ragazzo dello stesso studentato, che a sua volta lo mette in contatto con un suo amico, un ragazzo della Nuova Accademia di Belle Arti (NABA) di Milano, che realizza il logo, l'immagine per l'*homepage* del sito e qualche icona a titolo gratuito. Per quanto riguarda la ricerca del legale, Matteo si rivolge all'unica persona che conosce a Milano al momento del trasferimento, ovvero il ragazzo conosciuto in vacanza con il quale ha mantenuto i contatti. Questo amico lo mette in contatto con un avvocato, a sua volta padre di un suo amico. Matteo, a questo punto, ha la fortuna di trasmettere le sue intenzioni in modo convincente: l'avvocato, infatti, crede nell'iniziativa e vuole specializzarsi nei progetti Internet non ancora molto trattati nel panorama legale italiano. Decidono di lavorare insieme senza che Matteo debba corrispondere alcun compenso, ma considerando l'attività prestata al progetto aziendale come un investimento da parte di entrambi: se l'azienda fosse andata bene, l'avvocato avrebbe dovuto continuare a lavorare per Egomnia. Il lavoro legale inizia a Milano durante il mese di settembre 2011: si parte dai termini e dalle condizioni d'uso lato utente e lato azienda, dalla *privacy* e dalle norme che regolano il *copyright* e tutti gli aspetti strettamente connessi alla piattaforma; la costituzione della società avviene invece in un secondo momento, quando il giovane imprenditore inizia a capire che il progetto sta diventando realmente interessante. La stessa persona continua a essere il legale di Egomnia anche oggi, nonostante ora ci siano altri due avvocati che si occupano, rispettivamente, della parte mediatica e del processo di apertura del capitale.

A questo punto, il team è completo e composto da Matteo, il suo legale e il grafico a Milano, e Giuseppe a Roma. Il 17 febbraio 2012 nasce l'azienda Egomnia, una Società a Responsabilità Limitata.

Vediamo ora, a pagina seguente, la prima tabella riassuntiva di quanto esposto (tabella 4.2), allo scopo di iniziare ad avere una visione più chiara degli eventi critici di questa fase e della composizione del *network* dell'impresa.

Tabella 4.2: Analisi dei momenti critici e loro risoluzione per Egomnia nella fase di Pre-formation

Collocazione temporale	Descrizione dell'evento	Risoluzione e <i>outcome</i>	Contatti critici e tipologia di relazione
Gennaio 2011	Matteo Achilli ha una buona idea, ma non sa dove reperire i fondi per svilupparla	Parla con il padre, il quale mette a disposizione le risorse economiche necessarie a partire	Padre: <i>strong</i>
Gennaio - Febbraio 2011	Matteo Achilli ha bisogno di uno sviluppatore. Chiede ad alcune <i>software house</i> ma i preventivi sono troppo costosi	Il padre lo mette in contatto con una società informatica, la quale affida il lavoro a Giuseppe Iacobucci	Padre: <i>strong</i> e <i>broker</i> ; Giuseppe Iacobucci: <i>weak</i>
Settembre 2011	Il sito è quasi pronto, per ultimarlo serve un grafico	Un compagno di dormitorio di Achilli lo mette in contatto con un suo amico, studente di grafica alla NABA, il quale aiuta Matteo a titolo gratuito	Compagno di dormitorio: <i>strong</i> e <i>broker</i> ; studente NABA: <i>weak</i>
Settembre 2012	Achilli ha bisogno di un legale per costituire la società	Un amico conosciuto in vacanza lo mette in contatto con un avvocato, il quale investe in Egomnia lavorando a titolo gratuito	Amico: <i>strong</i> e <i>broker</i> ; Avvocato: <i>weak</i>

Fase di Emergence

Visto il precedente insuccesso con la promozione presso le aziende, Matteo decide di cambiare strategia e di partire dal basso, ovvero dagli studenti. Il giovane imprenditore cerca promotori presso lo *Student Media Center* della Bocconi, che gestisce “*Radio Bocconi*”, “*Tra i Leoni*” e “*B Students TV*” – tre media universitari organizzati e gestiti direttamente dagli studenti – oltre al giornalino e al canale *YouTube* dell’università. La nuova via scelta da Achilli si rivela essere quella giusta: il progetto piace molto, e la neonata Egomnia ottiene un prezioso supporto da parte di questi studenti attivi nel mondo dei media universitari. Matteo inizia inoltre a fissare degli appuntamenti con altri studenti che ricoprono cariche rilevanti all’interno dell’ateneo – rappresentati degli studenti, ad esempio – che possano dargli un po’ di visibilità in più.

Nel frattempo, l’informatico Giuseppe resta l’unico sviluppatore della piattaforma. Si tratta però di un sito molto complesso e per questo molto fragile, perché realizzato da una persona sola: Egomnia, infatti, ancora non ha un *team* forte di persone alle spalle che spenda energie nel progetto ogni giorno. Ci sono due ragazzi, lo sviluppatore e il grafico, che possono lavorarci quando hanno tempo, c’è un legale che sta dando forma all’impresa e c’è soprattutto Matteo, consapevole di aver investito poco e di non potersi aspettare una realizzazione perfetta dal punto di vista tecnico, ma contentissimo che l’idea nella sua testa stia diventando una realtà.

L'arrivo in Bocconi e il trasferimento geografico dell'imprenditore fanno partire gli altri contatti. Le idee avanzate dal legale, primo investitore "esterno" nell'impresa, inoltre, aiutano Matteo ad aumentare la propria percezione del fatto che a questo punto si trovi alla guida di una vera e propria impresa: vedere tanti professionisti che dedicano energie alla sua idea lo fa sentire in dovere di portarla a buon fine, perché non rimanga solo il capriccio di un ragazzino. Contemporaneamente, Matteo e Giuseppe litigano: lo sviluppatore vuole avere il 10% dell'azienda, ma l'imprenditore non vuole concederglielo; in quel momento, infatti, Matteo non sta cercando un co-fondatore o un socio. Il giovane *founder* muove dalla considerazione che suo padre ha investito una cifra che, seppur non molto alta, per una famiglia non è irrilevante, e questo, insieme ad altre motivazioni, lo porta a decidere di tenere il 100% delle quote. Tuttavia, nonostante gli neghi la percentuale richiesta, Matteo propone a Giuseppe una partecipazione agli utili del 30% per i primi tre o quattro anni di attività; lo sviluppatore, pensando che i ricavi saranno minimi, rifiuta la proposta.

A questo punto, gli unici soggetti esterni all'impresa a conoscenza del progetto Egomnia sono i ragazzi del *Media Center* della Bocconi. Durante una riunione indetta dai ragazzi del giornalino universitario, a cui partecipano anche alcuni studenti, Matteo decide di mostrare al pubblico il sito in lavorazione per la prima volta, ricevendo una calorosa accoglienza e un applauso che, oltre a gratificare l'ideatore, motiva molto di più i ragazzi ad aiutarlo. A questo punto, Achilli incontra un altro soggetto che si rivelerà fondamentale per il lancio di Egomnia: gli viene infatti presentato Antonio Aloisi, classe 1989, rappresentante degli studenti della Bocconi – ruolo di grande prestigio all'interno dell'ateneo – oltre che capo della più importante confraternita dell'università; in Bocconi, inoltre, il rappresentante degli studenti siede nel Consiglio di Amministrazione dell'Università, i cui consiglieri sono nomi noti e importanti del panorama politico ed economico italiano. Antonio racconta a Matteo di avere un blog su *linkiesta.it*, quotidiano online, e di essere rimasto positivamente colpito dalla sua storia tanto da volerci scrivere un articolo. Achilli decide che vuole lanciare il sito il 7 marzo del 2012, perciò Antonio scrive l'articolo il 3 marzo – qualche giorno prima del lancio ufficiale – salvandolo come bozza e lasciando a Matteo il tempo di correggerlo. Ci troviamo però in un periodo storico particolare per il mercato in cui Matteo vuole inserirsi: l'ex Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali, Elsa Fornero, sta scrivendo in quei giorni la riforma del mercato del lavoro – tema molto sentito anche a causa della crisi – nello stesso periodo *Facebook* si sta quotando a *Wall Street*, suscitando l'interesse di moltissime persone. Per la stampa, un ragazzo di vent'anni che lancia il primo *social network* italiano per l'incontro tra domanda e offerta di lavoro in un momento come quello rappresenta una notizia ghiotta, e i redattori de *Linkiesta*, dopo aver letto la bozza

dell'articolo sul blog di Antonio, decidono di mettere l'articolo sull'*homepage* del sito, il 4 marzo.

Matteo non sa nulla di quanto sta accadendo: riceve una chiamata da Giuseppe, lo sviluppatore, che gli comunica che si stanno iscrivendo al sito circa 5 persone al minuto. I due ragazzi avevano stimato tra i cento e i duecento iscritti il primo mese; in realtà, il primo giorno superano i mille, e il primo mese superano i quindicimila. Il lancio stesso è un *boom*: solo il primo giorno si iscrivono ad Egomnia più di venti aziende, tra cui la Bialetti¹⁷. La piattaforma riceve una decina di attacchi informatici, e verso le 23:00 del primo giorno il sito collassa, a causa del troppo e inaspettato traffico.

Al momento del lancio, il team è ancora composto da Achilli, Iacobucci e il legale, anche lui informato della partenza esplosiva. Matteo deve affrontare i primi esami all'Università e Giuseppe lavora durante il giorno, quindi entrambi devono aspettare la sera per poter lavorare e correggere i *bug* della piattaforma, scegliendo gli orari di minor traffico dati per via della scarsa potenza del *server* di cui dispongono.

Il primo periodo di vita di Egomnia è segnato principalmente dalla forte presenza della stampa, che porta il sito ad avere grande visibilità fino addirittura ad una copertina – quella di Matteo Achilli per *Panorama Economy*, che lo definisce “lo *Zuckerberg*¹⁸ italiano” – e delle iscrizioni da record. L'attività commerciale giova del successo inaspettato e travolgente, e risulta essere relativamente facile per l'azienda. Inizialmente gli iscritti alla piattaforma sono prevalentemente ragazzi della Bocconi, anche se iniziano subito ad arrivare iscrizioni da tutta Italia, in prevalenza da parte di studenti. I professionisti che si iscrivono in questo periodo sono prevalentemente giornalisti.

Nonostante questo, non avendo avuto il tempo di organizzarsi e strutturarsi Matteo e Giuseppe continuano a lavorare senza sapere quali siano i loro accordi: per un periodo, c'è il caos. Dopo circa due settimane dal lancio, Matteo pensa di dover chiudere il sito perché non riesce a gestirlo.

Nei primi mesi successivi al lancio il sito va benissimo, ma lo stress da parte di Achilli è alle stelle: sono mesi difficili, in cui Giuseppe e Matteo non sanno che cosa fare, e non vedono un futuro senza le risorse finanziarie che mancano. Finalmente, durante la primavera del 2012,

¹⁷ noto marchio italiano che si occupa di produzione di caffettiere e pentolame.

¹⁸ Mark Zuckerberg (White Plains, 14/05/1984), imprenditore statunitense, è l'ideatore e uno dei cinque fondatori del *social network* “Facebook”.

anche grazie al supporto della stampa, le cose sembrano prendere una piega più positiva: Achilli, infatti, viene contattato dalla Provincia di Milano. La Provincia gli dice che nella campagna elettorale del Presidente Guido Podestà è stato dato molto rilievo al valore dei centri per l'impiego¹⁹, che hanno bisogno di nuovi strumenti digitali per migliorare il servizio offerto; fino a quel momento, Podestà non è riuscito ad onorare l'impegno preso, ma leggendo sui giornali la storia di Matteo e di Egomnia realizza di poter trarre due vantaggi dal suo servizio: trovare lo strumento digitale che cerca per le AFOL, mantenendo la parola data in campagna elettorale, e avere un buon ritorno di immagine data la novità introdotta. Podestà contatta Achilli, proponendogli di lavorare insieme per creare qualcosa di nuovo per le AFOL; al termine della discussione, si decide di creare il primo centro di collocamento *online* e di impiegare Egomnia per sostituire un *software* a quel tempo in uso che la Provincia paga molto, realizzando da zero un nuovo applicativo: tale *software* dovrà gestire le candidature interne, andando a sostituire quello già esistente che costa molto di più. Si conclude così il primo contratto dell'azienda, con un cliente importante come la Provincia di Milano.

Arrivano finalmente i primi incassi, che permettono a Matteo di costruire una strategia per il futuro, creando un minimo di struttura e di conseguenza evitando che Egomnia resti un fuoco di paglia: ora, infatti, bisogna spiegare alla gente chi è Egomnia e che cosa vuole fare, dando continuità al prodotto. Quando finalmente viene lanciato il *software* per la Provincia di Milano la notizia si diffonde in fretta, permettendo all'azienda di continuare a muoversi nella giusta direzione.

Come per la precedente fase, vediamo a pagina seguente la seconda tabella riassuntiva di quanto esposto (tabella 4.3).

¹⁹ le cosiddette "AFOL", "Agenzia Formazione Orientamento Lavoro".

Tabella 4.3: Analisi dei momenti critici e loro risoluzione per Egomnia nella fase di Emergenza

Collocazione temporale	Descrizione dell'evento	Risoluzione e outcome	Contatti critici e tipologia di relazione
Autunno 2011	Matteo ottiene insuccessi pubblicizzandosi con le aziende, deve trovare un altro canale per farsi conoscere	Contatta lo <i>Student Media Center</i> della Bocconi e fissa appuntamenti con studenti influenti all'interno dell'ateneo	Student Center: <i>weak</i> ; altri studenti: <i>weak</i>
Marzo 2011	Il sito è pronto e deve essere lanciato, quindi c'è bisogno di diffondere la notizia	A seguito di un incontro, Antonio Aloisi scrive un articolo su Egomnia che viene pubblicato sulla <i>home page</i> de Linkiesta, causando una forte attenzione mediatica sul lancio di Egomnia	Antonio Aloisi: <i>weak</i>
Aprile 2011	Achilli pensa di dover chiudere il sito, perché c'è troppo traffico e un solo <i>server</i> non riesce a gestirlo	Matteo viene contattato dal presidente della Provincia di Milano, Guido Podestà, in cerca di una soluzione innovativa per rinnovare i Centri per l'impiego, con la quale conclude il primo contratto in denaro fondamentale per mantenere l'azienda in vita.	Podestà: <i>weak</i>

Fase di Early Growth

Il 2012, a partire da marzo e fino a fine anno, è caratterizzato da un periodo di espansione con le caratteristiche dell'azienda di quel periodo: una Srl con Achilli come unico elemento. Nei mesi successivi al lancio, nonostante i numerosi contatti ricevuti da Achilli, le persone di riferimento sono sempre Giuseppe per lo sviluppo e il legale per la parte giuridica. Egomnia rimane composta dal fondatore, dagli sviluppatori e dalle reti commerciali; stampa, pubbliche relazioni e attività commerciale sono centrate su Achilli, senza l'aiuto di nessun altro collaboratore: la maggior parte delle funzioni aziendali sono in mano a Matteo, anche se ormai sono presenti diversi collaboratori che lavorano in *body rental* per l'azienda.

Gli eventi salienti di questo periodo sono la creazione di un grande *network*, molta stampa – almeno nei primi mesi – che permette a Matteo di aumentare molto le iscrizioni, un cliente grosso – la Provincia di Milano – qualche altro cliente più piccolo e un fatturato di circa dodicimila euro.

Nonostante gli effetti sicuramente positivi che l'attenzione da parte dei *media* comporta, Egomnia si trova a dover affrontare le conseguenze della sovraesposizione mediatica, avvenuta troppo presto e in un momento in cui il sito è ancora fragile e non bello. Per questo motivo, si decide di focalizzare tutto il *marketing* dell'azienda sulla storia della sua nascita e del suo fondatore, e non si pubblicizza il prodotto offerto che ancora non è del tutto pronto. La

sovraesposizione mediatica, inoltre, crea da un lato uno schieramento di persone che sostengono l'azienda e alle quali l'idea piace, mentre dall'altro iniziano ad arrivare le critiche. Nella prima metà del 2013 i cosiddetti *haters*²⁰ sono tanti, e sono principalmente altri *startupper*. Fortunatamente, quando Egomnia inizia a crescere e sia le persone che le aziende iscritte iniziano a diventare numerose anche le critiche diminuiscono, lasciando il posto ad un generale scetticismo. Tuttavia, l'attenzione della stampa ha anche dei risvolti positivi: il giovane imprenditore compare spesso sui giornali presentandosi con una storia di successo e un'azienda in crescita, suscitando l'interesse da parte di molte persone disposte a collaborare con lui e ad investire in Egomnia. Achilli non riesce però a trovare accordi con nessun investitore, perché l'azienda cresce troppo velocemente e il suo valore di mercato cambia repentinamente, comportando la necessità di dover rimettere le carte in gioco continuamente. Il fondatore si convince che sia già troppo tardi per pensare agli investitori, e sceglie di non proseguire con le trattative. Il rapporto con i finanziatori dura quindi molto poco: Achilli, infatti, rifiuta tutte le offerte che gli vengono avanzate. Ci racconta di aver vacillato soltanto una volta quando alla fine del 2012 gli vengono offerti cinquecentomila Euro per vendere l'azienda, senza però cedere alla tentazione. Recentemente, in occasione dell'ultima offerta ricevuta, il valore di Egomnia è stato stimato tra tre e cinque milioni di Euro.

Nel 2013 si raccoglie quello che nel 2012 si è seminato, e l'azienda inizia a crescere esponenzialmente: il sito arriva a duecentomila iscritti, seicentotrenta aziende e un fatturato a cinque zeri, diventando di fatto una delle maggiori realtà italiane nel mercato delle risorse umane. Il 2013 è il primo vero anno di esercizio di Egomnia, durante il quale tanto l'azienda quanto il *network* di Achilli crescono in maniera impressionante. Il giovane imprenditore partecipa, in particolare, all'evento annuale di Confindustria, che diventa occasione per entrare in contatto con nomi importantissimi del panorama imprenditoriale italiano, i quali sono a capo di aziende che in futuro diventeranno tra i clienti di spicco di Egomnia. In termini di creazione di un grande tessuto di contatti, l'evento sopracitato rappresenta un momento cruciale.

L'azienda ha finalmente una struttura, e il lavoro della *startup* si divide in due segmenti: il *business* del *B2B*²¹ e il *business* del *B2C*²². Il *business* del *B2C* riguarda l'utilizzo del sito

²⁰ Il termine *hater* è un'espressione molto usata nel gergo dei *Social Network* in Internet, per indicare una o più persone che manifestano odio, anche immotivato, verso altri componenti della comunità virtuale.

²¹ Il termine *Business-to-business*, indicato con l'acronimo *B2B*, è una locuzione usata per descrivere gli scambi commerciali tra imprese.

²² Il termine *Business-to-consumer*, indicato con l'acronimo *B2C*, è una locuzione usata per descrivere le relazioni commerciali che un'impresa detiene con i propri clienti per le attività di assistenza e/o di vendita.

Internet e quindi delle piattaforma Egomnia da parte degli utenti, per lo più studenti o giovani in cerca di occupazione, per il momento ancora in versione *beta*²³ e quindi gratuita ad esclusione alcuni servizi “*premium*”, dai quali proviene una parte del fatturato. Il *business* del *B2B* è invece dedicato alle aziende: Egomnia produce per loro delle soluzioni applicative per le divisioni Risorse Umane, usando le stesse tecnologie sfruttate dalla piattaforma. Si tratta di applicativi che riguardano prevalentemente la gestione delle candidature, la gestione del personale con modalità 2.0, e di soluzioni per il *wellness* aziendale²⁴. Grazie ai prodotti di Egomnia, le persone possono scegliere come disegnare il proprio profilo in azienda e valorizzarsi al meglio, in una sorta di processo che parte dal basso: non è l’azienda a richiedere i dati alla persona, ma la persona stessa ad aggiornarli direttamente. Egomnia vuole essere una sorta di vera e propria pagina personale, in cui ogni utente può far vedere chi è e che cosa fa; nella visione del suo fondatore, è da immaginare come una fusione tra *Facebook* e *LinkedIn*.

Nella seconda metà del 2013, Matteo si rende conto che Egomnia ha solide fondamenta e che può mirare ad avere una piattaforma di alto livello, perciò decide di riscrivere il sito per farne una versione più “adulta” e completa. In questo stesso periodo il *business* è già strutturato in *B2B* e *B2C*, e il volume d’affari raggiunge il mezzo milione di Euro. Achilli, inoltre, vuole aprire altri sedi all’estero: viene contattato da una persona in Brasile interessata all’azienda che vuole gestire una sede in loco; avendo un sito già tradotto in portoghese, spagnolo e inglese, si decide di accettare la sfida. Tra i clienti di Egomnia, inoltre, c’è *Hays*, società di ricerca e selezione del personale specializzata nel *middle* e *top management*, la quale presenta a Matteo uno dei *partner* di una società di consulenza interessato a lavorare con lui. Tale società di consulenza ha una sussidiaria a Singapore, in Asia, e all’inizio del 2014 ad Achilli viene chiesto di andare sul posto per conoscerne la realtà e capire se esistano opportunità interessanti per Egomnia. La società è ben introdotta nel tessuto locale, perché – oltre ad essere fisicamente presente sul posto – l’amministratore delegato della sussidiaria è anche il Presidente della Camera di Commercio Italiana a Singapore, quindi i contatti con le aziende italiane non mancano. Pur rimanendo a Singapore pochi giorni, Matteo riesce a parlare con aziende, Università e incubatori locali, conoscendo quindi potenziali *stakeholder*. Il *feedback* ottenuto da questi incontri risulta essere molto positivo e Achilli intravede delle possibilità di sviluppo

²³ La locuzione “versione *beta*” si riferisce, in informatica, ad una versione di un *software* non ancora definitiva, ma già testata, che viene messa a disposizione degli utenti confidando che questo porti alla luce nuovi *bug* o incompatibilità del sistema.

²⁴ Con il termine “wellness aziendale” o “benessere aziendale” si intende la totalità dei benefici delle politiche aziendali volte a favorire il benessere dei dipendenti.

interessanti con contatti rilevanti, quindi anche Singapore viene presa da subito in considerazione per lo sviluppo internazionale.

Nel 2013 si verificano due fatti importanti: Giuseppe, che continua a lavorare a Roma, desidera tornare a Matera, e contemporaneamente il volume di fatturato di Egomnia aumenta considerevolmente portando l'azienda ad aver bisogno di forze esterne per adempiere alla mole di lavoro da fare. Achilli chiede quindi a Giuseppe di presentargli una *software house* che costi meno rispetto al prezzo di mercato di Milano, e con l'occasione lo sviluppatore riprende i contatti con un suo amico di vecchia data – sempre informatico – che, nel frattempo, ha costituito una piccola società informatica a Matera. La società lo convince tanto da portare l'imprenditore a commissionare alla stessa molti lavori. Dopo aver recuperato i rapporti con il suo amico, e desiderando tornare a Matera, Giuseppe viene assunto da questa società che diventa *partner* tecnologico di Egomnia e con la quale sta attualmente lavorando. Per questo motivo, oggi la sede operativa di Egomnia si trova anche a Matera.

Per il resto Egomnia lavora con una ventina di dipendenti in *body rental*; non sarebbe prudente, infatti, assumere delle persone finché il *business* non è consolidato. In questo modo invece, nonostante i costi maggiori, Achilli riesce a mantenere la struttura più flessibile e a contribuire al fatturato dell'azienda *partner* per il 60%.

Durante il 2014 l'azienda continua la sua scalata e i successi non mancano: allo scadere della prima metà dell'anno, Egomnia raggiunge trecentomila iscritti, settecento aziende, e un fatturato in continua crescita anche grazie alla diversificazione dei prodotti offerti. Nell'estate di quest'anno, Achilli conclude un contratto con Generali per il *wellness* aziendale, e viene inserito da parte della *BBC* nel documentario "*The next billionaires*", a seguito del quale riceve complimenti da tutto il mondo. Un successo a livello mondiale, quindi. Egomnia viene bloccata all'estero in attesa del lancio ufficiale, e anche in Italia la notizia non passa inosservata uscendo su molte testate nazionali: si iscrivono tantissime nuove persone, e per la prima volta Achilli non riceve nemmeno una critica. Egomnia riceve un riscontro mediatico enorme: non ne parla solo la *BBC*, ma anche altre testate importanti in diversi Stati del mondo. Inoltre, non essendo il sito ancora accessibile, si crea un clima di grande attesa per il momento del lancio.

Il fatturato continua ad aumentare, anche grazie al fatto che Egomnia diventa a pagamento per le imprese che vogliono iscriversi al portale. Per rendere questa novità più semplice da gestire, Achilli pensa di creare una valuta aziendale: non si paga quindi in Euro o in dollari, ma in una moneta uguale per tutti. Le aziende caricano del denaro all'interno della piattaforma, che viene poi convertito in una valuta digitale con la quale poter effettuare i pagamenti. In questo modo si

ottiene un duplice vantaggio: si invogliano le aziende ad utilizzare la piattaforma, e si rispettano le regole di un mondo in cui vige ancora l'imperativo dei servizi a pagamento. Le aziende sono molto tutelate su Egomnia e non possono essere contattate direttamente dagli utenti, altrimenti le società di maggior successo riceverebbero migliaia di *mail*. Inoltre, oggi l'azienda vanta contratti con grandi aziende – colossi come Generali, ad esempio – che pagano per avere un'assistenza continua e mettono tutti i loro annunci di lavoro su Egomnia, assumendo solo tramite la piattaforma. Per quanto riguarda le persone fisiche che utilizzano il servizio, ovvero gli utenti, è prevista una formula diversa: la registrazione è gratuita, ma esistono una serie di servizi *plus* di cui si può usufruire a pagamento. Achilli vuole inoltre approfondire l'aspetto dell'*employer branding* per le aziende, novità che sarà perfezionata con la nuova versione del sito. Nel frattempo, è stata creata una piattaforma di *advertising ad hoc* per Egomnia, un nuovo modello di pubblicità *customizzata* per l'azienda.

Il periodo florido in corso porta anche nuova ondata di interesse da parte degli investitori, tra i quali due tra i *Venture Capitalist* più importanti al mondo provenienti dagli Stati Uniti. Non essendoci sul mercato una realtà focalizzata sui giovani talenti, il *target* e l'algoritmo sono gli aspetti che rendono la piattaforma attrattiva all'esterno. Per via dell'interesse crescente ricevuto dalla stampa internazionale e dalle persone in tutto il mondo, nella seconda metà del 2014 Achilli decide che è arrivato il momento di aprire il capitale. Con un capitale maggiore sarebbe possibile investire fuori dall'Italia, quindi avere una mole di iscritti molto più elevata e, conseguentemente, un aumento del valore dell'azienda stessa. Con l'ingresso di investitori esterni, quindi, la crescita dell'azienda potrebbe accelerare ulteriormente. Per il processo di apertura del capitale, Achilli si rivolge alla società di consulenza della persona che lo aveva portato a Singapore qualche tempo prima, la quale lo segue per tutte le pratiche necessarie. In particolare, Matteo decide di rivolgersi a poche persone dalle quali è stato direttamente contattato tra i quali seleziona i possibili investitori che possano essere più utili all'azienda, siano essi *Venture Capitalist*, aziende o persone fisiche, la maggior parte delle quali non risiede in Italia.

Insieme alla società di consulenza, l'imprenditore decide di aprire una Holding, e di costituire poi delle società di proprietà dell'azienda italiana con sede nei vari Paesi, al fine di tutelarsi ed evitare di rimanere schiacciato dagli investitori, mantenendo il proprio potere decisionale e stabilendo i confini di ciò che i futuri investitori possono o non possono fare.

Dopo gli importanti contratti internazionali firmati dall'azienda e la visibilità mediatica portata dalla BBC, il lancio internazionale, inizialmente previsto per ottobre 2014, viene posticipato a

marzo 2015, in concomitanza con un grande evento organizzato da Egomnia e uno dei suoi maggiori clienti, allo scopo di avere una cassa di risonanza ancora maggiore.

Vediamo quindi l'ultima tabella riassuntiva di quanto esposto (tabella 4.4), riferita alla fase di *Early Growth*, prima di operare un'analisi più approfondita del caso Egomnia.

Tabella 4.4: Analisi dei momenti critici e loro risoluzione per Egomnia nella fase di Early Growth

Collocazione temporale	Descrizione dell'evento	Risoluzione e <i>outcome</i>	Contatti critici e tipologia di relazione
Ottobre 2013	Achilli ha bisogno di creare un network per ottenere clienti tra le aziende importanti e guadagnare reputazione	L'imprenditore viene invitato a parlare alla Conferenza annuale di Confindustria e conosce diversi amministratori delegati di aziende importanti. Si struttura così il business dividendolo in B2B e B2C.	Amministratori delegati: <i>weak</i>
Seconda metà 2013	Achilli viene contattato da un ragazzo per aprire una sede in Brasile	Il Brasile è il primo Paese che viene preso in considerazione per l'espansione di Egomnia a livello internazionale	Imprenditore in Brasile: <i>weak</i>
Fine 2013	Hays, azienda cliente, presenta a Matteo uno dei soci di una società di consulenza con sussidiaria a Singapore	Achilli fa un viaggio a Singapore e conosce il Presidente della Camera di Commercio Italiana in loco, a.d. della società di consulenza. Conosce stakeholder locali e decide di proseguire l'internazionalizzazione in Asia.	Consulente italiano: <i>weak</i> e <i>broker</i> ; A.d. della società di consulenza in Asia: <i>weak</i>
2013	il volume di fatturato di Egomnia aumenta e c'è quindi bisogno di forze esterne per adempiere alla mole di lavoro	Giuseppe presenta a Matteo la società informatica di un suo amico, e viene assunto dalla stessa società, spostandosi da Roma a Matera. La società diventa partner tecnologico di Egomnia svolgendo alcuni lavori per l'azienda.	Giuseppe: <i>strong</i> e <i>broker</i> ; società informatica: <i>weak</i>
Estate 2014	Matteo viene inserito da parte della BBC nel documentario " <i>The next billionaires</i> ", si crea un interesse mediatico ancora più forte nei confronti di Egomnia. Arrivano richieste da parte di investitori.	Achilli viene contattato da Venture Capitalist e persone fisiche in Italia e all'estero. Egomnia si prepara al lancio internazionale .	BBC: <i>weak</i> ; investitori: <i>weak</i>
Autunno 2014	Achilli stringe accordi con gli investitori e decide di aprire il capitale	La società di consulenza che lo aveva portato a Singapore in precedenza si occupa delle procedure di apertura del capitale	Società di consulenza: <i>strong</i>

Oggi Egomnia continua la sua scalata verso il successo nel mondo. La *vision* di Matteo è quella di avere un sito di riferimento nel mondo del *recruitment online*, focalizzato sui giovani talenti, ovvero persone giovani ma altamente qualificate. Questo è l'obiettivo: creare la più grande comunità di talenti, dove il fine unico rimane quello di trovare facilmente *stage* in aziende

importanti, il primo lavoro o un nuovo lavoro. Il numero uno, per i giovani talenti, deve essere Egomnia.

4.4.2: Analisi del caso

Dopo aver visto e analizzato la storia di Egomnia, passiamo ora ad una revisione più approfondita del caso al fine di poter trarre delle conclusioni sul rapporto esistente, in questa azienda, tra evoluzione del *network* ed evoluzione dell'offerta al mercato nelle tre fasi che abbiamo scelto di considerare.

Come anticipato, l'analisi che intendiamo svolgere si sviluppa su due piani:

- Evoluzione dell'idea di business in relazione all'evoluzione del *network*, quindi co-evoluzione dei due concetti;
- Evoluzione delle caratteristiche delle relazioni, e dei contenuti in esse ricercati, nei differenti stadi di sviluppo.

Lo studio di entrambi i livelli di analisi ci consentirà di trarre importanti considerazioni sul percorso evolutivo dell'intero *network*, oltre che dei singoli legami che lo compongono; inoltre, lo studio delle modificazioni nella forza e nel contenuto delle relazioni valorizza maggiormente l'analisi dinamica che intendiamo svolgere.

Dal momento che, nonostante ci siano stati degli aggiustamenti lungo il percorso dettati principalmente dalle condizioni di mercato, l'idea di *business* non è mai sostanzialmente cambiata, per analizzare queste due dimensioni abbiamo voluto riprendere la struttura data alla narrazione del caso, dividendo nuovamente il processo evolutivo nelle tre macro fasi di *pre-formation*, *emergence* e *early growth*.

Nella fase di *pre-formation* Achilli si trova inizialmente ad essere solo, con una buona idea che, però, non sa come sviluppare. Possiamo infatti notare, in questa fase, una quasi totalità di *strong ties* con i soggetti più vicini all'imprenditore – familiari e amici – usati come *brokers* per arrivare alle competenze necessarie a sviluppare il prodotto, che Achilli non possiede. A conferma di quanto affermato, è facile notare come il primo nodo attivato dall'imprenditore sia il padre, portatore di contatti propri ma anche di una competenza ed esperienza imprenditoriale che risulta essere subito messa al servizio dell'impresa del figlio, oltre che delle risorse finanziarie di cui il *founder* necessita per avviare l'attività. La mancanza di competenze da parte

di Matteo lo costringe poi a cercare dapprima uno sviluppatore, Giuseppe, che possa realizzare lo sviluppo tecnico della piattaforma, e successivamente un legale e un grafico. Per arrivare a questi tre elementi fondamentali, in tutti i casi Achilli sfrutta la propria piccola rete personale per creare un legame con questi soggetti. Alla luce di questo possiamo sostenere che i primi passi nello sviluppo del *network* risultino essere guidati dalle richieste dal mercato, quindi, in altre parole, affermiamo che i cambiamenti che avvengono in questa fase vedono il *network* come variabile dipendente rispetto alle esigenze e agli stimoli provenienti dall'esterno. Il processo di attenzione selettiva dato dallo sviluppo del *concept* di prodotto rispetto allo sviluppo del *network* è molto forte in questa fase: notiamo, infatti, come ogni contatto viene inserito nella rete a seguito di uno specifico bisogno, che attiva la ricerca di determinate competenze. È il prodotto, quindi, a guidare il processo. Tuttavia, lo sviluppo della rete e dell'offerta al mercato sembra trovare un limite importante nel basso livello di *social capital* che Achilli possiede a quel tempo, e che quindi non può essere sfruttato: per questo motivo, c'è sempre bisogno di attivare attori diversi per arrivare a stringere nuove relazioni; parenti e amici, in questa fase, sono molto importanti per lo sviluppo dell'idea, non ancora in grado di camminare sulle proprie gambe. Questi legami, che quindi fungono da *brokers*, hanno un ruolo fondamentale nello sviluppo del *network*: osserviamo chiaramente, in questo caso, l'utilità del ruolo giocato da questi soggetti nel fornire accesso a quelle *skills* in grado di dare forma all'idea di Egomnia, per quanto essa potesse essere già chiaramente definita nella testa dell'imprenditore.

Per quanto riguarda il *content* che possiamo associare a questo tipo di collegamenti, si tratta prevalentemente di un contenuto in termini di competenze e risorse, mentre notiamo ancora l'assenza del bisogno di legittimazione da parte di Egomnia.

Tale bisogno appare invece molto sentito durante la fase di *Emergence*, nella quale vediamo un radicale cambiamento nella composizione del *network* di Achilli. Da una forte predominanza di *strong ties* passiamo qui a una strategica attivazione di *weak ties* utili non tanto ad attivare le competenze necessarie per lo sviluppo del prodotto, già acquisite durante la precedente fase, ma a guadagnare legittimazione mostrandosi come un progetto innovativo e guadagnando così l'attenzione dei potenziali clienti, ovvero in questo caso gli studenti e le aziende in cerca di personale. Mentre la prima fase dello sviluppo di Egomnia può essere vista come modellata dalle richieste del mercato, e caratterizzata da un basso livello di *social capital* iniziale a disposizione del *founder*, a questo punto possiamo vedere come avvenga una graduale introduzione di un nuovo elemento, ovvero il ragionamento strategico alla base della creazione e della gestione dei legami, oltre che a una precisa strategia di promozione dell'offerta sul mercato. Tale disegno strategico risulta essere, a nostro parere, innescato dal primo insuccesso

dell'impresa che vede Achilli impegnato a cercare di promuoversi presso le aziende non ottenendo, però, alcuna risposta. A questo punto, quindi, l'imprenditore si rende conto di dover attivare dei canali *ad hoc* per arrivare ai partner desiderati, cambiando strategia e orientandosi verso la promozione di sé stesso presso gli studenti della sua Università. Nonostante il *business model* sia ancora in via di definizione, non avendo ancora chiaro come monetizzare il proprio servizio, il prodotto è pronto per essere pubblicizzato e la strategia in atto porta ad attivare *weak ties* che, in questa fase, vengono sfruttate per ottenere interesse dall'esterno. Pertanto, nonostante questa azienda abbia iniziato il proprio percorso evolutivo sfruttando il *social capital* proveniente dalla cerchia di relazioni più strette dell'imprenditore – seppure non molto sviluppato – con un alto grado di *path-dependence* e un processo di attivazione in risposta a specifici bisogni, una volta che il prodotto prende forma ed è pronto per essere presentato al mercato si osserva uno sviluppo della rete più strategico, portato avanti attivando e disattivando legami deboli in cerca di opportunità e legittimazione. L'arrivo del primo cliente, ottenuto grazie alla visibilità guadagnata, porta al termine di questa fase a cambiare la *value proposition* dell'impresa, che struttura ora il proprio *business* in due segmenti, *B2B* e *B2C*. Da portale di *recruitment* focalizzato sui giovani talenti, Egomnia diventa ora anche fornitore di soluzioni innovative per la gestione del personale per le aziende.

A seguito di questo cambiamento, l'azienda riesce a rimanere in piedi ottenendo nuovi contratti: in questa fase, quindi, Egomnia diventa in grado di selezionare autonomamente gli attori più importanti del mercato di interesse e di creare un forte legame di collaborazione con essi, che le consente di rimanere in vita riuscendo ad entrare nella fase di *Early Growth*.

Durante la fase di *Early Growth* vediamo che, in accordo con quanto argomentato da Hite e Hesterly (2001), la dinamica evolutiva della *value proposition* dell'impresa vede il *mix* di *strong* e *weak ties* evolvere da una predominanza dei primi verso una progressiva introduzione dei secondi, arrivando infine ad un equilibrato bilanciamento delle due tipologie di legami. In questa terza fase diventa sempre più importante per Egomnia la ricerca di *opportunity-information*, più che di specifiche *skills*. I soggetti che giocano un ruolo chiave sono qui prevalentemente nuovi attori, che vengono inseriti all'interno della rete in virtù delle opportunità che la collaborazione con essi può portare. Tali nuovi soggetti contribuiscono ad un ulteriore cambio nella *value proposition* di Egomnia, che passa ad essere un servizio disponibile non più solo in Italia e si prepara a rilanciare una nuova versione del sito, più adulta e adatta ad incontrare le esigenze di entrambi i mercati a cui si rivolge. La rete precedentemente delineata nella fase di *Emergence* viene quasi interamente cambiata, raggiungendo in termini di composizione un buon *mix* tra le due tipologie di legami e seguendo un processo evolutivo

nuovamente legato al manifestarsi di determinati bisogni, provenienti dallo sviluppo di un'offerta sempre più articolata da parte di Egomnia. Il processo di attenzione selettiva porta a far luce su nuovi possibili percorsi da intraprendere, attivando relazioni nel tentativo di ottenere informazioni su altre opportunità di *business* ed eliminando molti dei precedenti legami, preferendo l'esplorazione di relazioni fresche e più utili allo scopo. Nella seguente tabella (4.5) vediamo quindi la Composizione e contenuto del network di Egomnia nelle tre fasi di sviluppo.

Tabella 4.5: Composizione e contenuto del network di Egomnia nelle tre fasi di sviluppo

Fase	Strong e weak ties mix	Contenuto
Pre-Formation	Prevalenza di <i>strong ties</i> che fungono da <i>brokers</i> per arrivare alle competenze necessarie a sviluppare il prodotto. Elevato grado di <i>path dependence</i> e evoluzione del <i>network</i> guidato dallo sviluppo del prodotto, secondo un processo di attenzione selettiva nelle diverse fasi di sviluppo.	Risorse e competenze
Emergence	Prevalenza di <i>weak ties</i> attivate ed eliminate in modo strategico, per guadagnare legittimazione all'estero e spostare il focus sul prodotto innovativo offerto da Egomnia. In fase di strutturazione del modello di business, c'è una forte presenza di strategie di attivazione nei confronti di partner strategici.	Legittimazione e opportunità
Early Growth	Bilanciamento tra <i>strong</i> e <i>weak ties</i> , e ritorno al processo di attenzione selettiva. Manca un disegno strategico di fondo, ma c'è una forte ricerca di opportunità che porta all'attivazione di nuovi legami, più utili per gli attuali bisogni. L'offerta al mercato è definita, ma la crescita dell'impresa illumina nuove strade che portano cambiamenti sostanziali nella rete; c'è quindi un nuovo innalzamento del livello di <i>path dependence</i> .	Opportunità e risorse

Lungo tutto il suo processo di sviluppo, Egomnia compie una ricerca per reazione, attivata dallo sviluppo concettuale e sostanziale del prodotto da offrire; l'imprenditore è sempre alla ricerca di contatti che possano apportare un contributo positivo all'impresa – in termini di risorse e non – ma tende a reagire solo nel caso in cui colga dei collegamenti con il proprio *concept*. Mano a mano che il concetto di *output* si sviluppa, tale processo attiva nell'imprenditore un'attenzione selettiva, mirata alle problematiche che si presentano nei vari momenti: l'illuminazione di una data area di sviluppo non attiva solo l'attenzione, ma anche – e soprattutto, ai nostri fini – la ricerca dei giusti collegamenti sociali; proseguendo nel cammino che porta allo sviluppo della proposta di valore, il processo di attenzione selettiva nei confronti delle diverse fasi mette in luce una porzione specifica del contesto sociale dell'imprenditore, e successivamente, dell'impresa, spostando il *focus* sulle risorse che possono servire e spingendo la *new venture* a cercare l'attivazione delle giuste relazioni. In Egomnia, l'avanzamento lungo il binario della *value proposition* attiva un'attenzione mirata anche sul piano sociale: impattando sul piano cognitivo, lo sviluppo del *concept* fa sì che l'impresa attivi un sensore di ricerca sempre più sensibile e informato.

4.4: Il caso D-Orbit Srl

4.4.1: La storia di D-Orbit

L'idea alla base di D-Orbit parte da lontano, da quando Luca Rossetini è un bambino di cinque anni che sogna di andare nello spazio. Una volta cresciuto, l'imprenditore studia, prende un dottorato in propulsione al Politecnico di Milano e nel 2008 decide di provare a vincere un concorso per diventare astronauta. Ci sono diecimila candidati e quattro posti; Luca prosegue il percorso fino ai primi duecento, ma non vince il posto e gli viene detto di ritentare dopo dieci anni. A questo punto, Rossetini fa una riflessione e si rende conto che forse, un domani, andare in orbita non sarà più così "semplice" come in questi ultimi anni. La maggior parte della tecnologia che noi usiamo tutti i giorni, infatti, arriva dallo spazio, ovvero da quegli oggetti che tutti conosciamo con il nome di satelliti. Le nostre attività quotidiane dipendono molto dalla tecnologia satellitare, ma esiste un problema che potrebbe portare tutto questo a sparire: esistono infatti più di seimila satelliti nello spazio, di cui solo circa un migliaio oggi funzionano; tutti gli altri sono in orbita, incontrollati, e vagano intorno alla Terra. Ad oggi, la probabilità che uno di questi dispositivi cada e vada a colpire centri abitati o infrastrutture critiche è molto bassa, quasi inesistente, ma se l'uomo continuerà a lanciare satelliti nello spazio senza preoccuparci di cosa potrebbe succedere questa probabilità tenderà ad aumentare esponenzialmente. Si creerà una sorta di reazione a catena: avverranno sempre più collisioni tra oggetti nello spazio, che a loro volta creeranno una nube di detriti talmente densa da distruggere tutti i satelliti intorno alla Terra. Grazie a questa nube di detriti che impedirebbe il lancio di nuovi satelliti per generazioni, lo spazio potrebbe diventare totalmente inutilizzabile. Non è difficile capire perché questo rappresenti un problema per il futuro: significa perdere la possibilità di compiere attività umane nello spazio, per sempre, anche per chi delle attività in orbita ha fatto il proprio *business*. Luca non può correre il rischio di non poter andare nello spazio mai più, e pensa che il primo passo da fare in questa direzione è fare in modo di arrestare l'aumento sistematico di concentrazione di questi oggetti morti, quindi inutili, attorno alla Terra. Si chiede quindi: perché non creare un motore intelligente da installare sui satelliti prima di mandarli in orbita, in modo che essi possano fare il proprio lavoro senza interazioni durante la loro vita operativa, ma che quando tale periodo di attività finisce – per qualsiasi motivo che ne comporti lo spegnimento - il dispositivo possa riportare il satellite a Terra o "parcheggiarlo" in un'orbita lontana dal pianeta, in attesa che in futuro possa essere recuperato e riciclato direttamente nello spazio?

Ecco quindi la mission di D-Orbit. Luca decide di mettere insieme concetti di ingegneria aerospaziale, noti grazie ai suoi studi, e concetti di sostenibilità strategica, noti grazie alla sua

esperienza lavorativa come co-fondatore di *The Natural Step Italia*, NGO che si occupa di sostenibilità strategica applicata alle aziende e agli enti governativi, non al fine di trovare una soluzione punitiva per chi inquina lo spazio, ma per fare in modo che chi crea il problema possa risolverlo alla radice guadagnando un vantaggio economico, ma soprattutto un beneficio per tutta la società.

Fase di Pre-Formation

L'idea rimane per un po' nel cassetto, in attesa che Luca trovi il coraggio e l'occasione di trasformarla in realtà. A quel tempo, infatti, Rossetini ha appena concluso il suo dottorato di ricerca, e si trova senza la disponibilità economica per avviare l'attività; prova ad andare in banca per reperire i fondi, ma non ottiene alcun risultato positivo. Un anno dopo, l'occasione giusta finalmente arriva: Rossetini vince la borsa di studio *Fulbright Best*²⁵, che nonostante il nome anglosassone è sponsorizzata da aziende ed enti italiani, e che permette a Luca di andare in *Silicon Valley* a studiare *business*, seguendo un corso di imprenditorialità nelle più prestigiose università americane, tra cui *Berkeley*, *Stanford* e *Santa Clara University* in California.

La prima settimana in cui si trova in America, Rossetini si rende conto di essere arrivato in un ambiente in cui ha la possibilità di trovare investitori per la sua idea, e una mentalità forse più pronta rispetto a quella italiana per apprezzare il suo progetto. Arriva in *Silicon Valley* con una bozza di *business plan* – necessaria per partecipare al programma *Fulbright* – si precipita da un possibile investitore, mostra il proprio progetto, ma sorprendentemente non suscita alcun interesse. Inizia a chiedersi cosa ci sia che non va, e apporta alla bozza delle modifiche sostanziali: nei cambiamenti, in particolare, viene incluso soprattutto un rivoluzionamento totale delle persone nominali iniziali che avrebbero composto la compagine sociale. Luca mette a questo punto in moto un processo per cercare le figure adatte ad un'azienda come D-Orbit, che dura diversi mesi e porta infine alla compilazione di una lista di persone con determinate caratteristiche, tra cui l'essere parte della cerchia di conoscenze dell'imprenditore e lo "spirito imprenditoriale", inteso come l'aver avuto, più o meno direttamente, esperienze imprenditoriali pregresse, o il provenire da famiglie di imprenditori in cui fondare una propria azienda è vista come una pratica "normale". A partire da queste caratteristiche, Luca compila una lista di nomi

²⁵ Il programma di Borse di studio *BEST (Business Exchange and Student Training)* ha l'obiettivo di offrire a cittadini italiani che propongano un progetto innovativo di trasferimento tecnologico la possibilità di frequentare corsi di *Management e Entrepreneurship* negli Stati Uniti d'America, in California, presso la *Santa Clara University*. Al termine dei corsi è inoltre previsto un periodo di stage in aziende della *Silicon Valley*, utile ad acquisire le competenze necessarie per creare e far crescere una propria *startup*.

ordinati secondo i criteri di competenze, spirito imprenditoriale, livello di conoscenza e tempo dedicato a lavorare insieme a determinati progetti. I primi due nomi sono Thomas Panozzo – ex compagno di Università di Luca – e Giuseppe Tussiwand – collega durante il dottorato di ricerca – che fortunatamente si mostrano da subito interessati al progetto. Giuseppe Tussiwand, anche lui ingegnere aerospaziale con dottorato in propulsione al Politecnico di Milano e *project manager* di *Bayern-Chemie*, azienda militare tedesca che si occupa di razzi e propulsione, entra in azienda per rispondere al bisogno di competenze nell’ambito della propulsione a solido²⁶. Thomas Panozzo, invece, è *sales director* presso *Arianespace*, azienda francese, dove ricopre un ruolo che può favorire D-Orbit in termini di sviluppo commerciale.

Durante il periodo in Silicon Valley, Rossetini conosce poi Renato Panesi, ingegnere aerospaziale con dottorato all’Università di Pisa e tecnico successivamente dedicato all’area commerciale di un’azienda di Finmeccanica, anche lui recatosi in America per partecipare al programma *Fulbright* con un altro progetto.

Mentre Giuseppe e Thomas si occupano dello sviluppo tecnico della tecnologia, Luca e Renato hanno delle competenze più commerciali – declinate ovviamente al sistema spaziale e alla propulsione – e ricoprono un ruolo più adatto a questo tipo di abilità.

Rossetini continua a cercare investitori, senza tuttavia ottenere alcun risultato positivo; l’imprenditore deve quindi fare una riflessione a questo punto, rendendosi conto che la sola idea, così com’è, non basta: è necessario presentare l’idea prima come soluzione ad un problema, e poi come prodotto. Nonostante il progetto sia ancora in fase di studio, sviluppato durante l’anno di studi in California, c’è un aspetto che rende l’idea di D-Orbit così meritevole di essere portata avanti nonostante le difficoltà: non esistono al momento altre tecnologie come quella alla base del progetto, o se esistono si tratta principalmente di ricerche in ambito accademico sconvenienti o molto più complicate rispetto al dispositivo pensato da Rossetini. Di conseguenza, non esiste una vera e propria concorrenza.

Anche se in Silicon Valley si forma il *team* imprenditoriale, tutto il lavoro preliminare viene svolto da Luca, ideatore e primo sviluppatore della tecnologia. Per completare il *business plan*, dovendo esso includere delle consistenti previsioni di mercato e di vendite, Rossetini prende contatto con i futuri utilizzatori della tecnologia – i costruttori di satelliti – per fare un’analisi di mercato, capirne le esigenze e poter fare delle previsioni fondate. A quel tempo, i contatti disponibili sono le conoscenze personali di Luca e i nomi provenienti dalla rete delle Università locali, in particolare *Berkeley*, *Stanford* e *Santa Clara University*. Tramite la rete di questi atenei, l’imprenditore entra in contatto con operatori importanti come *Space System Loral*,

²⁶ La propulsione a solido è il sistema maggiormente utilizzato nella fase di decollo dei lanciatori spaziali pesanti di nuova generazione, per semplicità di realizzazione e costi relativamente contenuti.

Thales Alenia Space Nord America, Boeing, Intelsat e diversi altri nomi del settore, oltre ad alcune persone che nello stesso avevano precedentemente lavorato. Rossettini intervista queste persone per capire se, secondo la loro opinione, avesse senso quello che voleva realizzare, quali erano i punti forti e le debolezze del progetto, quali avrebbero dovuto essere le modifiche secondo loro necessarie al prodotto e quali altri punti non dovevano essere toccati perché basilari per poterlo vendere.

Inoltre, negli Stati Uniti Luca impara una lezione che applicherà nell'immediato futuro: secondo gli insegnamenti americani, l'azienda non esiste senza un *advisory board*, ovvero una cerchia di persone con molta esperienza, possibilmente nel settore, e che possano aiutare ad estendere la rete; questi soggetti, in particolare, devono avere contatti con potenziali fornitori, potenziali clienti o essere in qualche modo abilitatori di *business*. Inizialmente, quindi, l'imprenditore si muove quindi per cercare persone di questo tipo; con il tempo, tuttavia, gli *advisors* iniziali sono quasi sostanzialmente cambiati. Inizialmente era presente un *mentor*, Carlo Musso, proveniente da Finmeccanica e conosciuto da Rossettini tramite il programma *Fulbright*, e un *advisor* per le questioni di sviluppo strategico che era invece un suo contatto personale. Il programma *Fulbright* ha permesso all'imprenditore di entrare in contatto con un *network* molto importante: in parte grazie a questo, e in parte grazie ai suoi contatti, Luca riesce a creare il primo *advisory board*.

Al termine della borsa *Fulbright*, Rossettini arriva alla NASA per fare un tirocinio, grazie al quale ha modo di capire quali sono i punti del progetto da approfondire. Il periodo di lavoro termina nel 2010, e Luca ne esce con un piano industriale per D-Orbit che sembra buono, e che viene perciò spedito ad una competizione internazionale, la *Business Plan Competition 2010* della *Rice University*, che ha un primo premio in denaro di circa un milione di dollari. D-Orbit arriva in finale, Rossettini e Panesi fanno i bagagli, volano a Houston, non vincono i soldi ma vincono la consapevolezza che l'idea possa diventare un prodotto.

Al rientro in Italia, si palesa la necessità di cercare investitori per trasformare i piani in una realtà aziendale. I piani di sviluppo nel settore spaziale, tuttavia, sono molto lunghi e costosi: si parla di milioni di euro di sviluppo e diversi anni tra *test*, qualifiche, e *standard* da rispettare. Non ci sono quindi i presupposti per reperire i fondi presso un Istituto di credito. Devono cercare altrove, ma per potersi rivolgere ad un fondo di investimento serve un solido *business plan* e una tecnologia che possa soddisfare un segmento di mercato importante, con dei riscontri economici considerevoli, oltre che un *team* affiatato con un *background* e un'esperienza che convinca gli investitori a scommettere su di loro. Al termine del periodo che Rossettini trascorre

all'estero Renato Panesi, Thomas Panosso e Giuseppe Tussiwand iniziano il proprio percorso di effettiva collaborazione con D-Orbit, diventandone successivamente soci.

Ad un evento organizzato dalla *Fulbright*, nell'estate del 2010, Rossetini incontra Nicola Redi, *CTO*²⁷ di un fondo di investimento italiano chiamato Fondamenta SGR che gestisce denaro privato, interessato a finanziare il progetto. Dopo circa sei mesi di trattative, si trova un accordo per l'erogazione di una prima tranche di *seed investment* tramite una società *ad hoc* denominata *TSeed*, ovvero un investimento che viene dato ad aziende appena formate per fare in modo che arrivino ad un prototipo o comunque a una dimostrazione che la tecnologia possa esistere e funzionare.

Trovati gli investitori, il *team* decide di costituire la società nel Marzo del 2011, e l'organizzazione continua a crescere. Viene costituita la sede legale a Milano, che coincide con la sede degli investitori – quindi non è operativa – e subito dopo la sede amministrativa a Sesto Fiorentino (FI). Nella sede fiorentina oggi lavorano Melania Caccavo, che si occupa di sviluppo commerciale, Fabio Del Principe, che segue amministrazione e *procurement* e quindi assiste tutti gli ingegneri nell'acquisto dei materiali e dei componenti utili allo sviluppo del dispositivo, e Simone Brilli, ingegnere elettronico che si occupa dello sviluppo del *software*.

Sempre nel 2011, il progetto partecipa ad un'altra competizione, la *Start Cup Toscana 2011*, promossa da Università e incubatori toscani e coordinata dalla Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa, ottenendo il secondo posto.

Così come abbiamo precedentemente fatto con Egomnia, vediamo a pagina seguente la prima tabella riassuntiva di quanto esposto (tabella 4.6), allo scopo di iniziare ad avere una visione più chiara degli eventi critici di questa fase e della composizione del *network* dell'impresa.

²⁷ Acronimo inglese che significa "Chief Technical Officer".

Tabella 4.6: Analisi dei momenti critici e loro risoluzione per D-Orbit nella fase di Pre-formation

Collocazione temporale	Descrizione dell'evento	Risoluzione e <i>outcome</i>	Tipologia di relazione
2009	Rossetini compila una lista di persone con le quale vorrebbe portare avanti il progetto D-Orbit	Contatta Thomas Panozzo e Giuseppe Tussiwand, per accordarsi circa una loro futura collaborazione	Thomas Panozzo: <i>strong</i> ; Giuseppe Tussiwand: <i>strong</i>
2009	Durante la partecipazione al programma Fulbright, l'imprenditore conosce Renato Panesi	Renato Panesi abbandona il proprio progetto e inizia a collaborare con Luca	Renato Panesi: <i>strong</i>
2009	Rossetini ha bisogno di fare previsioni di mercato	Tramite il network Fulbright, contatta potenziali clienti	<i>Weak</i>
2009	L'imprenditore deve costituire un <i>advisory board</i>	Luca contatta un primo <i>advisor</i> , suo contatto personale.	<i>Strong</i>
2009	L' <i>advisory board</i> necessita di ulteriori elementi	Tramite il <i>network Fulbright</i> entra in contatto con Carlo Musso, che ne diventa il <i>mentor</i> .	<i>Weak</i>
Aprile 2010	Il <i>business plan</i> deve essere validato, inviandolo alla <i>Rice Business Plan competition 2010</i>	D-Orbit arriva in finale, Rossetini e Panesi arrivano in finale e ottengono l'interesse dei rappresentanti di NASA	Renato Panesi: <i>strong</i> ; rappresentanti NASA: <i>weak</i>
Estate 2010	Rientrato in Italia, Rossetini deve trovare investitori	Ad un evento organizzato dalla <i>Fulbright</i> conosce Nicola Redi, CTO di Fondamenta SGR, fondo di investimento che eroga il primo <i>round</i> di finanziamenti.	Nicola Redi: <i>weak</i> ; network <i>Fulbright</i> : <i>strong e broker</i>

Fase di Emergence

Da quando nasce l'azienda, tutte le forze sono concentrate sul reperimento di risorse per poter finanziare il *business*, lo sviluppo della tecnologia, i prototipi, le qualifiche e i test. Poco meno di un anno dopo, l'azienda manda in orbita il cervello del dispositivo. Il primo *round* di finanziamenti consente a D-Orbit di avere un prototipo pronto sei mesi in anticipo rispetto ai tempi previsti; avendo raggiunto la *milestone* prima del previsto, il valore della società cresce e si decide di non prendere una seconda *tranche* di investimento in *equity*, ma di orientarsi verso delle *convertible notes*. Grazie a questa seconda *tranche*, arrivata ad aprile 2012, si arriva ad avere la qualifica per poter operare nello spazio e poter realizzare il lancio in orbita, previsto per novembre 2013. Quando Rossetini compila la lista dalla quale seleziona i futuri soci, inserisce nella stessa sia le competenze utili dal lato commerciale, ovvero la conoscenza degli operatori satellitari che sarebbe dovuta arrivare da Thomas Panozzo, sia dal lato tecnologico, ovvero la conoscenza dei fornitori del motore, unica parte che non viene costruita in casa, che sarebbe dovuta arrivare da Giuseppe Tussiwand. Il fornitore, quindi, è un'azienda portata da Giuseppe.

Il lancio in orbita, in particolare, cela la storia di uno dei momenti più critici per D-Orbit: nel 2012 l'azienda inizia a lavorare allo sviluppo tecnologico di una parte del dispositivo che avrebbe portato al lancio in orbita. Per farlo, si appoggia ad un'azienda che sta costruendo un piccolo satellite, prevedendo il volo ad aprile 2013; tuttavia, questa azienda si trova in ritardo nel produrre il proprio dispositivo, facendo saltare la data del lancio. Essendo tale dimostrazione una *milestone* importante nel percorso di sviluppo di D-Orbit, come da accordo con gli investitori, si rende necessario trovare un'altra soluzione: per la società, non rispettare la *milestone* significa non prendere una nuova *tranche* di investimento, e quindi non poter continuare a vivere. Dalla Russia arriva una nuova opportunità di lancio, per sfruttare la quale si deve però cambiare la configurazione del motore – dovendolo installare su un satellite diverso – in molto poco tempo, mettendosi pienamente in gioco. Dopo una ridefinizione dei ruoli all'interno della società, tutto lo sviluppo viene affidato ad una persona che si appoggia ad un consulente esterno, il quale lavorava già per D-Orbit per la configurazione di un componente. Nel luglio del 2013, Rossetini rientra in Italia a seguito di un periodo trascorso all'estero, arriva a Lomazzo (CO), sede operativa dell'azienda dove viene sviluppato il dispositivo, e scopre che il responsabile dell'elettronica è in estremo ritardo con il progetto: perciò, licenzia immediatamente la persona che si sta occupando dello sviluppo e si rende conto che se D-Orbit non fosse riuscita a concludere qualcosa per l'autunno avrebbe dovuto chiudere i battenti. In azienda si lavora giorno e notte, riuscendo alla fine a certificare il dispositivo secondo la normativa spazio e a farlo volare a novembre 2013. Il 2013 rappresenta perciò l'anno in cui la tecnologia viene per la prima volta provata: vengono testati i dimostratori della scatola elettronica e dell'unità di accensione, e questo comporta alcuni cambiamenti della tecnologia dal punto di vista tecnico.

Una delle attività che permea l'intera storia di D-Orbit, a partire dalla sua nascita, è data dalla partecipazione a eventi di *networking*, *workshop*, conferenze e presentazioni importanti a livello sia italiano che europeo; questo permette a Luca Rossetini di poter essere notato e apprezzato, condividendo la sua idea con tanti soggetti disposti a supportare il progetto e ad aiutare la crescita della società, anche prima che la stessa venga fondata. Altre volte, questi soggetti pur non trattando direttamente con D-Orbit ne mettono in contatto i vertici con altre personalità del settore, interessate all'azienda. Questi eventi forniscono il delta necessario a far partire l'impresa, e rappresentano il mezzo per poter venire in contatto con avvocati, consulenti, persone che conoscono altre persone, o soggetti così interessati all'idea da mettere a disposizione delle risorse. In questo senso, l'azienda partecipa a numerose competizioni internazionali, e fortunatamente altrettanto numerose sono quelle in cui arriva in finale o ha un

riconoscimento. Nel 2011, ad esempio, nonostante D-Orbit sia diventata un'azienda da pochissimo arriva alle fasi finali della *Mind the Bridge*²⁸ *Business Plan Competition*, vincendo anche la possibilità di essere incubata presso la sede della *Mind the Bridge* di San Francisco. Questa competizione porta all'azienda una visibilità importante a livello internazionale, ma anche la convalida del *business plan*, rappresentando all'inizio uno dei traguardi più importanti. Nello stesso anno, l'azienda si classifica seconda nel *Talento delle Idee Business Plan Competition*, competizione nazionale organizzata e sponsorizzata da Unicredit. Nel 2013, D-Orbit partecipa alla *Building Global Innovators MIT Portugal Venture Competition*, vincendo un premio in denaro vincolato ad un investimento sul territorio portoghese, alla *Red Herring* classificandosi miglior azienda per innovazione e leadership, e arriva in finale alla *Pioneers Startup Challenge* e alla *IAIR Awards Winner 2013*. A ottobre 2013, a D-Orbit viene conferito un riconoscimento per essersi distinta in innovazione e *leadership* nel corso dell'*IAIR Awards*, il premio per innovazione e sostenibilità. Dopo un mese, a novembre, D-Orbit viene premiata negli Stati Uniti al *Red Herring Global* tra le 100 aziende più innovative e promettenti del mondo.

Il premio più prezioso che tutte queste competizioni portano, però, è un altro: la visibilità. Questa visibilità consente all'azienda di entrare in contatto con attori importanti del settore, ed è proprio durante lo sviluppo dell'azienda che entrano in gioco dei contatti fondamentali, già anticipati in precedenza: gli *advisors*. Si tratta di persone in pensione, che ricoprivano in passato ruoli di dirigenza nelle principali industrie aerospaziali – italiane e non – e che quotidianamente supportano l'azienda e i suoi collaboratori nello svolgimento delle attività rendendo possibile un vero e proprio processo di trasferimento delle conoscenze. Essendo il settore di D-Orbit un mercato nuovo, ed essendo i collaboratori tutti molto giovani, questo processo di trasferimento aiuta a lavorare in maniera più efficace, oltre che a raggiungere gli obiettivi molto più velocemente. Ad oggi gli *advisors* sono circa cinque persone, alcune di esse presenti in azienda dall'inizio come conoscenze di Luca. I primi ad arrivare sono Eric Ezechieli, co-fondatore (insieme a Rossetini) e Presidente di *The Natural Step Italia*, che supporta D-Orbit per la parte di sostenibilità, e Alberto Bazzan, conosciuto da Rossetini nell'ambito della consulenza in tema di sostenibilità, che oggi non è più nella lista degli *advisors* a causa di un problema di salute, pur avendo dato molto all'azienda in passato e rimanendo un caro amico e confidente di Luca. Le modifiche al primo *advisory board* avvengono quasi per caso. Un consulente che lavora per una società la cui *mission* è quella di raccogliere fondi di *Venture Capital* per il settore spaziale

²⁸ *Mind the Bridge* è una fondazione con sede a San Francisco (CA), negli Stati Uniti, che si occupa di gestire diversi programmi – “*Startup School program*”, “*School for Angel Investors*” e “*intra-preneurship program*” per *executives* – volti a supportare tutti gli attori dell'ecosistema imprenditoriale.

contatta D-Orbit, in quel momento non interessata ai suoi servizi. Tuttavia, la *startup* suscita l'interesse di uno dei *partner*, Marco Pascucci, che adesso è nell'*advisory board*. Marco Pascucci ha ricoperto cariche importanti in Thales Alenia Space, in ESA (*European Space Agency*) e in Agenzia Spaziale Italiana, oltre che in Commissione Europea, ed è quindi una persona che ha tuttora un *network* molto potente. Pascucci presenta poi all'azienda alcune persone, e in particolare, introduce quello che è il suo *CTO*, ovvero il suo direttore tecnico, Francesco Di Tolle, che oggi è in azienda quasi tutti i giorni. Francesco di Tolle porta con sé una serie di collaboratori provenienti sia da *Thales Alenia Space* che da un'altra azienda di cui è amministratore delegato – *Space Software Italia* – in diversi ambiti: *procurement*, qualità, *program management* e così via. A quel punto, le aree tecniche, commerciali e di sviluppo strategico sono coperte.

Un altro *advisor* fondamentale per D-Orbit è Pietro Guerrieri, general manager di SES ASTRA Italia, uno dei più importanti operatori di satelliti in Europa e nel mondo. Guerrieri contatta Rossetini tramite LinkedIn dopo l'estate del 2012, sottolineando l'utilità del progetto per gli operatori spaziali e mostrandosi interessato ad approfondire il discorso. All'inizio il rapporto si limita allo scambio di informazioni e suggerimenti da parte sua con riguardo alla strategia commerciale, ma a partire dal 2013 Guerrieri ne aiuta e agevola le relazioni commerciali: a partire da quel momento, quindi, se ne percepisce l'importanza come *asset* anche dal punto di vista commerciale, inserendolo nell'*advisory board*. Ad oggi, una buona parte dei contatti commerciali che l'azienda ha e i progressi fatti in questo ambito, nonostante si trovi ancora nella fase teorica di sviluppo tecnologico, sono dovuti al lavoro di Pietro Guerrieri.

Ci sono poi delle persone che non sono *advisor* pur essendo d'aiuto all'impresa, conosciute da Rossetini tramite i ruoli assunti in Commissione Europea: una persona in Commissione che aiuta l'azienda a vederne le dinamiche dall'interno, e un'altra in Agenzia Spaziale Europea. Quest'ultimo soggetto, in particolare, entra in contatto con D-Orbit nel 2013 come potenziale cliente perché ritiene il prodotto estremamente adatto al proprio satellite, ma dal momento in cui la tecnologia ancora non è pronta ottiene un nulla di fatto sul fronte fornitura.

Vista la presenza di un discreto numero di *advisors* molto attivi sul piano sostanziale, elemento di novità rispetto al caso precedentemente analizzato, abbiamo ritenuto opportuno prima di proseguire con l'esposizione dei fatti riassumere quanto appena scritto in una ulteriore tabella (4.7), con focus in particolare sulla composizione e il contributo dell'*advisory board* di D-Orbit.

Tabella 4.7: Composizione dell'advisory board di D-Orbit

Nome e cognome	Livello di conoscenza	Outcome	Tipologia di relazione all'entrata
Eric Ezechieli	Co-fondatore (insieme a Rossetini) e Presidente di <i>The Natural Step Italia</i>	Supporto in tema sostenibilità	<i>strong</i>
Alberto Bazzan	Consulente conosciuto nell'ambito del lavoro di Rossetini in tema sostenibilità. Oggi non più <i>advisor</i> a causa di un problema di salute.	Supporto in tema sostenibilità	<i>strong</i>
Marco Pascucci	Contatta D-Orbit spontaneamente come <i>partner</i> di una società di consulenza con <i>mission</i> la raccolta fondi per il settore spaziale.	Supporto e <i>networking</i>	<i>weak</i> e <i>broker</i>
Francesco Di Tolle	Presentato all'azienda da Marco Pascucci come suo CTO. Porta con sé alcuni collaboratori che lavorano per D-Orbit.	Supporto commerciale e strategico.	tecnico, sviluppo <i>weak</i> e <i>broker</i>
Pietro Guerrieri	Contatta Luca Rossetini spontaneamente, tramite LinkedIn	Sviluppo commerciale e potenziali clienti	<i>weak</i> e <i>broker</i>

L'azienda è da subito fortemente orientata all'internazionalizzazione, anche grazie alle numerose competizioni in tutto il mondo a cui partecipa. Il settore aerospaziale, inoltre, è un settore di nicchia che si costituisce di pochi attori: non sono molti i costruttori satellitari così come non sono molti gli operatori; non c'è quindi né un Paese specifico a cui si guarda, né un satellite specifico a cui si guarda, anche perché il dispositivo riesce a rispondere alle esigenze di tutti.

La prima sede è quella toscana, dentro l'incubatore universitario fiorentino che ospita inizialmente l'azienda. Per motivi logistici, si decide di spostarsi in Lombardia – a Lomazzo in provincia di Como – all'interno di un parco tecnologico che possa dare a D-Orbit gli spazi adeguati per portare avanti la produzione. A Lomazzo oggi lavorano Luca Rossetini, Matteo Trotti, ingegnere aerospaziale che segue propulsione, qualifiche e standard, Angelo Dainotto, ingegnere elettronico che segue lo sviluppo dei componenti elettronici del prodotto, Alessio Fanfani, ingegnere delle telecomunicazioni che segue la parte relativa alla stazione di terra che dovrà dare le istruzioni al dispositivo in orbita, Lorenzo Ferrario, ingegnere aerospaziale che segue l'aspetto del controllo d'assetto del satellite sviluppando dei simulatori per calcolare le traiettorie di rientro del satellite, e Stefano Antonetti, ingegnere aerospaziale che dopo aver lavorato dieci anni in Francia ora si occupa dello sviluppo commerciale con gli operatori e i costruttori satellitari, aiutando anche a scrivere le proposte da sottomettere all'Agenzia Spaziale Europea o all'agenzia italiana. Ci sono poi dei consulenti che supportano l'azienda quotidianamente: Elena Toson, ingegnere aerospaziale con un Dottorato in propulsione che affianca Giuseppe Tussiwand, e che oggi lavora *full-time* per D-Orbit, Fabrizio Di Natale, che si occupa di design, e naturalmente Pietro Guerrieri che segue D-Orbit nella parte commerciale.

Nel 2012 viene costituita in California l'azienda americana (D-Orbit Inc.), posseduta al cento per cento dall'azienda italiana essendone di fatto una sussidiaria, con l'intento di commercializzare la tecnologia: la sede negli Stati Uniti, infatti, deve utilizzare fornitori locali e assemblare la stessa tecnologia fatta in Europa per poi commercializzarla in America. Sia Rossetini che Panesi hanno dei contatti in NASA, e pensano inizialmente di sfruttarli; in realtà, scoprono poi che come europei, pur possedendo un'azienda americana non possono ricevere contratti da NASA o da altre fonti di finanziamento governativo negli Stati Uniti, anche se si tratta di veri e propri contratti in denaro per programmi e prodotti. L'azienda americana rimane quindi in *stand-by*, ma permette di arrivare a parlare nuovamente con NASA per il lancio del satellite (di cui NASA è, appunto, sponsor), e ultimamente con alcune personalità americane che potrebbero aiutare D-Orbit a svilupparsi anche in quel mercato, attività prevista per il 2015.

La sede portoghese viene aperta più tardi, nel 2014, grazie al premio vinto nella competizione *Building Global Innovators MIT Portugal Venture Competition*, vincolato ad un investimento sul territorio finanziato da CAIXA Capital, che investe 100.000 Euro, eventualmente raddoppiabili – per un totale quindi di 200.000 Euro – al raggiungimento delle *milestone*. Si decide di aprire la sede a Lisbona, assumendo tre persone e impostando la strategia della società in modo tale da renderla autonoma nel giro di due anni; questa società fa oggi il *software* che viene utilizzato dal dispositivo.

Anche per la fase di *Emergence* vediamo, a pagina seguente, la seconda tabella riassuntiva di quanto esposto (4.8).

Tabella 4.8: Analisi dei momenti critici e loro risoluzione per D-Orbit nella fase di Emergenza

Collocazione temporale	Descrizione dell'evento	Risoluzione e outcome	Tipologia di relazione
2012	Viene costituita la sede americana, con l'intento di sfruttare i contatti di Rossetini e Panesi in NASA	Per cause legali, la sede rimane momentaneamente inattiva, ma viene usata per ottenere visibilità sul territorio	<i>Weak</i>
2012	Servono fornitori per realizzare il motore del prototipo da lanciare in orbita	Giuseppe Tussiwand trova il fornitore, e il prototipo viene costruito	Giuseppe Tussiwand: <i>Strong e broker</i>
2012	L'azienda che avrebbe dovuto lanciare il satellite si trova in ritardo, il lancio salta	Dalla Russia arriva una nuova opportunità di lancio	<i>Weak</i>
2012	Dato il cambio di dispositivo, serve una riorganizzazione dei ruoli in azienda	La società si affida a un project manager, il quale incarica un consulente esterno già al servizio di D-Orbit	Project manager: <i>Strong</i>
Quarto trimestre 2012	Rossetini viene contattato tramite LinkedIn da Pietro Guerrieri	Inizia una collaborazione tra Guerrieri e D-Orbit, che porta all'inserimento del manager nell' <i>advisory board</i>	Pietro Guerrieri: <i>Weak</i>
Luglio 2013	Rossetini rientra in Italia e scopre che il project manager non ha fatto nulla	Luca e il team di Lomazzo prendono in mano il progetto riuscendo a lanciare il dispositivo in tempo. La prima prova pratica comporta alcuni cambiamenti della tecnologia dal punto di vista tecnico.	Project manager e team: <i>Strong</i>
2013	L'azienda viene contattata dal primo potenziale cliente, ma il prodotto non è ancora pronto	Non potendo concludere un affare, il potenziale cliente inizia a collaborare con D-Orbit come consulente	Potenziale cliente: <i>Weak</i>
2013-2014	D-Orbit partecipa alla <i>Building Global Innovators MIT Portugal Venture Competition</i> , vincendo un premio in denaro	Viene aperta una nuova sede a Lisbona assumendo tre collaboratori	<i>Weak</i>

Fase di Early Growth

Tra la fine del 2013 e l'inizio del 2014 Fondamenta SGR viene acquisita da Quadrivio, che trasforma il precedente fondo in Quadrivio Capital. Questa ridefinizione dei ruoli all'interno del *management* crea un ritardo nell'arrivo di una ulteriore *tranche* di investimenti, che avrebbe dovuto portare alla costruzione e al lancio di un satellite con il dispositivo a bordo, che infine salta. D-Orbit si rimette in gioco per cercare altri finanziatori, e a novembre 2014 riceve una somma a titolo di prima *tranche* di un *Round A*, ovvero il round di finanziamenti erogato successivamente al *seed* che serve, tipicamente, per commercializzare il prodotto con l'obiettivo di arrivare al primo contratto.

Il 2014, infatti, è anche l'anno che per D-Orbit segna l'arrivo del primo potenziale cliente: l'azienda ottiene la prima lettera di intenti che, anche se non vincolante, denota un forte interesse da parte di un potenziale cliente. La sottoscrizione di un eventuale contratto significa due cose per l'impresa: in primo luogo, validare definitivamente la tecnologia; in secondo luogo, iniziare a fatturare rendendosi più indipendente dagli investitori e preservandone la proprietà dell'azienda. La lettera di intenti, *milestone* raggiunta con quasi un anno di anticipo, rappresenta un momento di svolta per D-Orbit, insieme al contratto firmato con NASA per il lancio del nuovo satellite in costruzione, al contratto firmato con l'Agenzia Spaziale Europea nel novembre 2014 e allo *SME Instrument*²⁹ – anch'esso in denaro – con la Commissione Europea ottenuto nel dicembre dello stesso anno; trattandosi di contratti in denaro, sono fondamentali perché rappresentano le prime fonti di reddito per l'azienda, anche se si tratta ancora di fatturati di quale centinaia di migliaia di Euro. Finalmente, D-Orbit passa dal contattare i clienti potenziali all'essere da questi contattata.

Nel giugno 2014, l'azienda partecipa ad una competizione organizzata dall'Agenzia Spaziale Europea, la *Award Winner ESA investment forum*, riuscendo, anche grazie ai manager che su D-Orbit hanno investito, a mettersi in contatto con le personalità di punta di questa competizione, per ottenere una visibilità assolutamente fondamentale per l'ambiente in cui l'azienda opera. Nel 2014, inoltre, D-Orbit viene premiata dal Consiglio Regionale della Toscana nella cornice del Premio Impresa+Innovazione+Occupazione, grazie all'originalità del progetto di impresa, le relazioni con la ricerca pubblica, le importanti implicazioni sociali, i sistemi produttivi innovativi e le positive ricadute occupazionali.

Vediamo quindi a pagina seguente l'ultima tabella riassuntiva (tabella 4.9), riferita alla – breve – fase di *Early Growth* di D-Orbit, prima di analizzare il caso.

²⁹ Lo **SME Instrument** è un fondo in denaro destinato alle piccole e medie imprese allo scopo di sostenerne le attività di ricerca nelle diverse fasi del ciclo di innovazione.

Tabella 4.9: Analisi dei momenti critici e loro risoluzione per D-Orbit nella fase di Early Growth

Collocazione temporale	Descrizione dell'evento	Risoluzione e <i>outcome</i>	Tipologia di relazione
Fine 2013-2014	Fondamenta SGR diventa Quadrivio Capital, c'è un cambiamento nel <i>management</i> e salta il finanziamento. Servono nuovi investitori	Arriva un nuovo investitore e un <i>Round A</i> .	<i>Weak</i>
2014	Arrivano i primi contratti, anche grazie al lavoro di Pietro Guerrieri	Viene firmata la prima lettera di intenti e si inizia a fatturare	Potenziali clienti: Pietro Guerrieri: <i>strong</i> e <i>broker</i>

Ad oggi, la fase che l'azienda sta portando avanti riguarda il ricevimento di molte specifiche tecniche dai costruttori, che dovranno integrare la tecnologia sui propri satelliti, e dagli operatori satellitari, che poi saranno gli utilizzatori finali che acquisteranno il dispositivo e ne sfrutteranno la missione. L'impegno più importante che D-Orbit vuole prendere per la fine del 2014 e il 2015 è il rafforzamento della struttura commerciale, mentre dal punto di vista tecnico si sta realizzando la dimostrazione in orbita relativa alla fattibilità e all'affidabilità del dispositivo, da effettuare entro l'inizio del 2015: l'azienda sta infatti costruendo un piccolo satellite, *cubesat*, che a bordo ha installato il dispositivo di D-Orbit e che sarà lanciato per una missione di due mesi per poi rientrare sulla Terra; questa operazione, oltre a dare una enorme visibilità all'azienda, dovrebbe facilitare la conclusione del primo contratto. Oggi, quindi, D-Orbit sta costruendo il primo satellite al mondo a venire rimosso in modo controllato e sicuro da un'azienda italiana.

4.4.2: Analisi del caso

Specularmente a quanto fatto in precedenza con il caso Egomnia, andiamo ora ad analizzare la co-evoluzione della *value proposition* di D-Orbit e del suo *network* nelle tre fasi considerate.

Le due prospettive che andremo a considerare saranno, anche in questo caso:

- Evoluzione dell'idea di *business* in relazione all'evoluzione del *network*;
- Evoluzione delle caratteristiche delle relazioni, e dei contenuti in esse ricercati, nei differenti stadi di sviluppo.

Come per Egomnia, anche in questo caso l'idea di *business* non è mai sostanzialmente cambiata, nonostante gli aggiustamenti fatti lungo il percorso siano stati dettati in parte dalle

condizioni di mercato, e in parte dalla strategia messa in atto da Rossetini che coinvolge largamente gli attori della sua rete. Così come già fatto in precedenza, l'analisi è anche in questo caso divisa nelle tre macro fasi di *Pre-formation*, *Emergence* e *Early Growth*.

La fase di *Pre-formation* inizia, sostanzialmente, nel momento in cui Rossetini sviluppa la prima bozza di *business plan* da presentare al programma *Fulbright*. In questa fase, ciò che più di tutto ci colpisce è la precisa strategia con cui il *network* viene messo in piedi; non sono i bisogni e gli stimoli esterni a modellare la formazione dei primi soggetti che interagiscono con D-Orbit, ma il pensiero strategico alla base posto dal suo fondatore. Tale costruzione strategica porta l'imprenditore a definire in anticipo le caratteristiche fondamentali da ricercare negli attori con cui interagire inizialmente, tra le quali il fatto di essere persone già conosciute e con le quali l'imprenditore stesso ha già lavorato insieme in passato. Rossetini, infatti, compila una lista di persone con determinati requisiti dalla quale seleziona quelli che saranno i suoi futuri *partner* per portare avanti il progetto di D-Orbit. Perciò, i primi attori che troviamo in questa fase non possono che essere legati a Rossetini da legami forti e diretti, solo bisognosi di essere riattivati dopo un periodo di inattività. L'unico attore che potremmo definire estraneo a questa costruzione strategica, e che infatti viene riconosciuto dall'imprenditore stesso come ultimo entrato in questa fase, è Renato Panesi, conosciuto durante la partecipazione al programma *Fulbright* e inizialmente impegnato in un altro progetto, poi abbandonato. La caratteristica fondamentale di questa fase per D-Orbit è che nulla viene lasciato al caso, ogni cosa è pensata e studiata per rendere il processo di sviluppo dell'impresa il più fluido possibile. È la strategia, e non il mercato, a modellare il *network* iniziale, composto come abbiamo visto in prevalenza da *strong ties* e da un grande attore che potremmo interpretare come un *network* parallelo – quello del programma *Fulbright* – che funge da *broker* nel momento in cui l'idea inizia a svilupparsi e diventa sempre più difficile appellarsi soltanto alle relazioni di cui l'imprenditore è già in possesso. La partecipazione al programma *Fulbright* si rivela essere una culla d'eccezione per lo sviluppo dell'idea imprenditoriale: in tale ambito, infatti, questa può essere sviscerata e studiata in ogni sua parte, perfezionata ed infine presentata ad un *pool* di contatti rilevanti, difficilmente accessibili diversamente.

Questo caso mette in luce il fatto che ottimi risultati si possono ottenere anche tramite un'attivazione preventiva del sensore di ricerca, anticipata rispetto al percorso di sviluppo del prodotto. Il *network* iniziale, come abbiamo visto, viene qui strategicamente pensato a priori andando successivamente ad intersecarsi con l'evoluzione progressiva del *concept*. Il senso di *achievement*, ovvero la percezione di voler conquistare un preciso risultato, qui è talmente forte

da portare l'azienda a definire degli obiettivi in anticipo e agire di conseguenza, piuttosto che seguire un *path* determinato dallo sviluppo della propria proposta di valore.

È solo quando il *business plan* risulta già delineato, al ritorno di Rossetini in Italia, e l'idea ha preso una forma certamente ancora astratta – anche e soprattutto viste le caratteristiche del prodotto di D-Orbit, per realizzare il quale servono anni e investimenti consistenti, oltre che una mole non indifferente di lavoro a livello burocratico – che vediamo comparire le prime *weak ties* e viene in parte abbandonato il disegno strategico alle spalle della rete, ora maggiormente delineata dalle esigenze esterne, prima fra tutti il bisogno di ottenere finanziamenti.

Elemento importante in questa fase, che accompagnerà poi l'intero processo di sviluppo di D-Orbit, è la formazione del primo *advisory board*, con funzioni consultive e creato a partire dai due elementi delineati in precedenza: la strategia messa in atto dall'imprenditore, grazie alla quale si arriva al primo attore, Eric Ezechieli, e la presenza del *network Fulbright*, che colma il gap di conoscenze di Rossetini pur restando nell'alveo dei contatti per così dire “fidati”, svolgendo in questo caso il ruolo di *broker* con l'introduzione Carlo Musso. Il principio alla base della costituzione dell'*advisory board*, tuttavia, è sostanzialmente il pensiero strategico che, secondo quanto affermato dallo stesso imprenditore, “non esiste l'impresa senza un *advisory board*, ovvero una cerchia di persone che hanno molta più esperienza di te, possibilmente nel settore, e che ti aiutino ad estendere la tua rete”; è interessante notare, in questo senso, come l'imprenditore ponga la presenza di un *network* forte, fatto di relazioni durature e fondate su un rapporto di fiducia, oltre che di collaborazione, come presupposto fondamentale per la nascita dell'impresa, quasi a dire che senza di esso non varrebbe la pena di dare alla luce il proprio progetto.

Il processo di attenzione selettiva derivante dallo sviluppo della *value proposition*, che abbiamo visto precedentemente essere una sorta di faro guida rispetto alla ricerca dei *partner* desiderati, risulta essere presente in questa fase in modo diverso da quanto siamo abituati a vedere: qui, infatti, tale attenzione selettiva non è attivata sulla base delle specifiche esigenze, ma viene posta in essere *ex ante* rispetto allo sviluppo della *value proposition*.

A partire dall'avvio del processo imprenditoriale, e ancora di più al suo rientro in Italia, Rossetini possiede un *social capital* personale che deve essere considerato, e che giustamente viene sfruttato usando le *strong ties* a disposizione per attivare nuovi legami e raccogliere *opportunity-information* rilevanti per porre in essere il nuovo *business*. Il *network*, infatti, in questo caso risulta essere molto coinvolto anche nella fase di concepimento della *value proposition* dell'impresa: per stessa ammissione dell'imprenditore, infatti, gli aggiustamenti nelle caratteristiche del prodotto sono state più volte suggeriti dai potenziali clienti nel corso dell'analisi di mercato necessaria al completamento del *business plan* da presentare ai possibili

investitori. Il motore di D-orbit, infatti, rappresenta al meglio il concetto conosciuto come *disruptive innovation* (Christensen, 1997), ovvero una tipologia di innovazione a seguito della quale un nuovo mercato viene in essere. Dover mettere sul mercato un prodotto completamente nuovo in un mercato inesistente implica un'analisi di fattibilità del progetto e di attrattività del *business*, che in questo caso viene svolta prendendo in considerazione i potenziali *partner* e affidando loro il ruolo di stabilire se il prodotto abbia un potenziale di vendita reale: per stessa ammissione dell'imprenditore, i potenziali clienti coinvolti in questa fase sono stati intervistati al fine di comprendere la loro percezione del progetto di D-Orbit, i punti di forza e di debolezza e, soprattutto, le caratteristiche essenziali che avrebbero voluto vedere nel motore finito. La strategia dell'imprenditore, quindi, non si limita a stabilire la tipologia e il contenuto delle relazioni da attivare, ma anche il coinvolgimento della rete stessa così creata per stabilire l'esistenza del mercato e la sicurezza di poter realizzare un prodotto vendibile.

Troviamo ancora una volta un coinvolgimento importante del network *Fulbright* al termine di questa fase, quando il team imprenditoriale deve trovare gli investitori giusti per poter partire. Anche in questo caso, infatti, tale rete svolge il ruolo di *broker* permettendo a Rossetini di incontrare Nicola Redi, CTO di un fondo di investimento.

Nonostante nei legami che vediamo in questa fase si ricerca – almeno inizialmente – un forte contenuto in termini di apporto di risorse e soprattutto competenze, appare necessario soffermarci a riflettere sulla scelta strategica di costituire da subito un *advisory board*. D'accordo con quanto visto nel capitolo precedente, parlando di attivazione strategica di relazioni dobbiamo prendere in considerazione un aspetto ulteriore legato alla decisione positiva di investire e sostenere un imprenditore nascente, ovvero l'effetto di segnalazione ad altri importanti *players* che, tra tanti progetti imprenditoriali, quello prescelto è uno dei più promettenti; a sua volta, questo conferisce legittimazione e abbassa la percezione del rischio che altri potenziali partner hanno su di esso (Ferry e Granovetter, 2009). Alla luce di questo, possiamo affermare che un partner di rilievo per la *new venture* ha l'effetto, oltre che di apportare capitale di diverso tipo, di incoraggiare altri attori del *network* di settore a collaborare con l'impresa, e rappresenta quindi una modalità fondamentale per ottenere legittimazione. Tali partner, inoltre, se risultano essere profondamente radicati nel settore in cui operano costituiscono un ottimo modo per creare legami con attori che altrimenti non sarebbero accessibili all'imprenditore se avesse dovuto contare solo sulle proprie risorse. Ottenere legittimazione risulta quindi essere cruciale per l'impresa, come modalità di abbassamento del livello di rischio percepito all'esterno nel trattare con la stessa; si tratta di un fattore che influenza la reputazione tanto dell'imprenditore quanto dell'intero progetto. Il meccanismo appena delineato non riguarda, tuttavia, solo il concetto di *legitimacy*: in questo caso, l'*advisory*

board conferisce robustezza al progetto, contribuendo anche – ma non solo – a farlo apparire all'esterno come solido e ben avviato. In tema di *catalyzing strategies*, questo costituisce un segnale positivo che spinge un potenziale partner desiderato a stringere un rapporto con l'impresa; lo status guadagnato dalla *start-up*, anche attraverso le relazioni che può vantare, si traduce in un miglioramento della sua reputazione, che a sua volta impatta la decisione di collaborare con la *venture* da parte di altri attori. Più i legami che essa possiede sono considerati prestigiosi nel settore, più questo circolo virtuoso risulta essere accentuato.

Il forte bisogno di legittimazione da parte dell'azienda che inizia con la costituzione dell'*advisory board*, raggiunge un picco alla fine di questa complessa fase quando gli imprenditori avvertono l'esigenza, anche date le caratteristiche del prodotto da creare, di validare il *business plan*. In quella occasione, infatti, il piano viene inviato a una tra le più importanti competizioni al mondo – la *Rice Business Plan Competition* di *Houston*, negli Stati Uniti – allo scopo di ottenere una ulteriore conferma di validità da parte delle personalità autorevoli presenti all'evento. In questa sede, il team di D-Orbit capisce anche il valore di mostrare un prototipo del proprio prodotto, e inizia ad attivare la propria rete per poterlo realizzare, entrando nella fase di *Emergence*.

La fase di *Emergence*, per contro, risulta essere caratterizzata da un buon *mix* di *strong* e *weak ties*. In questa seconda fase, infatti, appare chiaro come la costruzione strategica del *network* porti i frutti desiderati, in particolare all'inizio del periodo e nel momento in cui si rivela necessario costruire il prototipo da lanciare in orbita.

Contrariamente a quanto accade nella fase di *pre-formation*, in questa seconda porzione di percorso – nonostante rimanga una parte di *networking* strategico – prevale la strategia di *networking* casuale.

La partecipazione a determinate competizioni porta visibilità all'azienda, e questa visibilità la rende interessante agli occhi di potenziali partner che, di conseguenza, si mettono in relazione con essa. Tutto ciò porta all'attivazione di diverse *weak ties* finalizzate ad ottenere principalmente legittimazione, oltre che ad apportare in alcuni casi le risorse necessarie al suo sviluppo, così come accade ad esempio per il motore del dispositivo. D-Orbit, infatti, è un'azienda fortemente integrata nella quale tutti i componenti del dispositivo, fatta eccezione per il motore, sono prodotti internamente. Sono le relazioni *strong* a svolgere il ruolo di *broker* in questa fase, quindi, mentre i legami deboli vengono introdotti allo scopo di dare visibilità, *legitimacy* e risorse alla *start-up*.

Si assiste inoltre ad un cambiamento sostanziale nella composizione dell'*advisory board*: da una compagine formata da relazioni appartenenti alla sfera personale di Rossettini si passa ora ad

una composizione eterogenea in cui i membri legati da relazioni più forti lasciano spazio a nuovi entranti, *weak ties* che svolgono il ruolo di *brokers* innescando l'attivazione di una serie di relazioni deboli a catena, in grado di permettere l'accesso a opportunità che si riveleranno molto importanti nella fase successiva.

Per quanto riguarda la terza e ultima fase, appena iniziata e quindi attualmente in corso, la composizione del *network* non subisce modifiche sostanziali rispetto al periodo precedente, assestandosi su un *mix* bilanciato di *strong* e *weak ties* per effetto del quale gli attori legati da relazioni più forti rimangono attivi portatori di competenze e informazioni, oltre che svolgere al bisogno il ruolo di *brokers* per l'attivazione di nuove relazioni – commerciali, in particolare – mentre i legami più deboli vengono periodicamente attivati e disattivati per rispondere a specifiche esigenze, quali ad esempio il bisogno di trovare nuovi finanziatori. Il *network*, quindi, è parzialmente costruito sulle fondamenta delle relazioni mantenute nel tempo e parzialmente formato in maniera casuale, risultando per tale parte variabile dipendente rispetto al mercato.

In termini di contenuto, i nuovi legami attivati apportano principalmente *opportunity-information*, mentre le relazioni forti pre-esistenti continuano a fornire competenze e *skills*, oltre che a svolgere il ruolo di *brokers* nel momento del bisogno: l'*advisory board*, in questa fase, implementa le proprie funzioni e passa dall'essere attivo sul piano formale a fornire un contributo sostanziale allo sviluppo dell'impresa. Ci riferiamo, in particolare, al momento in cui D-Orbit inizia a produrre fatturato firmando i primi contratti in denaro e rendendosi indipendente rispetto ai propri finanziatori, grazie in larga parte al lavoro svolto da Pietro Guerrieri che in questo caso riveste il ruolo di *advisor* ma anche e soprattutto di *broker*, permettendo a D-Orbit di entrare in contatto con quelli che sono i suoi potenziali clienti. Se, quindi, ad una prima lettura l'*advisory board* risulta essere utile per ottenere legittimazione in ambiti al di fuori della portata del singolo imprenditore, in realtà possiamo interpretare la scelta di costituire una compagine di *advisors* anche come veicolo per dare struttura alla rete, che convoglia persone e attiva – anche se non stabilmente – altre relazioni. Inoltre, costituendo un *advisory board* l'imprenditore, di fatto, riesce a catturare una porzione di ambiente facendola propria, formando un *network* consolidato che si mantiene nel tempo, riferito nello specifico a quel segmento che risulta essere più utile per l'azienda e che consente di ottenere dapprima *legitimacy* ma anche – e soprattutto in questa fase – nuove opportunità e risorse. La rete di *advisors*, in questo senso, viene utilizzata non solo sul piano formale ma anche sul piano sostanziale.

In tabella 12 vediamo infine quanto finora esposto.

Tabella 4.10: Composizione e contenuto del network di D-Orbit nelle tre fasi di sviluppo

Fase	Strong e weak ties mix	Contenuto
Pre-Formation	Inizialmente solo <i>strong ties</i> , strategicamente selezionate <i>ex ante in modo che</i> fungano da <i>brokers</i> per arrivare alle competenze necessarie a sviluppare il <i>business plan</i> . Disegno strategico alle spalle della costruzione della rete molto forte. Forte bisogno di legittimazione soddisfatto in parte dalla costituzione di un primo, embrionale <i>advisory board</i> , in parte tramite la visibilità guadagnata in occasione di competizioni internazionali. Forte coinvolgimento esterno nella definizione e validazione della <i>value proposition</i> . Verso la fine della prima fase vengono introdotte le prime <i>weak ties</i> in fase di ricerca finanziamenti. Forte sfruttamento del <i>social capital</i> dell'imprenditore per ottenere le risorse necessarie.	Risorse e competenze, forte bisogno di legittimazione
Emergence	Buon mix di <i>strong</i> e <i>weak ties</i> . Il <i>network</i> evolve dall'essere costruito sulla base di un disegno strategico antecedente allo sviluppo della proposta di valore allo svilupparsi in maniera parzialmente casuale. Le <i>weak ties</i> sono finalizzate ad ottenere ulteriore legittimazione e risorse. Sono ancora le relazioni <i>strong</i> a svolgere il ruolo di <i>broker</i> in questa fase, quindi, mentre i legami deboli vengono introdotti allo scopo di dare visibilità e <i>legitimacy</i> alla <i>start-up</i> . L' <i>advisory board</i> si trasforma in modo casuale e non risulta più essere formato solo da <i>strong ties</i> .	Risorse e legittimazione
Early Growth	Bilanciamento tra <i>strong</i> e <i>weak ties</i> , rete costruita in parte sulla base delle relazioni precedenti e in parte casualmente a seconda delle richieste del mercato.	Opportunità e risorse

4.6: Analisi comparata

Proponiamo ora un'analisi comparata dei due casi di studio appena esaminati, allo scopo di evidenziarne i punti di convergenza e di divergenza e, in particolare, di proporre una chiave di lettura del percorso evolutivo delle due aziende che consenta di differenziarle per i loro caratteri di unicità, ma anche di trovare una linea di generalizzazione allo scopo di poter applicare le conclusioni di tale analisi su scala maggiore.

Si propone quindi un'analisi comparata divisa in tre macro-settori, ovvero:

- Comparazione delle caratteristiche dell'azienda analizzata;
- Comparazione delle caratteristiche del prodotto offerto, e quindi del *concept* delle due imprese;
- Comparazione delle caratteristiche del *network* e della sua evoluzione delle diverse fasi, indagando in particolare i meccanismi che hanno portato alla crescita della rete e dell'impresa.

Nella seguente tabella (tabella 4.10), iniziamo a porre le basi della *cross-case analysis* evidenziando convergenze e divergenze nelle caratteristiche fondanti delle due imprese analizzate.

Tabella 4.11: Analisi comparata Egomnia/D-Orbit a livello di azienda

	<i>Egomnia</i>	<i>D-Orbit</i>
Tipologia di azienda	Società a responsabilità limitata con unico socio	Società a responsabilità limitata
Tipologia di start-up	Indipendente	Indipendente
Anno di fondazione	Febbraio 2012	Marzo 2011
Componenti del team imprenditoriale	Una persona: Matteo Achilli (ideatore e fondatore)	Quattro persone: Luca Rossetini (ideatore), Thomas Panozzo, Giuseppe Tussiwand, Renato Panesi (soci fondatori)
Prodotto offerto	<i>Social network</i> professionale, con focus sull'attività di <i>recruitment</i> dei giovani talenti	Motori intelligenti da installare sui satelliti artificiali, in grado di rimuovere gli stessi dalla propria orbita al termine della vita operativa
Value Proposition	Creazione di un <i>social network</i> professionale focalizzato sui giovani talenti per migliorarne l' <i>employability</i> , e offerta di <i>software</i> innovativi per la gestione del personale alle aziende	Soluzione al problema dei detriti spaziali, miglioramento sostanziale degli standard di sostenibilità per le aziende del settore spaziale
Innovativeness	Alto	Alto
Finanziatori	No, autofinanziamento	Sì, utilizzo del network per la ricerca
Struttura del business	Due macro-segmenti, B2B e B2C	Un segmento, B2B con pochi grandi operatori
Tipologia di mercato	B2B: mercato di nicchia (giovani talenti), presenza di moltissimi attori con caratteristiche omogenee e offerta standard; B2C: mercato caratterizzato dalla presenza di molti attori medio-grandi con caratteristiche diverse e offerta customizzata e flessibile.	Mercato caratterizzato da pochi grandi attori con offerta standard e non flessibile.
Grado di internazionalizzazione	Internazionalizzazione globale guidata dal mercato, investimenti in Brasile e a Singapore (Asia)	Investimenti in California (USA) e Lisbona (Portogallo), con filiali sul territorio
Spinta all'espansione internazionale	Attrattività del mercato locale, domanda	Esigenze di espansione tecnologica
Fasi di sviluppo del processo imprenditoriale	<i>Pre-Formation</i> , <i>Emergence</i> , <i>Early Growth</i>	<i>Pre-Formation</i> , <i>Emergence</i> , recente inizio della fase di <i>Early Growth</i>

Come si evince dalla tabella precedente, siamo in presenza di due *start-up* indipendenti ad alto grado di innovatività. In particolare, siamo in presenza di due aziende il cui prodotto offerto è una innovazione radicale rispetto al mercato in cui è posto, in grado di rinnovare lo stato del

sistema attuale in modo strutturato e condiviso. Dal lato di Egomnia troviamo un prodotto che rivoluziona quelli che sono i principi fondanti del mercato del *recruitment online*, proponendo un algoritmo unico nel suo genere in grado di operare un *matching* tra domanda e offerta di lavoro in modo totalmente diverso rispetto agli altri *job boards* attualmente disponibili. Dal lato di D-Orbit troviamo invece un dispositivo intelligente in grado di risolvere il problema dei detriti spaziali, finora irrisolto, creando di fatto un mercato nuovo, inesistente prima dell'avvento di tale azienda.

Proprio in relazione alle caratteristiche della proposta di valore, notiamo che Egomnia ha affrontato un percorso di sviluppo più rapido nel tempo, attraversando nel giro di pochi anni le fasi di *pre-formation*, durata alcuni mesi, *emergence* ed infine *early growth*, in essere attualmente da qualche tempo e caratterizzata da un consolidamento sostanziale del modello di business e dalla spinta all'internazionalizzazione e all'esportazione virtuale del prodotto sui mercati esteri. D-Orbit, per contro, date le caratteristiche della sua proposta di valore, sta affrontando un'evoluzione più lunga e complessa, caratterizzata da lunghe e complesse fasi di *pre-formation* e di *emergence*, e da un ingresso recente nella fase di *early growth* nonostante il modello di *business* e il processo di internazionalizzazione risultasse essere consolidato in un momento antecedente rispetto alla prima azienda.

Nuovamente in relazione alle caratteristiche della proposta di valore delle due aziende, ci troviamo in presenza di una sostanziale differenziazione nella richiesta di finanziamenti per avviare l'impresa. Nel caso di Egomnia, infatti, non essendo necessari ingenti investimenti per la realizzazione del primo prototipo assistiamo all'assenza della ricerca di finanziatori; nel caso di D-Orbit, per contro, essendo il prodotto da realizzare molto complesso e costoso, ed essendo molto importante avere un prototipo da testare, assistiamo ad una importante fase di ricerca di investitori e successivamente ad una forte dipendenza da essi lungo tutto il processo di sviluppo dell'impresa.

Un secondo punto di divergenza emerge a livello di mercato potenziale. Ci troviamo in presenza di un'azienda, Egomnia, che si rivolge ad un mercato – quello dei giovani talenti – caratterizzato da una molteplicità di soggetti molto piccoli e molto poco differenziabili, che danno vita ad un mercato non di massa ma sostanzialmente omogeneo al suo interno, e ad un secondo mercato – il segmento *business* – caratterizzato invece da tanti potenziali operatori, tendenzialmente medio-grandi, con esigenze – riferibili alla gestione del personale – molto diverse tra loro e quindi che necessitano di un prodotto altamente *customizzabile* fino al livello *one-to-one*. D-Orbit, per contro, opera in un solo mercato – il settore spaziale – caratterizzato

dalla presenza di pochi grandi attori ai quali offre un prodotto non altamente *customizzabile* e non flessibile rispetto ad eventuali mutamenti nelle condizioni di mercato, che tuttavia può essere potenzialmente impiegato da tutti gli operatori.

Come vedremo nella prossima sezione della nostra analisi, le divergenze considerate a livello di proposta di valore, innovatività e mercato potenziale hanno una forte influenza sul percorso di co-evoluzione del *network* e del *concept* di prodotto offerto dalle due imprese.

Nella seguente tabella (tabella 4.11), proseguiamo la *cross-case analysis* soffermandoci su convergenze e divergenze nell'offerta delle due imprese considerate.

Tabella 4.12: Analisi comparata Egomnia/D-Orbit a livello di prodotto

	Egomnia	D-Orbit
Tipologia di innovazione	Innovazione radicale di prodotto	Innovazione radicale di prodotto
Interazione con il mercato	<i>Market-pull</i>	<i>Technology-push</i>
Competenze richieste per lo sviluppo	Competenze di programmazione, <i>design</i> di siti web, <i>Human Resource Management</i> , e competenze commerciali	Set di competenze variegato: ingegneria aerospaziale (sviluppo tecnico del dispositivo, propulsione, qualifiche, standard, controllo d'assetto), ingegneria elettronica (software del dispositivo), ingegneria delle telecomunicazioni (stazione di terra), design, amministrazione, conoscenza operatori satellitari e <i>procurement</i> , competenze commerciali declinate al settore spaziale
Tipologia di competenze	Non limitanti rispetto alla ricerca di collaboratori	Specifiche, limitanti rispetto alla ricerca di collaboratori
Finanziamenti richiesti	Livello di finanziamento basso, circa diecimila Euro per lo sviluppo. Totale indipendenza dai finanziatori, al momento non presenti.	Livello di finanziamento alto: erogazione di un primo round di finanziamento <i>seed</i> e successivamente di un <i>round A</i> . Forte dipendenza dai finanziatori.
Livello di flessibilità e adattabilità alle richieste del mercato	Alto: innovazione <i>demand pull</i> , flessibile, con investimenti trainati dalla domanda di mercato. Nel segmento B2C, il prodotto è altamente <i>customizzabile</i> in base alle esigenze del singolo cliente. Non ci sono investimenti elevati e limitanti.	Basso: innovazione <i>technology push</i> , non flessibile, adattabile solo prima dello sviluppo. Dispositivo non <i>customizzabile</i> , non adattabile alle richieste del cliente. Gli investimenti elevati non permettono di muoversi in diversi settori.
Richiesta di feedback al mercato	Feedback a posteriori (<i>ex-post</i>), valutazione della risposta di mercato dopo aver sviluppato il prodotto.	Feedback a priori (<i>ex-ante</i>), l'analisi di mercato preliminare è fondamentale per lo sviluppo del prodotto, forte interazione con il mercato potenziale prima di iniziare lo sviluppo.

Come abbiamo già avuto modo di evidenziare, stiamo analizzando due innovazioni radicali con caratteristiche sostanziali differenti.

In particolare, intendiamo far notare la divergenza tra le due imprese rispetto al livello di competenze richieste per lo sviluppo di tale tipologia di innovazione, soffermandoci sulla mono o pluridisciplinarietà richiesta in questo senso. Egomnia non necessita né di un livello di investimento, né di un *pool* di competenze particolarmente variegato: sono necessarie, infatti, competenze di programmazione e *design* per sviluppare la piattaforma *web*, competenze di *Human Resource Management* per capire le esigenze degli interlocutori – potenziali clienti – e capire quali leve consentono all’offerta di adattarsi maggiormente alle esigenze dei clienti, e competenze generiche in ambito commerciale per la promozione del prodotto. Non si tratta perciò di un *set* di competenze ad elevata specificità, e certamente non in grado di limitare in modo sostanziale il bacino di soggetti dal quale è possibile attingere per ottenere risorse e *capabilities* richieste. D-Orbit, al contrario, vista la complessità del prodotto da realizzare richiede tanto investimenti importanti quanto un insieme di competenze variegato e di alto livello per poter sviluppare le caratteristiche tecniche del dispositivo, oltre che competenze commerciali specificamente declinate al settore spaziale (la conoscenza di determinati operatori, ad esempio), che conducono alla scelta – necessaria – di mettere in atto un processo di ricerca limitato e pensato a priori, strategicamente.

Di conseguenza, possiamo giungere ad una prima conclusione con riguardo alla divergenza tra le due imprese sulla quale si fonda la diversità nei due percorsi di sviluppo.

In termini di risorse impiegate e natura delle attività coinvolte per la crescita dell’impresa, possiamo inquadrare D-Orbit nella categoria *technology push*, alla base della quale vi è una lunga fase di ricerca di base che porta alla scoperta scientifica del prodotto da offrire la quale viene poi applicata per giungere allo sviluppo del prodotto, e infine alla sua commercializzazione. La spinta allo sviluppo del processo è definita dal concetto di prodotto e dalle esigenze tecnologiche che ne conseguono, e questo porta alla ricerca e all’attivazione – e conseguente costruzione – della rete sulla base di tale chiara spinta, la quale è responsabile anche di un processo di chiusura della ricerca, non essendo possibile ampliare né il *mix* di competenze richieste né i potenziali clienti, visto quanto affermato in precedenza circa le caratteristiche del settore e del mercato. Di conseguenza, l’interazione con il mercato deve essere effettuata a monte del processo di sviluppo dell’impresa, essendo necessario un *feedback* molto forte che risulti nell’analisi di mercato preliminare utile a guadagnare la legittimazione per l’ottenimento delle risorse (finanziarie e non) e delle competenze richieste.

Il *concept* alla base di Egomnia, per contro, risponde maggiormente ai caratteri tipici dell’innovazione *market pull*, ovvero parte dall’individuazione di un bisogno di mercato (seppure ipotetico, come nel nostro caso), che porta allo sviluppo e produzione di un prodotto atto alla sua soddisfazione e alla conseguente commercializzazione di tale offerta. Tipicamente,

quello che avviene durante il processo di sviluppo dell'impresa trova una spiegazione nella graduale reazione del mercato, il quale agisce e risponde a questo tipo di applicazione scoprendo come questa possa funzionare. Non ci sono, e non sono necessari in questi caso, investimenti così elevati da impedire all'azienda di muoversi in diverse direzioni, modificando nel tempo il proprio modello di business per rispondere ad altre esigenze poste dall'esterno, non considerate inizialmente. Il processo di innovazione è una successione lineare di attività funzionali, e ogni qualvolta il processo o il mercato segnalano qualcosa di nuovo la ricerca di soluzioni è stimolata, portando a considerare tali bisogni come fonte ispiratrice dell'innovazione. Ne sono esempio il processo di internazionalizzazione, il quale avverrà sulla base delle richieste ottenute dal sito e quindi sui dati relativi al volume di mercato potenziale, o la strutturazione del modello di business in due segmenti avvenuta grazie ad una sollecitazione dall'esterno (nel caso specifico, da parte della Provincia di Milano che ha richiesto una soluzione personalizzata).

Come abbiamo avuto modo di anticipare, la differenziazione appena proposta ha un impatto sostanziale sul processo di sviluppo del network, che andiamo ad analizzare nelle diverse fasi a partire dalla tabella a pagina seguente (4.12).

Tabella 4.13: Analisi comparata Egomnia/D-Orbit a livello di network e sua evoluzione

	Egomnia	D-Orbit
Strategia di networking	Prevalentemente casuale, guidata dallo sviluppo del processo imprenditoriale	Prevalentemente strategica, guidata dalla razionalità e dall'intenzione dell'imprenditore
Fase di Pre-Formation	<i>Strong/weak ties mix</i> <i>Contenuti ricercati</i> <i>Evoluzione del network</i>	<i>Strong ties</i> , selezionati e attivati <i>ex-ante</i> rispetto allo sviluppo del processo. <i>Social capital</i> dell'imprenditore consistente già in partenza, che rende non necessario un forte utilizzo dei <i>brokers</i> . Risorse, competenze, legittimazione Sfruttamento del <i>social capital</i> dell'imprenditore, già consistente, per creare un nucleo di relazioni forti che possano portare competenze, risorse e legittimazione al progetto. Evoluzione non guidata dal processo, ma razionalmente pianificata.
Fase di Emergenza	<i>Strong/weak ties mix</i> <i>Contenuti ricercati</i> <i>Evoluzione del network</i>	Mix di <i>strong</i> e <i>weak ties</i> più bilanciato, utilizzo continuativo dei legami più forti come <i>brokers</i> . Legittimazione, opportunità, risorse Sfruttamento del nucleo forte precedentemente creato per allargare il <i>network</i> , e introduzione di legami deboli formati in modo più casuale. Parziali cambiamenti nel nucleo centrale, che però mantiene la sua funzione.
Fase di Early Growth	<i>Strong/weak ties mix</i> <i>Contenuti ricercati</i> <i>Evoluzione del network</i>	Mix bilanciato, presenza di entrambe le tipologie di legami. Opportunità, risorse <i>Network</i> continuativo rispetto alla fase precedente, formato in parte dal nucleo centrale di relazioni e in parte da nuovi legami deboli, attivati secondo necessità. Disegno strategico meno importante, si lascia spazio allo sviluppo del processo imprenditoriale come guida rispetto allo sviluppo del <i>network</i> .
Evoluzione complessiva del network	Evoluzione da <i>strong ties</i> utili come <i>broker</i> a bilanciamento tra <i>strong</i> e <i>weak ties</i> , con strategia di <i>networking</i> casuale e ricerca per reazione.	Evoluzione da <i>strong ties</i> utili come <i>broker</i> a bilanciamento tra <i>strong</i> e <i>weak ties</i> , con strategia di <i>networking</i> razionale.

Coerentemente con quanto finora affermato, nelle due aziende il percorso di costruzione della rete risulta essere differente non solo a causa delle già citate caratteristiche dei due imprenditori, ma principalmente a causa della diversità nelle caratteristiche del prodotto offerto e del modello

di *business*. Nell'incedere con l'analisi comparata del percorso evolutivo del *network* delle due aziende, useremo lo stesso approccio per fasi già utilizzato in precedenza.

Per quanto riguarda la fase di *pre-formation*, Egomnia sfrutta le relazioni di cui il suo fondatore, Matteo Achilli, è già in possesso, appartenenti alla sfera dei legami più forti, come *brokers* per ottenere le risorse e competenze necessarie a sviluppare il progetto imprenditoriale, che trova in soggetti sconosciuti con cui attiva *weak ties*. Tanto il *social capital* dell'imprenditore quanto la sua esperienza precedente risultano essere molto poco sviluppati, perciò non è possibile contare su relazioni già esistenti o competenze già in suo possesso per dare vita alla piattaforma. Non avendo altri contatti se non quelli provenienti dalla sua sfera personale, l'imprenditore si vede obbligato ad attivare *weak ties* da subito, per colmare il *gap* di relazioni e competenze necessarie ad avviare il progetto. Il modello di *business* embrionale risulta essere già definito nella mente dell'imprenditore, e non troviamo perciò il bisogno da parte di quest'ultimo di operare un confronto con il mercato in questo senso.

Per contro, D-Orbit conta sullo sfruttamento del *social capital* del proprio ideatore, Luca Rossetini, già consistente in partenza, così come sulla sua esperienza lavorativa precedente e sul contesto in cui l'idea imprenditoriale muove i suoi primi passi – il programma *Fulbright* – dal quale ottiene la legittimazione necessaria per apparire come idea solida e concretamente realizzabile. Data la presenza di un *social capital* già sviluppato, non si rende necessario il ricorso ad attori da sfruttare come *brokers*, potendo attingere al *set* di competenze richiesto per lo sviluppo del prodotto dalla rete personale di contatti dell'imprenditore. Non si rende necessaria, perciò, l'attivazione di *weak ties* in misura significativa se non per l'attività di confronto con il mercato; in presenza di una innovazione radicale come quella proposta da D-Orbit, che di fatto oltrepassa i confini di quanto fino a quel momento disponibile nel settore, creando un nuovo mercato, la spinta ad utilizzare il *network* per avanzare in termini di ricerca di idee, opportunità e *partner* all'interno del settore risulta essere più forte, e questo fenomeno è ben esemplificato dal caso in esame.

Esiste infatti, ed è particolarmente accentuata in questa fase, una fondamentale divergenza tra le due imprese: nel caso di Egomnia, Achilli non sente l'esigenza particolare di interfacciarsi con la rete per avere un *feedback* sul prodotto da offrire, avendo ben chiaro in testa cosa intende realizzare per soddisfare un bisogno di mercato, del quale si valuterà la risposta a posteriori. Nel caso di D-Orbit, è invece molto forte il bisogno di ricorrere al mercato potenziale a monte rispetto allo sviluppo dell'idea imprenditoriale, in quanto prima di ottenere investimenti e capitale umano è necessario guadagnare la legittimazione che consenta di essere credibili, dovendo creare un nuovo mercato di cui non si conoscerà l'andamento, se non potenziale.

Questo processo risulta essere particolarmente accentuato nella creazione dell'*advisory board*, elemento che rimarrà centrale in tutta la storia dell'azienda.

Le caratteristiche del prodotto, e del tipo di innovazione da porre in essere, quindi, impattano sullo sviluppo del *network* determinandone il percorso di sviluppo: guidato dal processo nel primo caso, costruito strategicamente a monte del processo nel secondo.

Nel corso della fase di *emergence*, Egomnia compie la vera e propria attività di *networking*. Il nucleo di legami più forti che abbiamo visto essere fondamentale all'inizio cambia, non essendo più necessario fare affidamento su di essi come *broker* grazie allo sviluppo di un *social capital* più consistente. In questa fase anche il modello di *business* subisce un cambiamento, dividendosi nei due segmenti già visti in precedenza grazie allo stimolo offerto dal mercato, pervenuto ad Egomnia in ragione della notorietà raggiunta la quale ha permesso all'azienda di ottenere la legittimazione necessaria per risultare interessante agli occhi di potenziali *partner*. La rete, quindi, viene qui sfruttata per legittimarsi all'esterno e ottenere opportunità da sfruttare, grazie a *weak ties* attivate per rispondere a bisogni momentanei. Data la mancanza di esperienza e di conoscenza utile ad affrontare le nuove sfide poste dal cambiamento nel modello di business, Egomnia si vede costretta ad attivare una moltitudine di legami deboli con l'obiettivo di acquisire l'accesso ad *opportunity-information* rilevanti, e di ottenere le risorse cruciali per poter per offrire al mercato il nuovo servizio, e quindi continuare a crescere.

In D-Orbit, troviamo in questa fase un ampliamento del nucleo centrale di legami forti, allargato a questo punto a nuovi contatti giunti all'impresa grazie alla legittimazione fortemente cercata nella fase precedente. Avendo D-Orbit già sviluppato precedentemente a questa fase il concetto di prodotto da offrire, e avendo già validato tale idea, gli sforzi sono qui volti soprattutto a creare legami con nuovi attori in grado di fornire le risorse e le competenze necessarie ad affrontare lo sviluppo del progetto altamente innovativo, il motore da prototipare. Vengono così introdotti legami deboli allo scopo di definire i fornitori più idonei sul mercato, in grado di fornire le risorse necessarie per la costruzione del prototipo. Il nucleo centrale creato nella fase precedente, che comprende anche l'*advisory board*, mantiene le proprie funzioni servendo al bisogno come *broker* e fornendo legittimazione all'impresa nei momenti in cui il *social capital* e le risorse disponibili internamente non risultano più essere sufficienti.

Vediamo in questa fase un avvicinamento nel percorso di sviluppo delle due imprese, anche se rimane la differenza data dal fatto che entrambe si trovano a dover attivare nuovi legami deboli, ma se in Egomnia lo scopo riguarda sì l'ottenimento di opportunità e risorse, ma è anche orientato verso la ricerca di legittimazione, D-Orbit ha già ottenuto un buon riconoscimento in questo senso e vede la propria interazione con il *network* maggiormente dedicata alla ricerca di

competenze e risorse per sviluppare il suo prodotto. Inoltre, D-Orbit appare avvantaggiata dal fatto che Rossetini abbia potuto costruire la sua rete in modo incrementale partendo dal *social capital* iniziale a sua disposizione, mentre Egomnia ha dovuto cercare i propri nuovi contatti e legami deboli in maniera più indipendentemente, contattando diversi attori senza una base alle spalle.

Nel corso della fase di *early growth*, che per D-Orbit è da poco iniziata, vediamo un progressivo ulteriore avvicinamento nei percorsi di sviluppo delle due imprese: entrambe, infatti, vedono cambiare in parte il proprio *network* ampliandolo di nuovi contatti come risultato del lavoro fatto nelle fasi precedenti, beneficiando del rapporto di fiducia costruito con gli attori parte della rete che si rafforza maggiormente, e che porta all'introduzione di nuovi attori. Si nota, infatti, come in entrambi i casi di studio la rete sembra fondare le proprie basi sui legami in qualche modo consolidati e che garantiscono un apporto di risorse, opportunità e trasferimento di conoscenza importante, che per Egomnia sono i propri clienti e i propri partner (ovvero la società informatica in cui lavora Giuseppe e i propri consulenti), mentre per D-Orbit sono in particolare i propri investitori e l'*advisory board*. Tali legami, al bisogno, sono in grado di creare un ponte verso l'attivazione di altre relazioni, più deboli, utili a rispondere a determinate esigenze dettate dalla contingenza in cui l'impresa si trova.

In particolare per quanto riguarda D-Orbit, sebbene il collegamento con gli *advisor* potrebbe sembrare *weak* ad una prima lettura, non essendoci di fatto una relazione personale in questa fase oltre a quella lavorativa, in realtà sfocia in una natura che integra i concetti di *weak* e *strong*, mantenendo una certa flessibilità nel rapporto: non sono infatti dipendenti, non c'è una regolarità prestabilita nei rapporti e non sono integrati stabilmente nell'attività, ma molti di essi sono frequentemente presenti in azienda e forniscono un contributo sostanziale allo sviluppo dell'attività. Analizzandone il ruolo a livello di *broker*, la compagine è composta da alcuni nodi più stabili che apportano un contributo in termini di contenuti – per cui lavorano insieme all'azienda per svilupparne l'offerta – mentre altri svolgono prevalentemente il ruolo di attivatori di relazioni, lavorando maggiormente sulla composizione e sullo sviluppo della rete piuttosto che sul trasferimento di conoscenze che dal *network* stesso è possibile ottenere.

Nonostante i punti di convergenza finora delineati, è importante sottolineare che esiste una differenza fondamentale per la nostra analisi tra le due imprese analizzate. Egomnia, in particolare, si muove lungo un percorso di sviluppo che segue la logica delineata da Hite e Hesterly (2001) secondo i quali l'evoluzione della rete passa da un elevato grado di *path-dependence* nei primi momenti di sviluppo di una nuova impresa, ad uno sviluppo più strategico

e deliberato – che ne modifica la struttura e i legami – in fasi successive; passa, quindi, da un *network* potenzialmente aperto ad un ampio raggio di attori che possano fornire le competenze – che come abbiamo visto non sono altamente specifiche e limitanti – e le risorse – non molto elevate – richieste per lo sviluppo del prodotto, ad una progressiva chiusura del raggio d’azione rispetto all’attivazione di nuove relazioni, selezionando solo quelle che strategicamente possano risultare interessanti per la crescita dell’impresa. Il processo di definizione del *business model* e del prodotto evolve insieme alla rete, determinandone il progressivo ragionamento strategico.

D-Orbit, invece, parte da un modello di rete basato sul disegno strategico, chiuso e limitato intorno ad alcuni soggetti in grado di fornire le competenze – altamente specifiche – e le risorse – elevate – per passare, successivamente, ad un modello di *network* più aperto verso l’esterno, ma solo al termine del processo di sviluppo del prodotto.

Le competenze necessarie per lo sviluppo del prodotto, quindi, sembrano avere una forte influenza sulla modellazione della rete, determinando l’interdipendenza tra il processo di sviluppo del *concept* e il livello di apertura nella ricerca dei legami da attivare: elevato, se ci troviamo in presenza di una innovazione radicale *market pull* a basso grado di specificità, basso se invece il prodotto è una innovazione radicale *technology push* complessa.

Inoltre, abbiamo avuto modo di notare come il *social capital* dell’imprenditore risulti essere tanto più importante quanto più alto è il grado di innovatività del prodotto: nel momento in cui tale prodotto rappresenta una innovazione assoluta, per la quale non esiste un mercato e quindi un eventuale *benchmark*, è fondamentale sfruttare le proprie relazioni per ottenere la credibilità e la legittimazione necessaria a convincere i partner desiderati a fornire le risorse di cui si necessita. Se tali risorse, come nel caso di D-Orbit, sono molto specifiche e chiudono il *pool* di partner desiderati, l’importanza del *social capital* aumenta esponenzialmente.

Già conosciamo, e abbiamo avuto modo di evidenziare, l’importanza dei *weak ties* nella valorizzazione strategica del *social network*, a livello di accesso ad una più ampia gamma di informazioni, risorse e potenziali opportunità. Sappiamo anche che sono i *broker* ad aiutare gli imprenditori ad aggiungere legami deboli alle proprie reti, e che questo processo è particolarmente utile nelle prime fasi di sviluppo di una *new venture*, per i motivi analizzati in precedenza. L’utilità dei legami esistenti nella fase di *pre-formation* di una *start-up* radicalmente innovativa è data, quindi, dal loro potenziale sfruttamento nel ruolo di mediatori tra l’impresa e altri attori in possesso di informazioni o risorse preziose. Tuttavia, a questo ora possiamo aggiungere il fatto che a seconda del livello di complessità e specificità di contenuti necessari a sviluppare il prodotto che la *new venture* intende offrire, e a seconda del grado di innovatività

che la caratterizza, la mole di *weak ties* potenzialmente attivabili e che risultino effettivamente utili in questo processo è soggetta a variazioni. Di conseguenza, anche l'importanza del *social capital* pre-esistente risulta essere conseguente a questa affermazione. Abbiamo visto un'impresa, Egomnia, con un bisogno di competenze non specifiche e un capitale sociale praticamente inesistente in fase di *pre-formation* evolvere verso l'attivazione di una moltitudine di *weak ties* per poter sviluppare il prodotto e poi selezionare solo quelle relazioni strategicamente rilevanti durante la fase di *early growth*, e una seconda impresa, D-Orbit, con un bisogno di competenze molto specifiche e un *social capital* sviluppato in fase di *pre-formation* evolvere da un *pool* chiuso di relazioni ragionate e strategicamente rilevanti per poter sviluppare il prodotto verso un *network* più esplorativo e l'attivazione di legami diversi – e più deboli – a sviluppo completato, per poterlo portare sul mercato.

4.7: Discussione e considerazioni

Dopo aver svolto l'analisi comparata dei due casi di studio, possiamo ora trarre alcune conclusioni da quanto finora esposto. In particolare, intendiamo ragionare in maniera approfondita su due dimensioni:

- Un primo livello di analisi riguardante la dinamica del *network* nelle due aziende, che interessa tanto la dimensione esterna e quindi la struttura della rete, tanto la dimensione interna e quindi il contenuto dei nodi;
- Un secondo livello di analisi che analizza il *pattern* – il percorso di sviluppo – che questa dinamica segue nel tempo, soggetto a cambiamenti fortemente legati non solo alla natura della rete, ma anche e soprattutto all'evoluzione del *concept* di prodotto.

Scopo e proposito di questa analisi ulteriore è quello di enunciare alcune proposizioni che possano essere generalizzate a più casi, e non solo alle due aziende considerate nel presente lavoro, al fine di apportare un contributo significativo alla ricerca in materia.

Le proposizioni, in particolare, dovranno evidenziare legami che non erano stati evidenziati in precedenza, cercando di fornire nuovi contributi agli schemi analitici già sviluppati dalla letteratura precedente.

Per trarre le opportune conclusioni con riguardo ai due livelli di analisi sopra esposti, andremo ad approfondire ulteriormente tre aspetti che sembrano essere emersi come particolarmente significativi dall'analisi comparata, ovvero:

- La dinamica intrinseca della rete, quindi i cambiamenti che avvengono a livello strutturale e a livello di contenuti;
- Il *business concept*, le sue caratteristiche e la sua evoluzione;
- La dotazione di *social capital* dell'imprenditore.

Per quanto riguarda il primo aspetto, ovvero la dinamica intrinseca che caratterizza la rete, possiamo affermare che entrambi i *network* analizzati nel presente lavoro presentano una forte componente di dinamicità. Possiamo infatti facilmente notare come molte relazioni cambino natura nel tempo: alcuni legami nati come *weak ties* evolvono nel tempo fino a diventare *strong*, mentre altri *ties* perdono progressivamente valenza passando dall'essere *strong* nei primi momenti di sviluppo fino a non entrare più nel *network* attivo dell'impresa in fasi più mature. Nel caso di Egomnia, possiamo portare ad esempio il padre di Achilli, fondamentale *player* della sua rete in fase di *pre-formation* e non più attivo già dalla successiva fase di *emergence*, o i soggetti legati all'Università come Antonio Aloisi o lo *Student Media Center*, molto importanti in fase di *emergence* e non più presenti in fase di *early growth*; al contrario, il legame con lo sviluppatore Giuseppe, ad esempio, viene introdotto nel *network* in fase di *pre-formation* come *weak tie* al solo scopo di sviluppare la piattaforma, ma evolve nel tempo fino a diventare una relazione amicale e successivamente una vera e propria *partnership* (con la partecipazione di Giuseppe al capitale di Egomnia tramite *stock options*) in fase di *early growth*. Nel caso di D-Orbit, possiamo citare i primi *advisors*, introdotti perché parte del *social capital* dell'imprenditore già in partenza e quindi legati da relazioni di reciproca stima e amicizia, successivamente sostituiti da altri soggetti introdotti come *weak ties* che ora invece risultano essere nodi fondamentali della rete aziendale. Per stessa ammissione dell'imprenditore, infatti, il *network* di D-Orbit è cambiato nel tempo, e questi cambiamenti sono avvenuti in maniera sempre più casuale con il trascorrere del tempo, aspetto che troveremo particolarmente interessante per la prossima parte della nostra analisi.

Anche alla luce degli esempi sopra esposti, possiamo quindi notare come questi due casi presentino significativi cambiamenti nell'identità dei contatti che fanno parte dei rispettivi *network*, così come nella loro natura, delineando reti molto diverse nelle varie fasi di *pre-formation*, *emergence* e *early growth*. Un primo risultato, quindi, è una forte dinamica della rete non solo nella sua composizione complessiva in termini di *mix* tra legami *strong* e *weak*, ma anche nelle caratteristiche intrinseche dei nodi, in termini di *ties* che da *strong* possono diventare *weak* per poi essere, in alcuni casi, *dropped* – ovvero chiusi – e altri *ties* che invece da *weak* possono consolidarsi fino a diventare *strong*. La dinamica della rete è forte sia dal punto di vista strutturale che dal punto di vista interno: le reti che osserviamo nella fase di *pre-formation*

sono molto diverse dalle stesse nella fase di *early growth*, e sono ancora diverse dai *network* che caratterizzano la fase intermedia. La divisione in fasi, quindi, risulta essere utile ai fini della nostra analisi per stabilire alcuni momenti del percorso di sviluppo complessivo in cui identifichiamo dei *network* tra loro molto diversi.

Le considerazioni finora svolte ci portano ad introdurre il nostro secondo livello di analisi: la dinamica che emerge come conseguenza rispetto alle modificazioni evolutive considerate segue un percorso evolutivo nel tempo – un *pattern* – strettamente legato non solo alle modificazioni nella struttura della rete e nella natura dei nodi che la compongono, ma anche all'evoluzione nella configurazione del *business concept*, ovvero il prodotto che l'impresa offre al mercato e che determina la scelta di determinati percorsi piuttosto che di altri.

Per quanto riguarda l'evoluzione del *concept* di prodotto e delle sue caratteristiche, abbiamo già sottolineato in precedenza la distinzione individuata tra l'offerta da Egomnia, che ha dei precedenti sul mercato e quindi risulta essere un tipo di innovazione radicale legato all'individuazione di bisogni non ancora soddisfatti del mercato, che abbiamo perciò definito *market pull*, e il prodotto di D-Orbit che è invece fortemente legato al concetto di innovazione tecnologica, e che abbiamo quindi inquadrato come *technology push*. Abbiamo visto, inoltre, come per Egomnia le barriere all'entrata per il settore in cui è collocata siano basse – dati gli investimenti iniziali richiesti non elevati e le competenze non molto specifiche – mentre per D-Orbit troviamo barriere all'entrata molto elevate, data la mole di risorse finanziarie e competenze necessarie. Alla luce di queste differenze nei due *business concept*, possiamo quindi dedurre come in D-Orbit lo sviluppo del concetto di prodotto debba essere accelerato inizialmente per poter individuare la giusta traiettoria da seguire, dati gli elevati investimenti iniziali che costituiscono dei costi fissi – o dei costi affondati – e che non lasciano ampio margine d'errore; è possibile fare degli aggiustamenti lungo il percorso, ma deve trattarsi di aggiustamenti minimi e non è possibile sbagliare traiettoria o modificare radicalmente la propria offerta, come non è possibile rielaborare il prodotto in un momento successivo: è necessario, quindi, pianificare molto bene la configurazione del *business concept* in un momento molto precoce dello sviluppo dell'impresa. In Egomnia, invece, il concetto nasce e può essere rielaborato anche in fasi molto avanzate del business, e questo perché le caratteristiche dell'offerta richiedono un livello di investimenti molto più basso e, di conseguenza, un ammontare di costi fissi non elevato che consente una flessibilità maggiore; risulta possibile, quindi, rielaborare il prodotto e modificarlo anche in momenti successivi rispetto alla nascita dell'impresa, ed è consentito partire con una determinata idea per poi apportare delle modifiche anche sostanziali nel tempo. L'esigenza di consolidamento del *business concept* cambia

radicalmente nei due casi: nel primo, deve essere fatto prima possibile allo scopo di ottenere gli investimenti che servono per costruire il prototipo, in modo da poter dimostrare la fattibilità dell'idea, mentre nel secondo caso è bene mantenere l'elaborazione *in itinere* per poterlo modificare in ragione dei *feedback* provenienti dal mercato, essendo possibile un consolidamento posticipato.

Di conseguenza, risulta diversa anche l'esigenza di ottenere da subito legittimazione e determinate tipologie di *feedback*: per D-Orbit è infatti molto più importante cercare queste caratteristiche all'esterno e attivare legami in questo senso, mentre Egomnia può permettersi di raccogliere tali *feedback* durante tutto il suo percorso di sviluppo, fino al punto di entrare sul mercato con una prima versione del prodotto più limitata per poi svilupparne una seconda, differenziando i segmenti di mercato a cui rivolgersi.

Rispetto all'emergere del *concept*, alla sua elaborazione e alla conseguente necessità di consolidamento dello stesso, troviamo esigenze molto diverse, quasi opposte.

Come abbiamo avuto modo di anticipare, l'evoluzione nella configurazione del prodotto, in termini di *concept emergence*, *concept elaboration* e consolidamento determina la scelta di determinati *pattern* di sviluppo della rete – e quindi di determinate dinamiche – piuttosto che di altre.

Una prima proposizione che possiamo sviluppare in questo senso, quindi, è la seguente:

Proposizione 1: La dinamica evolutiva del concept di prodotto, e le sue caratteristiche, interagiscono fortemente con la dinamica del network.

In relazione a questa proposizione, proseguiamo con una riflessione che riguarda, in particolare, due elementi che impattano su entrambe le dimensioni oggetto di analisi – la configurazione del prodotto e la dinamica del network – ovvero:

- La dotazione iniziale di *social capital* dell'imprenditore;
- Il processo evolutivo del *network* attivato dall'imprenditore.

Dobbiamo chiederci, in particolare, se tra questi due elementi sia riscontrabile una coerenza. Per rispondere a questa domanda, occorre considerare preliminarmente che il secondo elemento coinvolge ed include il primo; la dinamica della rete, infatti, si basa su alcuni elementi costituenti della stessa: il primo è la dotazione di *social capital* dell'imprenditore, particolarmente importante nei primi momenti di sviluppo dell'impresa, mentre il secondo riguarda la diversa funzione svolta da *strong* e *weak ties*.

Come abbiamo avuto modo di osservare al termine del precedente paragrafo, dall'analisi comparata delle due aziende appare chiaro che mentre D-Orbit è stata fondata da un imprenditore in possesso di un *social capital* sviluppato, messo al servizio dell'azienda a partire dalle sue primissime fasi di vita, e di una esperienza rilevante nel settore, Egomnia sviluppa tale capitale con il tempo, non disponendo di una rete già densa di contatti al momento della formazione dell'impresa, né di esperienza pregressa da parte del suo fondatore. Coerentemente con questo, in fase di *pre-formation* D-Orbit ha potuto contare sulla dotazione iniziale di *social capital* dell'imprenditore, partendo da un primo *network* caratterizzato da una prevalenza di *strong ties*, mentre Egomnia ha dovuto costruire il proprio *network* partendo da una base nulla. La dotazione di *social capital* dell'imprenditore, quindi, influenza le scelte dell'imprenditore sia in termini di attivazione che di *mix* tra *strong* e *weak ties*. Se tale capitale sociale è fortemente presente, esso consente di individuare già un *set* di relazioni da cui partire, mentre se risulta essere completamente assente la scelta in questi termini dovrà essere diversa. Possiamo quindi affermare che:

Proposizione 2: Le caratteristiche del concept di prodotto impattano sul mix di strong e weak ties attivati dall'imprenditore, con effetto moderatore del social capital dello stesso.

Data la proposizione enunciata (Proposizione 2), abbiamo visto come si possa notare una netta dicotomia tra le competenze necessarie per sviluppare il prodotto di Egomnia, non numerose, non troppo variegate e soprattutto non limitanti rispetto alla ricerca di contatti, e le competenze necessarie a sviluppare il prodotto di D-Orbit, numerose, variegate e per questo altamente limitanti. Questo ci ha portato a delineare due diverse dinamiche di sviluppo del *network* delle due imprese: Egomnia, infatti, parte da una dinamica di costruzione esplorativa molto spinta in fase di *pre-formation* ed *emergence*, per poi tendere nel tempo a chiudersi e attuare una ricerca più selettiva in fase di *early growth*; D-Orbit, per contro, mette in atto una dinamica opposta mettendo in atto nella fase di *pre-formation* una ricerca di legami mirata, e quindi chiudendo la cerchia iniziale di *ties* in un nucleo forte, per poi tendere ad abbassare le barriere e aprirsi verso l'esterno nelle fasi successive.

Oltre al tipo e al livello di competenze richieste per lo sviluppo del prodotto, un ulteriore risultato di ricerca si ottiene combinando queste ultime considerazioni con quanto esposto in precedenza circa l'interazione tra la configurazione stessa del prodotto, in termini di *concept emergence*, *concept elaboration* e consolidamento e i differenti *pattern* di sviluppo della rete.

Se, infatti, è necessaria una forte spinta verso un consolidamento precoce dell'idea di prodotto, si rendono necessarie quelle specifiche competenze che servono a questo scopo, quindi la

ricerca non può prescindere dall'essere mirata, mentre quando tale esigenza sia stata soddisfatta e quindi il *business concept* sia stato validato si renderà necessario creare le opportunità di mercato per l'adozione del prodotto, di conseguenza la ricerca di legami in questo senso sarà più esplorativa e orientata ad un contenuto in termini di *opportunity-information* che possono emergere dal mercato. Viceversa, se come nel caso di Egomnia non c'è l'esigenza di consolidare velocemente l'idea di prodotto ma anzi di elaborarla, senza che questa debba necessariamente essere ben definita da subito, è evidente che la ricerca possa e debba essere più esplorativa; nel momento in cui l'offerta prende una forma definitiva, allora diventa – come nel primo caso – il prodotto a guidare la ricerca di nuovi nodi, e di conseguenza la strutturazione della rete che a quel punto dovrà diventare più coerente rispetto ad un *concept* più preciso per poter mettere in atto una ricerca più mirata verso quanto è necessario per la crescita dell'impresa.

Possiamo quindi affermare che:

Proposizione 3: Più anticipata è l'esigenza di consolidamento del concept di prodotto da sviluppare, più mirata sarà la ricerca di competenze e risorse e maggiore sarà il ricorso a strong ties.

Proposizione 4: Meno anticipata è l'esigenza di consolidamento del concept di prodotto da sviluppare, più esplorativa sarà la ricerca di competenze e risorse e maggiore sarà il ricorso a weak ties.

Alla luce di questo ulteriore risultato, possiamo confermare che tutte le dimensioni che abbiamo finora analizzato rispettano una coerenza interna, ma anche una coerenza tra di esse. Abbiamo inizialmente fatto notare come la dinamica sottostante rispetto al *concept* di prodotto, con riguardo alle sue caratteristiche, interagisca fortemente con la dinamica del *network*. A questo proposito, abbiamo visto come *concept* con esigenza di consolidamento anticipato possano trarre maggior beneficio da *network* composti da una prevalenza di relazioni mirate e coerenti in fase di *pre-formation* per poi evolvere verso l'introduzione di *weak ties* più esplorative in fase di *early growth*. Se l'imprenditore ha inoltre una dotazione sviluppata di *social capital* già in fase di *pre-formation*, ecco che tale processo risulta accentuato: questa, infatti, può essere sfruttata per ottenere risorse, competenze e legittimazione necessarie al consolidamento del *concept*, risultando nel sopracitato *network* fondato prevalentemente su *strong ties*. Al contrario, *concept* di prodotto con esigenze di consolidamento lungo il percorso di sviluppo impongono una ricerca di competenze, risorse e opportunità maggiormente esplorativa durante la fase di *pre-formation*,

che da origine ad un *network* composto da una prevalenza di *weak ties*, per poi evolvere verso una ricerca più strategica e mirata nelle fasi di crescita successive che porterà all'introduzione di *strong ties* in fase di *early growth*. Se l'imprenditore, in fase di *pre-formation*, non ha una dotazione sviluppata di *social capital*, il processo delineato risulta ancora una volta accentuato dovendo fondare un *network* prevalentemente basato sull'esplorazione, e quindi su *weak ties*.

Riflettendo sulla dimensione relativa alla forza – *strength* – dei legami, vediamo che non è presente tuttavia una forte distinzione tra i contenuti apportati da *strong* e *weak ties* nelle varie fasi. Nonostante in letteratura esista una netta distinzione tra queste due tipologie di legami in termini di contenuto, tale dicotomia non si adatta bene ai casi di studio considerati perché non tiene in considerazione il fatto che nelle reti di alcuni imprenditori una parte, se non molti, dei nodi che ne fanno parte hanno una doppia essenza: abbiamo visto, a questo proposito, come alcuni soggetti possano apportare contenuti interessanti senza necessariamente avere una forte valenza relazionale, amicale o una frequenza stabilita nella relazione. Gli *advisor* di D-Orbit rappresentano un esempio di questa ambivalenza: non sono dipendenti e sono collegati all'impresa su base volontaria, con una frequenza più forte per alcuni e meno per altri, il che farebbe pensare ad una relazione debole, ma in verità molto spesso apportano contributi sostanziali allo sviluppo della *new venture* oltre ad avere una conoscenza del *concept* particolarmente approfondita. Nonostante le considerazioni appena riportate, non pare evidente alcuna risoluzione con riguardo al rapporto tra *strong* e *weak ties*, il che ci porta a concludere che nonostante sia una variabile presente e molto studiata in letteratura un approfondimento in questo senso può necessitare di analisi diverse rispetto a quelle che abbiamo finora svolto, non essendo l'ottenimento di un risultato in questo senso l'obiettivo primario di questa tesi.

Sempre riferendoci alla letteratura analizzata nei capitoli precedenti, ci sembra opportuno far notare un secondo punto di divergenza, con riguardo alla funzione di *brokeraggio* che alcuni *ties* possono svolgere. Nonostante in letteratura questa funzione venga attribuita principalmente ai *weak ties*, vediamo nell'analisi finora svolta che non sempre è così. Emerge dai casi considerati un forte bisogno di esplorazione, seppur in fasi diverse dello sviluppo della *new venture*, che rende necessario l'uso di *broker* non necessariamente collegati da una relazione debole con l'imprenditore, e ciò avviene a causa del fatto che i soggetti che svolgono questo ruolo devono essere nodi competenti con riguardo al *concept* dell'impresa: solo chi conosce bene le dinamiche interne all'impresa, infatti, riesce ad attivare i nodi più interessanti per l'imprenditore, quando non è l'imprenditore stesso a farlo; tuttavia, per conoscere il *concept* in maniera approfondita è necessario che tali nodi siano vicini all'impresa e ne conoscano le

dinamiche dall'interno o da molto vicino, e questo esclude il fatto che possa trattarsi di *weak ties*. Notiamo, infatti, come in entrambe le aziende – almeno in fase iniziale – i *broker* sono prevalentemente *strong ties*. Nel caso di D-Orbit, in particolare, le caratteristiche del *concept* rendono necessaria da parte dei nodi che gravitano intorno all'impresa una conoscenza approfondita del prodotto; di conseguenza, è richiesto uno scambio molto frequente, che sfocia in una forte valenza relazionale. D-Orbit risulta essere favorita in questo grazie alla dotazione iniziale di *social capital* dell'imprenditore, ma anche quando non troviamo situazioni simili il risultato finale è lo stesso: nel caso di Egomnia, infatti, la funzione di *brokers* viene svolta dai legami più forti a causa del *social capital* poco sviluppato dell'imprenditore, che rende lo sfruttamento di tali unici legami in suo possesso indispensabile.

Indipendentemente dai nodi che svolgono il ruolo di *brokers*, un ultimo risultato di ricerca viene dall'osservazione del fatto che essi siano particolarmente importanti per aggiungere *weak ties* alle reti delle due imprese e fornire una base maggiore di risorse, informazioni con riguardo a nuove opportunità e legittimazione, particolarmente utili nelle prime fasi di avvio di una nuova impresa, ancora di più se si tratta di imprese che sviluppano innovazioni radicali.

Idee imprenditoriali radicalmente innovative, quindi, necessitano l'attivazione di molteplici legami al fine di ottenere accesso a risorse, informazioni con riguardo ad opportunità rilevanti e legittimazione. A questo scopo, nel processo di sviluppo dell'impresa l'imprenditore fa leva su diversi *broker*, il cui ruolo consiste nel consentire all'impresa di accedere ad altri attori in possesso di informazioni o risorse preziose, e così sviluppandone il *network*.

Abbiamo visto, tuttavia, che nelle due imprese considerate il ruolo svolto dai *brokers*, e soprattutto il livello di utilizzo di questi nodi particolari nelle diverse fasi presenta delle divergenze. Anche se non è possibile stabilire due percorsi totalmente diversi, possiamo notare come Egomnia faccia un uso più spinto dei *brokers* nei primi momenti del suo percorso evolutivo, necessitando il proprio *concept* di una ricerca esplorativa rispetto ai possibili legami da attivare. D-Orbit, al contrario, si affida inizialmente ad attori già conosciuti dall'imprenditore, dovendo attuare una ricerca molto mirata e chiusa rispetto ai nodi da inserire nel proprio *network*, per poi sfruttare maggiormente i *brokers* durante le fasi di sviluppo successive in cui si presenta la necessità di creare nuove opportunità per il prodotto. Possiamo quindi portare a termine la nostra trattazione con due ulteriori proposizioni:

Proposizione 5: Più aperta ed esplorativa è la ricerca di nuovi ties in fase di pre-formation, maggiore sarà lo sfruttamento dei brokers per l'attivazione degli stessi, per evolvere verso un minore utilizzo degli stessi in fase di early growth.

Proposizione 6: Più chiusa e mirata è la ricerca di nuovi ties in fase di pre-formation, minore sarà lo sfruttamento dei brokers per l'attivazione degli stessi, per evolvere verso un maggiore utilizzo degli stessi in fase di early growth.

Concludiamo quindi dicendo che, nonostante le considerazioni svolte su più fronti, l'aspetto che viene qui in evidenza in modo particolare è proprio la dinamica dello sviluppo del *concept*, molto diversa tra i due casi – quasi opposta – che determina esattamente un percorso molto diverso nella costruzione dell'intero *network* in tutte le sue fasi di sviluppo.

CONCLUSIONI

L'obiettivo che ci siamo preposti all'inizio del presente lavoro era di svolgere un'indagine sul ruolo del *social capital* nelle prime fasi di sviluppo dell'idea imprenditoriale, in cui l'innovazione viene in essere, e in particolare del modo in cui questo capitale impatta sulle dinamiche che portano allo sviluppo del *concept* dell'impresa.

Dopo un'ampia revisione della letteratura in materia, allo scopo di operare una presentazione dei concetti legati all'imprenditorialità e alle reti sociali, utilizzando un approccio analitico, si è voluto proporre un'analisi di due casi di studio di successo, due giovani imprese che hanno avuto un importante riscontro mediatico e due percorsi di sviluppo diversi ma interessanti, che crediamo possano esemplificare bene due situazioni diverse con riguardo al contributo del network nello sviluppo di entrambe le idee imprenditoriali. Abbiamo quindi cercato di dare una risposta alle domande poste in precedenza, con riguardo all'evoluzione dell'impresa e della sua rete nei primi cruciali anni di vita di una *new venture*, e al contenuto che viene trasferito attraverso i legami sociali e il *network* in cui l'impresa è inserita.

Nonostante le interessanti conclusioni a cui siamo arrivati nelle precedenti sezioni, questo studio ha trovato un limite importante nel tempo e nel lavoro richiesto per svolgere le interviste, trascriverle ed analizzarle, costringendoci a limitare il numero di casi di studio. Di conseguenza, questo potrebbe aver avuto un impatto negativo sulla generalizzabilità dei nostri risultati; inoltre, i due *concept* di prodotto analizzati, volutamente molto diversi, hanno generato una divergenza nel livello di sviluppo al quale le due imprese si trovano: Egomnia, infatti, è in già in fase di rapida crescita, mentre D-Orbit ha appena iniziato il proprio percorso in questa fase.

I suddetti limiti non ci hanno tuttavia impedito di fornire un contributo al filone di studio e ricerca in tema di *entrepreneurship* e *network*. In primo luogo, la nostra analisi si pone in accordo con quanto già affermato da Sarasvathy (2001, 2006) circa la natura dinamica del processo imprenditoriale, andando ad enfatizzare, in particolare, la parte del modello dinamico che riguarda l'interazione con altri soggetti. Tale interazione da origine a quello che abbiamo individuato come elemento principe della nostra ricerca, ovvero il *network*, il cui sviluppo contemporaneo rispetto all'evoluzione dell'impresa – in accordo con quanto affermato da Stuart e Sorenson (2005) – impatta su entrambe le sfide principali che l'imprenditore deve affrontare, ovvero l'identificazione di una opportunità promettente – processo definito di *opportunity recognition* – e la mobilitazione delle risorse necessarie per sfruttarla – *opportunity*

exploitation. Tuttavia, il presente lavoro ha evidenziato come, oltre ai due aspetti analizzati, una terza sfida particolarmente importante sia la ricerca di legittimazione da parte dell'impresa, per la quale lo sfruttamento della rete appare necessario; d'accordo con quanto affermato da Ferray e Granovetter (2009), infatti, l'ottenimento di legittimazione grazie alle relazioni con importanti *players* nel proprio mercato abbassa la percezione del rischio che altri potenziali partner hanno nei confronti della *new venture*, agevolandone lo sviluppo. L'ottenimento di legittimazione, quindi, risulta essere un fattore che influenza la reputazione dell'imprenditore e dell'intero progetto.

In secondo luogo, come abbiamo avuto modo di vedere nel terzo capitolo del presente lavoro, Hoang e Antoncic (2003), hanno suddiviso la letteratura finora esistente in due rami di ricerca: un primo ramo che assume il *network* come variabile indipendente rispetto al processo imprenditoriale e un secondo ramo che lo assume invece come variabile dipendente rispetto allo stesso, cercando di capire come sia il processo ad influenzare la creazione e lo sviluppo della rete. Il presente lavoro, a parere di chi scrive, ha invece evidenziato che può esistere una ulteriore scuola di pensiero, che guarda al *network* non solo come variabile dipendente rispetto al processo imprenditoriale, ma come dipendente in modo particolare dal *concept* di prodotto e dalle sue caratteristiche. Nei paragrafi precedenti, infatti, abbiamo visto come la dinamica che origina da tali aspetti sia fortemente interrelata con la dinamica di sviluppo del *network*, determinando la scelta di precisi percorsi di sviluppo dello stesso, in un processo caratterizzato dal cambiamento che si serve della divisione in fasi – tanto enfatizzata dalla letteratura – per comprendere ciò che accade all'intero *network* dell'impresa in diversi momenti. Diversamente da quanto precedentemente fatto da Larson e Starr (1993), abbiamo trovato più utile ai fini della nostra analisi suddividere il percorso di sviluppo delle *entrepreneurial firms* in diversi momenti – e non lo sviluppo del *network*, come i due autori invece fanno – andando ad analizzare a posteriori come esso sia cambiato in relazione allo sviluppo dell'impresa. Ci troviamo d'accordo con i due autori, tuttavia, nell'affermare che questo processo sia guidato dall'imprenditore e dall'impresa.

In terzo luogo, abbiamo avuto modo di vedere come la letteratura e la ricerca empirica abbiano portato in passato alle stesse conclusioni da noi poste al momento attuale, trovando che spesso i primi legami di cui l'impresa beneficia appartengono alla cerchia di conoscenze più intime dell'imprenditore – quali la famiglia, gli ex colleghi di lavoro o gli amici – ovvero coloro che possano contribuire a creare le fondamenta per trasformare l'idea di business in una impresa concreta. Abbiamo poi visto come in relazione all'evoluzione del *business concept*, e al suo

consolidamento in particolare, l'imprenditore dovrà operare una selezione all'interno del *network*, mantenendo alcune relazioni, chiudendone altre o facendo in modo che evolvano nel tempo, e aggiungendone di nuove. Mano a mano che questo processo si sviluppa, ci troviamo d'accordo con Katz e Gartner (1988) nel dire che i legami stretti dalla *new venture* sono sempre più indipendenti dall'imprenditore e *founder*.

Ci troviamo d'accordo con la letteratura, inoltre, nel dire che il processo di evoluzione della rete è quella dinamica attraverso la quale le imprese si adattano strategicamente e conformano le proprie reti al fine di ottenere le risorse necessarie a garantirne la nascita e la crescita iniziale (Ostgaard e Birley, 1994; Golden e Dollinger, 1993). Tuttavia, mentre il percorso evolutivo di Egomnia può dirsi in accordo con quanto delineato da Hite e Hesterly (2001), secondo i quali la rete segue questo processo evolvendo dall'essere *identity-based* all'essere *calculatively-based* così come l'impresa evolve dalla fase di *emergence* alla fase di *early growth*, non possiamo dire lo stesso per D-Orbit, il cui sviluppo non rientra in questa categorizzazione. Ecco perché abbiamo sentito la necessità di mettere in luce un rapporto diverso tra dinamica evolutiva del *network* e dell'impresa, ponendo come *driver* per lo sviluppo di entrambi i processi le caratteristiche del *concept* di prodotto. In questo senso, abbiamo trovato come siano le divergenze nell'esigenza di consolidamento dello stesso prodotto a modellare la ricerca dei nodi da aggiungere alla rete, influenzandone la natura, il contenuto e l'evoluzione nel tempo. A parere di chi scrive, questa scelta ben si adatta ad entrambi i casi di studio considerati.

In accordo sia con Hite e Hesterly (2001) che con Larson e Starr (1993), comunque, anche il nostro studio ci ha portati a concludere che la rete diventi più complessa con lo scorrere del tempo, in relazione al fatto che l'imprenditore prima e l'impresa poi creino e gestiscano la propria rete apportando gli opportuni adattamenti al fine di allinearla al contesto, per ottenere le risorse di cui la *new venture* necessita.

Nel processo delineato ci troviamo poi d'accordo con quanto affermato dalla letteratura riguardo all'importanza del *social capital*, che influenza le scelte dell'imprenditore in termini di attivazione di *ties* e di composizione della rete con effetto moderatore rispetto a tali scelte.

In accordo con quanto affermato da Hallen e Eisenhardt (2012), e in generale dalla *Social Network Theory*, abbiamo visto come le imprese utilizzino i legami in loro possesso per formare nuove relazioni (Hsu, 2007; Gulati, 1995; Hallen, 2008). Nei casi di studio considerati, infatti, gli imprenditori si avvicinavano a potenziali risolutori della criticità da affrontare di volta in volta tramite persone che già facevano parte della propria rete (ovvero, relazioni dirette) o a cui

erano stati introdotte da una reciproca conoscenza (ovvero, legami indiretti). In letteratura, inoltre, le relazioni deboli sono ritenute responsabili per la maggior parte della *embeddedness* e della struttura delle reti sociali, così come della trasmissione di informazioni attraverso, e grazie, a tali reti; abbiamo visto come, in particolare, si ritiene che fluiscono maggiori informazioni a favore dell'impresa attraverso i legami deboli piuttosto che i legami forti, in ragione del fatto che le persone che fanno parte della cerchia di contatti più vicina all'imprenditore tendono a muoversi entro i suoi stessi circoli sociali, ricevendo informazioni sovrapponibili con ciò che egli o ella già conosce, mentre persone che si muovono ad un livello più distante conoscono a loro volta altri soggetti che più probabilmente risulteranno sconosciuti, e quindi la collaborazione con tali diversi nodi può apportare maggiori vantaggi.

Parzialmente in contrasto con quanto di sopra riportato, per quanto riguarda la dimensione di forza dei *ties* nel presente lavoro ci troviamo in accordo con la visione di Uzzi (1996, 1997), assumendo che le imprese traggano beneficio sia dagli *strong* che dai *weak ties*, nonostante la letteratura presenti delle divergenze nei contributi enfatizzando di volta in volta la maggiore criticità di una categoria di relazioni piuttosto che di un'altra. In questo senso, nel nostro caso appare più utile abbandonare la netta divisione *strong/weak* e parlare piuttosto di *mix*, mettendo in risalto la prevalenza di una o dell'altra categoria senza che ciò escluda per forza la presenza o i benefici potenziali apportati dall'altra.

La divergenza rispetto alla letteratura, in questo senso, appare particolarmente significativa con riguardo al ruolo dei *brokers*, che abbiamo visto essere fondamentali per lo sviluppo dell'impresa. Granovetter (1973), infatti, ha classificato i legami deboli come l'unico ponte in grado di collegare reti diverse tra loro scollegate, esponendo gli attori di tali reti a nuove informazioni e opportunità che non avrebbero incontrato in assenza di una relazione – debole, appunto – con altri attori socialmente lontani. Tuttavia, noi abbiamo visto che, in accordo con Hallen e Eisenhardt (2012), il primo percorso di *tie formation efficiency* si basa sull'esistenza di una relazione diretta e *strong* con il potenziale *partner* desiderato: l'esistenza di *strong direct ties* assicura una rete di potenziali partner prima di iniziare il processo di formazione di relazioni, la comunicazione di segnali di qualità quando il processo di *tie formation* inizia, oltre che una veloce decisione di impegno da parte delle stesse.

Con riguardo alla funzione di *brokeraggio* che alcuni *ties* possono svolgere, infatti, emerge dai casi considerati un forte bisogno di *broker* competenti con riguardo al *concept* di prodotto offerto dall'impresa, le cui caratteristiche rendono necessario da parte dei nodi che gravitano intorno all'impresa una conoscenza approfondita dello stesso, portando ad una elevata frequenza di scambio e quindi ad una forte valenza relazionale.

Seppur con diversi punti di divergenza rispetto alla letteratura, possiamo quindi dire di aver colmato un *gap* con riguardo alla ricerca in materia di *entrepreneurship* e *network*, dimostrando ancora una volta il fondamentale ruolo della rete nel processo imprenditoriale, e delineandone il processo di co-evoluzione guidato dal *concept* di prodotto offerto dall'impresa.

BIBLIOGRAFIA

Aldrich, H. E., & Pfeffer, J. (1976). *Environments of organizations*. Annual Review of Sociology, pp. 76-105.

Aldrich, H. E. (1979). *Organizations and environments*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Aldrich, H. E., and C. Zimmer. (1986). *Entrepreneurship Through Social Networks*. In D. Sexton and R. Smilar, *The art and science of entrepreneurship*, pp. 3–23. New York, NY, Ballinger.

Aldrich H. E. (1999). *Organizations Evolving*. Sage: London.

Aldrich, H. E., Kenworthy, A. L. (1999). *The accidental entrepreneur: Campbellian antinomies and organizational foundings*. In: Baum, J. A. C.; McKelvey, B. (eds.). *Variations in Organization Science: In Honor of Donald T. Campbell*: pp. 19-33. Sage: Thousand Oaks, CA.

Aldrich, H. E., Ruef, M. (2006). *Organizations Evolving*. Sage, Thousand Oaks, CA,

Ardichvili et al. (2003). *A theory of entrepreneurial opportunity identification and development*. Journal of Business Venturing, Vol. 18, No. 1, pp. 105-123.

Arthur, W. B. (1989). *Competing technologies, increasing returns, and lock-in by historical events*. Economic Journal. Vol. 99, No. 394, pp. 116-131.

Arrow, K. J. (1962) *The Economic Implications of Learning by Doing in Review of Economic Studies*, Vol. 29, pp. 155-173.

Arrow, K. J. (1974). *The Limits of Organization*. W. W. Norton: New York.

Audrestch, D. (1997). *Technological Regimes, Industrial Demography and the Evolution of Industrial Structures*. Industrial and Corporate Change, Vol. 6, pp. 49-82.

Bacharach, S.B. (1989). *Organizational theories: Some criteria for evaluation*. The Academy of Management Review, Vol. 14, No. 4, pp. 496–515.

Baker, T., Nelson, R. (2005). *Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage*. Administrative Science Quarterly; 50: pp. 329-366.

Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: the Exercise of Self Control*. New York, W. H. Freeman and Company.

Barney, J. B. (1986). *Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy*. *Management Science*. Vol. 32, No. 10, pp. 1231-41

Baum, J. A. C., Calabrese, T., & Silverman, B. S. (2000). *Don't go it alone: Alliance network composition and startups' performance in Canadian biotechnology*. *Strategic Management Journal*, 21: pp. 267–294.

Begley, T. M. (1995). *Using founder status, age of firm and company growth rate as the basis for distinguishing entrepreneurs from managers of smaller businesses*. *Journal of Business Venturing* 10 (3): pp. 249–63.

Bhide, A. (1999). *How Entrepreneurs Craft Strategies That Work*. Boston: Harvard Business School Press.

Bhide, A. (1999). *The Origin and Evolution of New Businesses*. Oxford, UK, The Oxford University Press.

Birley, S., (1985). *The role of networks in the entrepreneurial process*. *J. Bus. Venturing* 1, pp. 107–117.

Blackburn, R., Curran, J. and Jarvis, R. (1990). *Small firms and local networks: some theoretical and conceptual explorations*. Proceedings of the 13th National UK Small Firms Policy and Research Conference, Leeds, November.

Blau, P.M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.

Borgatti MG, Jones C, Everett MG (1998). *Network measures of social capital*. *Connections*, Vol. 21, No. 2, pp. 27–36

Bourdieu, P., and Wacquant, L. J. D. (1992). *An Invitation to Reflexive Sociology*. Chicago: University of Chicago Press; p. 119.

Brittain, J. W., & Freeman, J. (1986). *Entrepreneurship in the semiconductor industry*. Unpublished manuscript. August.

Brockhaus, R. H., and W. R. Nord (1979). *An Exploration of Factors Affecting the Entrepreneurial Decision: Personal Characteristics Versus Environmental Conditions*. Proceedings of the Academy of Management, pp. 364–368.

Brockhaus, R.H. (1980). *Risk taking propensity of entrepreneurs*. Academy of Management Journal, Vol. 23, No. 3, pp. 509-520

Brockhaus, R. H. (1982). *The psychology of the entrepreneur*. In C. A. Kent, D. L. Sexton, & K. H. Vesper (Eds.), *Encyclopedia of entrepreneurship* (pp. 39-56). Englewood Cliffs NJ: Prentice-Hall.

Brüderl, J. and Preisendörfer, P. (1998). *Network support and the success of newly founded businesses*. Small Business Economics, 10: pp. 213–225.

Bruno, A. V., & Tyebjee, T. T. (1982). *The environment for entrepreneurship*. In C. A. Kent, D. L. Sexton, & K. H. Vesper (Eds.), *Encyclopedia of entrepreneurship* (pp. 288-307). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Bruyat, C. & Julien, P.A. (2000). *Defining the field of research in entrepreneurship*. Journal of Business Venturing, 16, pp. 165–180.

Budner, S. (1982). *Intolerance of Ambiguity as a Personality Variable*. Journal of Personality, Vol. 30, pp. 29-50.

Burgelman, R.A. & Sayles, L.R. (1986). *Inside corporate innovation: Strategy, structure and managerial skills*. New York: Free Press.

Burt, R. S. (1992). *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Cambridge, MA, Harvard University Press.

Burt, R. S. (2000). *The Network Structure of Social Capital*. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, pp. 339-365.

Burt, R. S. (2002). *The Social Capital of Structural Holes*, in *The New Economic Sociology*. Edited by Mauro F. Guillhn, Randall Collins, Paula England, and Marshall Meyer. New York, NY, USA, Russell Sage Foundation, pp. 148-192.

Burt, R. S. (2004). *Structural Holes and Good Ideas*. *The American Journal of Sociology*, Vol. 110, No. 2, pp. 349-399.

Busenitz, L. W. et al. (2003). *Entrepreneurship Research in Emergence: Past Trends and Future Directions*. Journal of Management, Vol. 29, No. 3, pp. 285–308

Bygrave, William D. (1989) *The Entrepreneurship Paradigm: A Philosophical Look at its Research Methodologies*. Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 14, No. 1, pp. 7-26

Bygrave, W.B., & Timmons, J.A. (1992). *Venture capital at the crossroads*. Boston: Harvard Business School Press.

Bygrave, B. (2004). *The entrepreneurial process*. In W. Bygrave & A.E. Zacharkis (Eds.), *The portable MBA in entrepreneurship* (pp. 1–28). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Bygrave, W. (2006). *The entrepreneurship paradigm (I) revisited*. In H. Neergard & J. Parm Ulhoi (Eds.), *Handbook of qualitative research methods in entrepreneurship* (pp. 17–48). Cheltenham, U.K.: Edward Elgar Publishing, Inc.

Cable, D., and S. Shane (1997). *A prisoner's dilemma approach to entrepreneur-venture capitalist relationships*. Academy of Management Review, Vol. 22, No. 1, pp. 142–176.

Carland J. W., Hoy F., Boulton W. R. & Carland J. A. C., (1984), *Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization*. ACAD MANAGE REV April 1, 1984, Vol. 9, No. 2, pp. 354-359

Carter, N.M., Gartner, W.B., & Reynolds, P.D. (1996). *Exploring start-up event sequences*. Journal of Business Venturing, Vol. 11, No. 3, pp. 151–166.

Casson, M. (2003). *Entrepreneurship, Business Culture and the Theory of the Firm*. In J. Acs, and D. B. Audretsch, *Handbook of Entrepreneurship Research: an Interdisciplinary Survey and Introduction*, Dordrecht, Kluwer Academic Publishers, pp. 223-246.

Casson, M. (1982). *The Entrepreneur: an Economic Theory*. Totowa, NJ, Barnes and Noble Book.

Chell, E. and Haworth, J. (1992). *The competitive performance of SMEs in the UK clothing industry*. International Small Business Journal, 10: pp. 11–24.

Child, J. (1972). *Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice*. Sociology, 6, pp. 1-22.

Chiles, T.H., Gupta, V.K., & Bluedorn, A.C. (2009). *On Lachmannian and effectual entrepreneurship: A rejoinder to Sarasvathy and Dew (2008)*. *Organization Studies*, Vol. 29, No. 2, pp. 247–253.

Choi, Y. B. (1993). *Paradigms and Conventions: Uncertainty, Decision Making and Entrepreneurship*. University of Michigan Press: Ann Arbor.

Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard Business Press, 1997.

Churchill, N. C., and V. L. Lewis (1983). *The Five Stages of Small Business Growth*. *Harvard Business Review*, Vol. 61, No. 3, pp. 30-50.

Cohen, C. And R. A. Levin (1989). *Firm Size and R&D Intensity: a Re-Examination*. *Journal of Industrial Economics*, Vol. 35, No. 4, pp. 543-566.

Coleman, J. S., Katz, E., & Mendel, H. (1957). *The diffusion of an innovation among physicians*. *Sociometry*, 20, pp. 253-270.

Coleman, J. S. (1988). *Social capital in the creation of human capital*. *American Journal of sociology*, Vol. 94, supplement, pp. 95-120

Coleman J. S. (1990). *Foundations of Social Theory*. Harvard University Press: Cambridge, MA.

Collins, O.; Moore, D. (1964). *Enterprising man*, MSU Business Studies

Collins, O.; & Moore, D. G. (1970) *The organization makers*. New York: Appleton-Century-Crofts.

Contractor, N.S., Wasserman, S., & Faust, K. (2006). *Testing multitheoretical, multilevel hypotheses about organizational networks: An analytic framework and empirical example*. *Academy of Management Review*, Vol. 31, No. 3, pp. 681–703.

Cooper, A. C. (1970). *The Palo Alto experience*. *Industrial Research*, 12(5), pp. 58-61.

Cooper, A. C. (1979) *Strategic management: New ventures and small business*. In D. E. Schendel & C. W. Hofer (Eds.), *Strategic management*, Boston: Little, Brown. (pp. 316-327).

Cross, R., Parker, A., Prusak, L., Borgatti, S. P. (2001). *Knowing What We Know: Supporting Knowledge Creation and Sharing in Social Networks*. *Organizational Dynamics*, Vol. 30, No. 2, pp. 100–120.

Cyert, R. M., March, J. G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Daft, R. L. (2008). *The leadership experience*. (4th ed.). Mason, OH: SouthWestern.

Danhoff, C. H. (1949). *Observations on entrepreneurship in agriculture*. In A. H. Cole (Ed.), *Change and the entrepreneur* (pp. 20-24). Cambridge, MA: Harvard University Press.

De Carlo, J.E. e Lyons, P.R. (1979). *A comparison of selected personal characteristics of minority and non-minority female entrepreneurs*. *Journal of Small Business Management*, 1979, Vol. 17, No. 4, pp. 22-29

De Koning, A. (1999). *Opportunity formation from a socio-cognitive perspective*. Paper presented at the Entrepreneurship Research Conference, Babson, Columbia, SC, May, and at the UIC Research Symposium on Marketing and Entrepreneurship, Nice, France, June.

Dore, R. (1983). *Goodwill and the spirit of market capitalism*. *British Journal of Sociology*, 34, pp. 459-482.

Dosi, G. (1984). *Technical Change and Industrial Transformation*. New York: St. Martins Press.

Dosi, G. (1988). *Sources, procedures, and microeconomic effects of innovation*. *Journal of Economic Literature*; 26(4): pp. 1120-1171.

Dubini, P., and H. Aldrich, (1991). *Personal and Extended Networks are Central to the Entrepreneurial Process*. *Journal of Business Venturing*, Vol. 6, pp. 305-13.

Easley, D. and Kleinberg, J. (2010). *Networks, Crowds, and Markets: Reasoning About a Highly Connected World*. Cambridge University Press (2010).

Etzioni, A. (1963). *The epigenesis of political communities at the international level*. *The American Journal of Sociology*; 68(4): pp. 407-421.

Evans, D. and Leighton L. (1989). *The Determinants of Changes in U.S. Self-Employment, 1968-1987*, *Small Business Economics*, Vol. 1, No. 2, pp. 111-120.

Ferray, M., and M. Granovetter (2009). *The Role of Venture Capital Firms in Silicon Valley's Complex Innovation Network*. *Economy and Society*, Vol. 38, No.2, pp. 326-359.

Ford, D. & Håkansson, H. (2006). *The idea of interaction*. *The IMP Journal*, Vol. 1, No. 1, pp. 4–27.

Foss, L. (1994). *Entrepreneurship: The impact of human capital, a social network and business resources on start-up*. Ph.D. dissertation, Norwegian School of Economics and Business Administration, Bergen.

Fried, V.H., & Hisrich, R.D. (1994). *Toward a model of venture capital investment decision making*. *Financial Management*, 23, 28-37.

Gabarro, J. (1987). *The development of working relationships*. In J. Lorsch (Ed.), *Handbook of organizational behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall,

Gartner, W. B. (1985). *A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation*. *Academy of Management Review*, Vol. 10, pp. 696-706.

Gartner, W. B. (1988). *Who Is an Entrepreneur? Is the Wrong Question*. *American Journal of Small Business* 12(4), pp. 11–32.

Gartner, W. B. And, N. M. Carter (2005). *Entrepreneurial Behaviour and Firm Organizing Processes*. In Z. J. Acs and D. B. Audretsch, *Handbook of Entrepreneurship Research: an Interdisciplinary Survey and Introduction*, Dordrecht, Kluwer Academic Publishers, pp 195-222.

Gersick, C. & Hackman, J.R. (1990). *Habitual routines in task-performing groups*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 47, pp. 65–97.

Gimeno, J., Folta, T., Cooper, A., Woo, C., (1997). *Survival of the fittest? Entrepreneurial human capital and the persistence of underperforming firms*. *Administrative Science Quarterly* 42, pp. 750–783.

Golden PA, Dollinger M. (1993). *Cooperative alliances and competitive strategies in small manufacturing firms*. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Summer, pp. 43–56.

Gompers, Paul A., and Brav, A. (1997) *Myth or Reality?' The Long-run Underperformance of Initial Public Offerings: Evidence from Venture- and Nonventure-capital-backed Companies*. *Journal of Finance*, Vol. 52, No. 5, pp. 1791-1821

Gompers, Paul A. and Lerner, J. (1999). *What Drives Venture Capital Fundraising?* NBER Working Paper No. 6906; National Bureau of Economic Research

Gompers, Paul A. and Lerner, J. (2000). *The Venture Capital Cycle*. Cambridge, MA, MIT Press.

Gouldner, A. W. (1960). *The norm of reciprocity*. *American Sociological Review*, 25, pp. 161-179.

Graebner, M. E., & Eisenhardt, K. M. (2004). *The seller's side of the story: Acquisition as courtship and governance as syndicate in entrepreneurial firms*. *Administrative Science Quarterly*, 49: pp. 366–403.

Granovetter, M. (1973). *The Strength of Weak Ties*. *American Journal of Sociology*, Vol. 78, pp. 1360-1380.

Granovetter, M. (1983). *The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited*; *Sociological Theory*, Vol. 1, pp. 201-233. Reprinted in P.V. Marsden & N. Lin (eds.) (1982). *Social Structure and Network Analysis*. Sage Publications.

Granovener. M. (1985). *Economic action and social structure: A theory of embeddedness*. *American Journal of Sociology*, Vol. 9, No. 3, pp. 481 510.

Granovetter MS. (1992). *Problems of explanation in economic sociology*. In *Networks and Organizations*, Nohria N, Eccles R (eds.). Harvard Business School Press: Boston, MA; pp. 25–56.

Greve, A. and Salaff, J. W. (2003). *Social Networks and Entrepreneurship*. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 28(1): pp. 1-22.

Greiner, L. E. (1972). *Evolution and revolution as organizations grow*. *Harvard Business Review*, Vol. 50, No. 4, pp. 37-46.

Greiner, L. E. (1998) *Evolution and revolution as organizations grow*. *Harvard Business Review*, Vol. 76, No. 3, pp. 55-68.

Gulati, R. (1995). *Social Structure and Alliance Formation Patterns: A Longitudinal Analysis*. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40, pp. 619–652.

Gulati, R., and M. Gargiulo (1999). *Where do interorganizational networks come from?* *American Journal of Sociology*, Vol. 104, pp. 1439-1493.

Hagedoorn, J. (2006). *Understanding the cross-level embeddedness of interfirm partnership formation*. *Academy of Management Review*, Vol. 31, No. 3, pp. 670–680.

Håkansson, H., Snehota, I. (Eds.) (1995). *Developing relationships in business networks*. London: Routledge.

Håkansson, H. & Snehota, I. (2006). *No business is an island: The network concept of business strategy*. *Scandinavian Journal of Management*, 22, pp. 256–270.

Halinen, A., Salmi, A., & Havila, V. (1999). *From dyadic change to changing business networks: An analytical framework*. *Journal of Management Studies*, Vol. 36, No. 6, pp. 779–794.

Hall, J., & Hofer, (1993). *Venture Capitalists' Decision Criteria in New Venture Evaluation*, *Journal of Business Venturing*, No 8, pp. 25-42.

Hallen, B. L. (2008). *The causes and consequences of the initial network positions of new organizations: From whom do entrepreneurs receive investments*. *Administrative Science Quarterly*, 53: pp. 685–718.

Hallen, B. L., Eisenhardt, K. M. (2012). *Catalyzing strategies and efficient tie formation: how entrepreneurial firms obtain investment ties*. *Academy of Management Journal* 2012, Vol. 55, No. 1, pp. 35–70.

Hammersley, M., (1992). *What's Wrong with Ethnography? Methodological Explorations*. Longman, London.

Hanifan, L. J. (1916). *The Rural School Community Center*. *Annals of the American Academy of Political and Social Science* (67): pp. 130–138

Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977). *The population ecology model of organizations*. *American Journal of Sociology*, 82, pp. 929-964.

Hansen, E. (1991). *Structure and process in entrepreneurial networks as partial determinants of initial new venture growth*. In Churchill, N., Bygrave, W., Covin, J., Sexton, D., Slevin, D., Vesper, K. and Wetzel, E. (eds), *Frontiers of Entrepreneurship Research* (Wellesley, MA: Babson College).

Hanks, S., C. Watson, E. Jansen and G. Chandler (1993). *Tightening the life-cycle construct: A taxonomic study of growth stage configurations in high-technology organizations*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 18, No. 2, pp. 5-29

Harper, D. (1996). *Entrepreneurship and the Market Process: an Inquiry Into The Growth of Knowledge*. London, Routledge.

Hartman, C. (1983). *Who's running America's fastest growing companies?* *Inc.*, 5(8), pp. 41-47

Hayward, M., Shepherd, D. A., Griffin, D. (2006). *A hubris theory of entrepreneurship*. *Management Science*. Vol. 52, No. 1, pp. 160-172

Henderson, R. (1993) *Underinvestment and incompetence as responses to radical innovation: Evidence from the photolithographic alignment equipment industry*. *RAND Journal of Economics* 24, No. 2, pp. 248-270.

Hertz, S. (1996). *Drifting closer and drifting away in networks: Gradual changes in interdependencies of networks*. In D. Iacobucci (Ed.), *Networks in marketing* (pp. 179–204). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Hill, J., McGowan, P. and Drummond, P. (1999). *The development and application of a qualitative approach to researching the marketing networks of small firm entrepreneurs*. *Qualitative Market Research*, 2: 71–81.

Hills, G., Lumpkin, G. and Singh, R. (1997). *Opportunity recognition: perceptions and behaviours of entrepreneurs*. in Reynolds, P., Bygrave, W., Carter, N., Davidsson, P., Gartner, W., Mason, C. and McDougall, P. (eds), *Frontiers of Entrepreneurship Research*. (Wellesley, MA: Babson College).

Hindle, K. (2007). *Formalizing the concept of entrepreneurial capacity*. Paper presented at the Refereed Proceedings of the 2007 ICSB World Conference, Finland: Turku School of Economics.

Hite, J. M., and W. S. Hesterly (2001). *The Evolution of Firm Networks: From Emergence to Early Growth of the Firm*. *Strategic Management Journal*, Vol. 22, No. 3, pp. 275-28.

Hoang, H., and B. Antoncic (2003). *Network-Based Research in Entrepreneurship. A Critical Review*. Journal of Business Venturing, vol. 18, pp. 165–187.

Hoffman, H., and Blakely, J. (1987) *You can negotiate with venture capitalists*. Harvard Business Review. (March-April): pp. 6-24.

Holmstrom, B. (1989). *Agency Costs and Innovation*. Journal of Economic Behaviour and Organization, Vol. 12, No. 3, pp. 305-327.

Homans, G. (1950). *The human group*. New York: Harcourt. Brace and Company.

Homans, G. (1958). *Social behavior as exchange*. American Journal of Sociology, 62, pp. 606-627.

Hornaday, J.A. et Aboud, J. (1971), *Characteristics of successful entrepreneurs*. Personnel Psychology, Vol. 24, No. 2, pp. 141-153.

Hsu, D.H. (2004). *What do entrepreneurs pay for venture capital affiliation?* Journal of Finance, 59, 1805-1844.

Hsu, D. H. (2007). *Experienced entrepreneurial founders, organizational capital, and venture capital funding*. Research Policy, 36: pp. 722–741.

Jack, S. L. and Anderson, A. (2002). *The effects of embeddedness on the entrepreneurial process*. Journal of Business Venturing, 17: pp. 467–487.

Jack, S. L. (2005). *The Role, Use and Activation of Strong and Weak Network Ties: A Qualitative Analysis*. Journal of Management Studies, Vol. 42, pp. 1233–1259.

Jack, S. L., Drakopoulou Dodd, S. and Anderson, A. R. (2008). *Change and the development of entrepreneurial networks over time: a processual perspective*. Entrepreneurship & Regional Development, 20, March (2008), pp. 125–159

Jack, S. L. (2010). *Approaches to Studying Networks: Implications and Outcomes*. Journal of Business Venturing, Vol. 25, pp. 120 -137

Johannisson, B. and Peterson, R. (1984). *The personal networks of entrepreneurs*. In Conference Proceedings, ICSB, Ryerson Polytechnical Institute, Toronto.

Johannisson, B. (1986). *Network strategies: management technology for entrepreneurship and change*. International Small Business Journal, 5: pp. 19–30.

Johannisson, B. (1987). *Beyond process and structure: social exchange networks*. International Studies of Management and Organisations, 17: pp. 3–23.

Johannisson, B. and Mönsted, M. (1997). *Contextualizing entrepreneurial networking*. International Journal of Management and Organization, 27: pp. 109–137.

Johannisson, B. and Nilsson, A. (1989). *Community entrepreneurs: networking for local development*. Entrepreneurship & Regional Development, 1: pp. 3–19.

Johannisson, B. and Mönsted, M. (1997). *Contextualizing entrepreneurial networking*. International Journal of Management and Organization, 27: pp. 109–137.

Kaplan, S. and Stromberg, P. (2000), *Financial Contracting Theory Meets the Real World: Evidence From Venture Capital Contracts?* (Working Paper No. 7660, National Bureau of Economic Research).

Katz, J. and Gartner, W.B. (1988). *Properties of Emerging Organizations*. Academy of Management Review, 13, pp. 429 – 41.

Keely, B. (2007). *OECD Insights. Human Capital: How What You Know Shapes Your Life*. OECD Publishing.

Khilstrom, R., and J. Laffort (1979). *A General Equilibrium Entrepreneurial Theory of Firm Formation Based on Risk Aversion*. Journal of Political Economy. Vol. 87, No.4, pp. 719-748.

Kimberly, J.R. (1980). *The organizational life cycle: Issues in the creation, transformation, and decline of organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.

Kirzner, I. M. (1973). *Competition and Entrepreneurship*. Chicago and London, University of Chicago Press.

Kirzner, I. M. (1997). *Entrepreneurial discovery and the Competitive Market Process: an Austrian Approach*. Journal of Economic Literature, Vol. 35, No. 1, pp. 60-85.

Kirzner, I. (1997a). *How markets work: Disequilibrium, entrepreneurship and discovery*. London; The Institute of Economic Affairs.

- Knight, F. H. (1921). *Risk, Uncertainty and Profit*, New York: Houghton Mifflin.
- Klepper, S., & Sleeper, S. (2000). *Entry by spinoffs*. Unpublished manuscript, Carnegie Mellon University, Pittsburg, PA.
- Komives, J. L. (1972). *A preliminary study of the personal values of high technology entrepreneurs*. In A. C. Cooper & J. L. Komives (Eds.), *Technical entrepreneurship: A Symposium*. Milwaukee: Center for Venture Management, pp. 231-242.
- Krackhardt, D. (1992). *The Strength of Strong Ties: The Importance of Philos in Organizations*. In *Network and Organizations: Structure, Form and Actions*, eds. Nithin Nohria and Robert Eccles. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Kuratko, D. F. (2007). *Corporate Entrepreneurship, Foundations and Trends® in Entrepreneurship*: Vol. 3: No. 2, pp. 151-203.
- Larson, A. (1992). *Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange relationships*. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37, pp. 76-104.
- Larson, A., Starr, J.A., (1993). *A network model of organization formation*. *Entrepreneurship: Theory and Practice*. Vol. 17, No. 2, pp. 5–15.
- Lamont, L. M. (1972). *The role of marketing in technical entrepreneurship*. In A. C. Cooper & J. L. Komives (Eds.), *Technical entrepreneurship: A symposium* (pp. 150-164). Milwaukee, WI: Center for Venture Management.
- Lechner, C. and Dowling, M. (2003). *Firm networks: external relationships as sources for the growth and competitiveness of entrepreneurial firms*. *Entrepreneurship & Regional Development*, 15: pp. 1–26.
- Lerner, J. (1999). *The Government as Venture Capitalist: The Long-Run Effects of the SBIR Program*. *Journal of Business*, 72(3), pp. 285–318.
- Levinthal, D. (1991). *Random walks and organizational mortality*. *Administrative Science Quarterly*, 36, pp. 397-420
- Levitt, T. (1965). *Exploit the product life cycle*. *Harvard Business Review*, Vol. 43, No. 6, pp. 81-94

Lichtenstein et al. (2010), *A Terminal Assessment of Stages Theory: Introducing a Dynamic States Approach to Entrepreneurship*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 34, Issue 2, pp. 317-350

Lindblom, C.E. (1965). *The intelligence of democracy: Decision making through mutual adjustment*. New York: Harper & Row.

Liles, P. R. (1974). *New business ventures and the entrepreneur*. Homewood, IL: Irwin.

Lippitt, G.L., & Schmidt, W.H. (1967). *Crises in a developing organization*. *Harvard Business Review*, 47, pp. 102-112.

Litzinger, W.D. (1965). *The motel entrepreneur and the motel manager*. *Academy of Management Journal*, Vol. 8, No. 4, pp. 268-281

Long, W. & McMullan, W. E. (1984). *Mapping the new venture opportunity identification process*. In Hornaday, J. A.; Tardeley, F. A. and Vesper, K. H. *Frontiers of entrepreneurship research*, Babson College, Wellesley MA, pp. 567-591

Lorenzoni G., Ornati O. A., (1988). *Constellation of firms and new ventures*. *Journal of Business Venturing*. 3: pp. 41-57.

Lussier, R. N., Achua, C. F. (2007). *Effective leadership*. Thomson South Western.

Macaulay, S. (1963). *Non-contractual relations in business: A preliminary study*. *American Sociological Review*, 28, pp. 55-67.

March, J. G, Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: John Wiley.

McClelland, D. C., Atkinson, J. W., Clark, R. A., & Lowell, E. L. (1958). *A scoring manual for the achievement motive*. In J. W. Atkinson (Ed.) *Motives in fantasy, action and society*. New York, Van Nostrand.

McClelland, D. (1961). *The Achieving Society*. New York, Free Press.

McClelland, D. and Winter, D. (1969). *Motivating Economic Achievement*. New York, Free Press.

McKelvey, B. (1980). *Organizational systematics*. Berkeley: University of California Press.

McKelvey, B. (1982). *Organizational systematics – Taxonomy, evolution, classification*. Berkeley, University of California Press.

McKelvey, B. (1999). *Toward a Campbellian realist organization science*. In J Baum, B McKelvey (Eds.), *Variations in Organization Science: In Honor of Donald T. Campbell*. Sage: Thousand Oaks. (pp. 383-411)

McKenzie, B., Ugbah, S. D., Smothers, N. (2007). “*Who Is An Entrepreneur?*” *Is It Still The Wrong Question?* *Academy of Entrepreneurship Journal*. 13(1), pp. 23-43.

Merton, R.K. (1967). *On theoretical sociology*. New York: Free Press.

Miller, D. (1981). *Toward a new contingency approach: The search for organization gestalts*. *Journal of Management Studies*, 18, pp. 1-26

Montgomery, J. D. (1992). *Job Search and Network Composition: Implications of the Strength-Of-Weak-Ties Hypothesis*. *American Sociological Review* Vol. 57, No. 5, pp. 586-596.

Moroz, Peter W. and Hindle, Kevin (2012). *Entrepreneurship as a Process: Toward Harmonizing Multiple Perspectives*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 36, No. 4, pp. 781–818

Mosakowski, E. (1997). *Strategy Making under Causal Ambiguity: Conceptual Issues and Empirical Evidence*. *Organization Science*. Vol. 8, No. 4, pp. 414-442.

Nelson, R. (1995). *Recent Evolutionary Theorizing About Economic Change*. *Journal of Economic Literature*, Vol. 33, No. 1, pp 48-90.

Nelson, R. & Winter, S. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

O'Donnell, A., Gilmore, A., Cummins, D. and Carson, D. (2001). *The network construct in entrepreneurship research: a review and critique*. *Management Decision*, 39: pp. 749–760.

Oinas, P., (1999). *Voices and silences: the problem of access to embeddedness*. *Geoforum* 30, pp. 351–361.

Ostgaard, T. and Birley, S. (1994). *New venture growth and personal networks*. *Journal of Business Research*, 36: pp. 37–50.

Ozgen, E., and R. A. Baron (2007). *Social Sources of Information in Opportunity Recognition: Effects of Mentors, Industry Networks, and Professional Forums*. *Journal of Business Venturing*, Vol. 22, pp. 174-192.

Ozcan, P., and K. M. Eisenhardt (2009). *Origin of Alliance Portfolios: Entrepreneurs, Network Strategies and Firm Performance*. *Academy of Management Journal*, Vol.52, No. 2, pp. 246-279.

Palmer, M. (1971). *The application of psychological testing to entrepreneurial potential*. *California Management Review*, Vol. 13, No. 3, pp. 32-39.

Pennings, J. M. (1980). *Environmental influences on the creation process*. In J. R. Kimberly & R. Miles (Eds.), *The organization life cycle* (pp. 135-160). San Francisco: Jossey Bass.

Pennings, J. M. (1982a). *Organizational birth frequencies*. *Administrative Science Quarterly*, 27, pp. 120-144.

Pennings, J. M. (1982b). *The urban quality of life and entrepreneurship*. *Academy of Management Journal*, 25, pp. 63-79.

Pfeffer, J. (1983). *Organizational Demography*. in *Research in Organizational Behavior*, Vol. 5, pp. 299-359 edited by Larry L. Cummings and Barry M. Staw. JAI Press.

Phan, P.H. (2004). *Entrepreneurship theory: Possibilities and future directions*. *Journal of Business Venturing*, Vol. 19, No. 5, pp. 617–620.

Pindyck, Robert S. and Dixit, Avinash K (1994). *Investment under uncertainty: Princeton*. University Press, Princeton, NJ.

Podolny, J. M., & Page, K. L. (1998). *Network forms of organization*. *Annual Review of Sociology*, 24: pp. 57-76.

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Fress Press.

Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York, Free Press.

Portes A, Sensenbrenner J. (1993). *Embeddedness and immigration: notes on the social determinants of economic action*. *American Journal of Sociology* 98(6): pp. 1320–1350.

Powell, W. W., Koput, K. W., & Smith-Doerr, L. (1996). *Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology*. *Administrative Science Quarterly*, 41: pp. 116–145.

Powell, W.W., White, D.R., Koput, K.W., & Owen-Smith, J. (2005). Network dynamics and field evolution: The growth of inter-organizational collaboration in the life sciences. *American Journal of Sociology*, Vol. 110, No. 4, pp. 1132–1205.

Putnam, R. D. (1993). *The Prosperous Community. Social Capital and Public Life*. *The American Prospect*, Vol. 4:13, pp. 11-18.

Putnam, R. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon and Schuster.

Putnam, R. D. (2001). *Social Capital: Measurement and Consequences*. *Isima: Canadian Journal of Policy Research [Internet]*, 2001; 2, pp. 41-51.

Reynolds, P. D., Bygrave, W. D. and Autio, E. (2004). *Global Entrepreneurship Monitor 2003 Executive Report*. Babson College, London Business School and Kauffman Foundation.

Reynolds, P. D., and Miller, B. (1992). *New firm gestation: Conception, birth, and implications for research*. *Journal of Business Venturing*, Vol. 7, No. 5, pp. 405-418.

Ries, Eric (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*, Crown Publishing, p. 103.

Ritter, T. (1999). *The networking company: Antecedents for coping with relationships and networks effectively*. *Industrial Marketing Management*, Vol. 28, No. 5, pp. 497–506.

Rivkin, J.W. (2001). *Reproducing knowledge: Replication without imitation at moderate complexity*. *Organization Science*, 12, pp. 274-293.

Rogers, E.M. (1995). *Diffusion of innovations* (4th ed.). New York: Free Press.

Roberts, E. B., & Wainer, H. A. (1968). *New enterprise on Rte. 128*. *Science Journal*, 4(12), pp. 78-83.

Rowley, T., D. Behrens, and D. Krackhardt (2000). *Redundant Governance Structures: An Analysis of Relational and Structural Embeddedness in the Steel and Semiconductor Industries*. *Strategic Management Journal*, Vol. 21, pp. 369–386.

Ryan B., Gross N. (1943). *The Diffusion of Hybrid Seed Corn in two Iowa Communities*. *Rural Sociology* (8) 15-24

Sahlman, W.A. (1990). *The structure and governance of venture capital organizations*, *Journal of Financial Economics*, 27, pp. 473-524

Sarasvathy, S. D. (2001). *Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency*. *Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 2, pp. 243-263

Sarasvathy, S. (2006). *Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise*. Cheltenham, U.K.: Edward Elgar.

Schrier, J. W. (1975). *Entrepreneurial characteristics of women*. In J. W. Schrier & J. Susbauer (Eds.), *Entrepreneurship and enterprise development: A worldwide perspective* (pp. 66- 70). Milwaukee, WI: Center for Venture Management.

Schumpeter, J. (1912/1934). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle*. First published, in German, as *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*, Leipzig: Drucker and Humblot. First English edition (1934), Redvers Opie translator, Cambridge MA.: Harvard University Press. Tenth printing (2004), New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.

Schumpeter, J. A. (1939). *Business Cycles. A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Process*. New York and London, McGraw-Hill.

Schrier, J. W. (1975) *Entrepreneurial characteristics of women*. In J. W. Schrier & J. Susbauer (Eds.), *Entrepreneurship and enterprise development: A worldwide perspective*. Milwaukee, WI: Center for Venture Management. (pp. 66-70).

Seabright, M.A., Levinthal, D.A., & Fichman, M. (1992). *Role of individual attachments in the dissolution of interorganizational relationships*. *Academy of Management Journal*, Vol. 35, No. 1, pp. 122–160.

Selnes, F. & Sallis, J. (2003). *Promoting relationship learning*. *Journal of Marketing*, 67, pp. 80–95.

Secrest, L. (1975). *Texas entrepreneurship*. In J. W. Schrier & J. Susbauer (Eds.), *Entrepreneurship and enterprise development: A worldwide perspective* (pp. 51-65). Milwaukee, WI: Center for Venture Management.

Sexton, D. L. & Bowman, (1986). *Validation of a Personality Index: Comparative Psychological Characteristics Analysis of Female Entrepreneurs, Managers, Entrepreneurship Students, Business Students*. In R. Ronstadt, et al. (Eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*: pp. 18-28. Wellesley, MA: Babson College.

Shah, S. K., and K. G. Corley (2006). *Building Better Theory by Bridging the Quantitative–Qualitative Divide*. *Journal of Management Studies*, Vol. 43, No. 8, pp. 1821-1835

Shane, S. (2001). *Technology Opportunities and New Firm Creation*. *Management Science*, Vol. 47, No. 2, pp. 205-220.

Shane, S. and D. Cable (2002). *Network Ties, Reputation, and the Financing of New Ventures*. *Management Science*, Vol. 48, No. 3, pp. 364-381.

Shane, S., & Stuart, T.E. (2002). *Initial endowments and the performance of university startups*. *Management Science*, 48, pp. 364-381

Shane, S. (2003). *A General Theory of Entrepreneurship. The individual-opportunity Nexus*. Massachusetts: Edward Elgar Publishing, Inc.

Shane, S., and J. Eckhardt (2003). *The Individual-Opportunity Nexus*. In J. Acs, and D. B. Audretsch, *Handbook of Entrepreneurship Research: an Interdisciplinary Survey and Introduction*, Dordrecht, Kluwer Academic Publishers, pp. 161-191.

Shane, S., & Stuart, T. (2002). *Organizational endowments and the performance of university start-ups*. *Management Science*, Vol. 48, No. 1, pp. 154-170.

Shane, S., and S. Venkataraman (2000). *The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research*. *Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 1, pp. 217-226.

Shapiro, A. (1972). *The process of technical company formation in a local area*. In A. C. Cooper & J. L. Kornives (Eds.), *Technical entrepreneurship: A symposium* (pp. 63-95). Milwaukee, WI: Center for Venture Management.

Shapiro, A. (1975) *The displaced, uncomfortable entrepreneur*. *Psychology Today*, Vol. 9, No. 6, pp. 83-88.

Shipilov, A. V., & Li, S. X. (2008). *Can you have your cake and eat it too? Structural holes' influence on status accumulation and market performance in collaborative networks*. *Administrative Science Quarterly*, 53: pp. 73–108.

Simmel, G. (1955). *Conflict and the web of group-affiliations*. New York: The Free Press.

Singh, R., Hills, G., Hybels, R. and Lumpkin, G. (1999). *Opportunity recognition through social network characteristics of entrepreneurs*, in Reynolds, P., Bygrave, W., Manigart, S., Mason, C., Meyer, G., Sapienza, H. and Shaver, K. (eds), *Frontiers of Entrepreneurship Research* (Wellesley, MA: Babson College).

Smith-Doerr, L. & Powell, W.W. (2005). *Networks and economic life*. In N.J. Smelser & R. Swedberg (Eds.), *Handbook of economic sociology* (pp. 379–402). Princeton, NJ: Princeton University Press.

Slotte-Kock, S., and N. Coviello (2010). *Entrepreneurship Research on Network Processes: A Review and Ways Forward*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 34, No. 1, pp. 31-57

Smith, N. (1967). *The entrepreneur and his firm: The relationship between type of man and type of company*. East Lansing: Michigan State University.

Sorenson, O., Rivkin, J.W., & Fleming, L. (2004). *Complexity, networks and knowledge flow*. Unpublished manuscript, Harvard Business School, Boston, MA.

Starbuck, W. H. (1976). *Organizations and their environments*. In M. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1069-1123). Chicago; Rand McNally.

Starr, J. A., & MacMillan, I. C. (1990). *Resource cooptation via social contracting: Resource acquisition strategies for new ventures*. *Strategic Management Journal*, 11: pp. 79–92.

Steyaert, C. (2007). "Entrepreneurialing" as a conceptual attractor? *A review of process theories in 20 years of entrepreneurship studies*. *Entrepreneurship and Regional Development*, 19(6), 453.

Stokes, D. and Wilson, N. (2006). *Small Business Management and Entrepreneurship*, London: Thomson Learning.

Stuart, R. and P.A. Abetti (1990). *Impact of Entrepreneurial and Management Experience on Early Performance*, *Journal of Business Venturing*, No. 5, pp. 151-162.

Stuart, T. E., and O. Sorenson (2005). *Social networks and entrepreneurship*. In *Handbook of entrepreneurship research: Disciplinary perspectives*, ed. S. A. Alvarez, R. Agarwal, and O. Sorenson, pp. 233–51. New York; Springer.

Susbauer, J. C. (1972). *The technical entrepreneurship process in Austin, Texas*. In A. C. Cooper & J. L. Komives (Eds.), *Technical entrepreneurship: A symposium* (pp. 28-46). Milwaukee, WI: Center for Venture Management.

Teece, D. (1986). *Transactions Cost Economics and the Multi-National Enterprise: an Assessment*. *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 7, No. 1, pp. 21-46.

Teece, D. (1987). *Technology Transfer by Multinational Firms: the Resource Cost of Transferring Technological Know-How*. *Economic Journal*, Vol. 87, pp. 242- 261.

Thorne, J. R., & Ball, J. G. (1981). *Entrepreneurs and their companies: Smaller industrial firms*. In K. H. Vesper (Ed.), *Frontiers of entrepreneurship research*. Wellesley, MA: Babson College. (pp. 65-83).

Tushman, M., and P. Anderson (1986). *Technological Discontinuities and Organizational Environments*. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 31, pp. 439-465.

Uzzi, B. (1996). *The Sources and Consequences of Embeddedness For the Economic Performance of Organizations: The Network Effect*. *American Sociological Review*, Vol. 61, pp. 674-698.

Uzzi, B. (1997). *Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness*. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, pp. 35-67.

Van de Ven, A.H. (1992). *Suggestions for studying strategic process: A research note*. *Strategic Management Journal*, 13 (Summer), pp. 169–191.

Van de Ven. A. H., Hudson, R., & Schroeder, R. (1984). *Designing new business start-ups: Entrepreneurial, organizational, and ecological considerations*. *Journal of Management*, 11: pp. 87-107.

Van de Ven, A., and M. Poole (2005). *Alternative Approaches for Studying Organizational Change*. *Organization Studies*, Vol. 9, pp. 1377–1404.

Venkataraman, S. (1997). *The Distinctive Domain of Entrepreneurship Research*. In J. Katz & R. Brockhaus, *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, Vol. 3, pp. 119-138, Greenwich, CT, JAI Press.

Venkataraman, S. *Foreword*. (2003) In S. SHANE, *A General Theory of Entrepreneurship. The Individual-Opportunity Nexus*. MA: Edward Elgar (2003).

Vesper, K. H. (1990). *New Venture Strategies*, 2nd edition. Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.

Walker G, Kogut B, Shan W. (1997). *Social capital, structural holes and the formation of an industry network*. *Organization Science* 8: pp. 109–125.

Weick (1969). *The Social Psychology of Organizing*. Reading, MA, Addison-Wesley.

Weick, K.E. (1978). *The spines of leaders*. In M.L.M. McCall (Ed.), *Leadership: Where else can we go?* (pp. 37–61). Durham, NC: Duke University Press.

Weick, K. E. (1979). *The Social Psychology of Organizing*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Weick, K. (1999). *Theory construction as disciplined reflexivity: Tradeoffs in the 90's*. *Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 4, pp. 797–806.

Williamson O. E. (1993). *Calculativeness, trust, and economic organization*. *Journal of Law and Economics* 36: pp. 453–586.

Woolcock, M. (2001). *Using Social Capital: Getting the Social Relations Right in the Theory and Practice of Economic Development*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Yokakul, N., and G. Zawdie (2010). *Innovation Network and Technological Capability Development in the Thai SME Sector: The case of the Thai Dessert Industry*. *International Journal of Technology Management & Sustainable Development*, Volume 9, No. 1.

Zeleny, M. (2001). *Autopoiesis*. (self-production) in SME networks, *Human Systems Management*, 20: pp. 201–207.