

**4° *Workshop* dei docenti e ricercatori
di Organizzazione Aziendale**

**Università degli Studi di Firenze, 6-7 Febbraio 2003
Facoltà di Economia**

I processi decisionali nell'organizzazione d'impresa.

Attori, strumenti, metodologie utilizzate, casi concreti.

**Assetti decisionali, innovazione e performances
nelle start-up dei settori ad alta tecnologia**

Daniel Pittino
Dottorato in Organizzazione e Gestione delle Imprese
XV ciclo
Università degli Studi di Udine
Dipartimento di Scienze Economiche Via Tomadini 30/a
33100 Udine
Tel. 0432 249230
Fax 0432 249229

INTRODUZIONE

Una parte consistente della letteratura in tema di imprenditorialità indica che il ruolo determinante nel successo di una nuova impresa è svolto dal team di fondatori che si trova a capo della start-up. Nell'intento di confutare una buona parte della letteratura tradizionale, che identifica l'imprenditore come un soggetto "solitario", varie ricerche hanno dimostrato come le nuove imprese guidate da teams abbiano una maggiore probabilità di successo rispetto a quelle individuali, in particolare nei settori caratterizzati da rapidi cambiamenti e elevata turbolenza.

In virtù di queste conclusioni, la letteratura empirica emergente focalizza la sua attenzione sui teams di fondatori e analizza i gruppi imprenditoriali delle start-up in termini di caratteristiche demografiche, appartenenza a network relazionali più o meno ampi (*social embeddedness*), modalità di interazione, livelli di coesione e di conflitto. I tratti esaminati influenzano l'efficacia delle decisioni strategiche dei gruppi imprenditoriali e vengono posti in relazione con i risultati ottenuti dalla nuova organizzazione: crescita, profittabilità, innovatività.

Le evidenze empiriche che emergono da questi studi forniscono indicazioni a volte discordanti sul rapporto tra teams di vertice e performances delle nuove imprese e sollecitano perciò ulteriori investigazioni. Lo scopo del presente lavoro è di combinare le prospettive teoriche emerse negli ambiti di ricerca menzionati, per costruire una serie di ipotesi da applicare, attraverso un'analisi empirica, alla realtà delle start-up nei settori ad alta tecnologia. I settori hi-tech si prestano infatti particolarmente ad un'analisi dei top teams poiché "richiedono abilità e competenze in numero maggiore rispetto a quante sono verosimilmente possedute da un individuo e necessitano dunque che le persone combinino le proprie attività in gruppo, allo scopo di avviare con successo un'impresa"

(Gartner, 1985, p.703). Nel primo paragrafo svolgiamo una breve rassegna della letteratura teorica ed empirica sul rapporto tra gruppi decisionali e performances delle organizzazioni, dapprima con riferimento alle grandi imprese, successivamente focalizzando l'attenzione sulle *new ventures*. Nel secondo paragrafo formuliamo le ipotesi della nostra ricerca. Il terzo paragrafo espone la metodologia adottata e le caratteristiche del campione esaminato. Il quarto paragrafo descrive i risultati ottenuti tramite l'analisi quantitativa dei dati.

1. TEAMS IMPRENDITORIALI E PERFORMANCES

L'ipotesi per cui le performances delle imprese siano prevalentemente una conseguenza delle decisioni e delle azioni intraprese dal gruppo manageriale di vertice, piuttosto che un risultato delle contingenze ambientali, è molto diffusa negli studi di strategic management ed è al centro della cosiddetta "Upper Echelons Perspective" (Hambrick e Mason, 1984; Hambrick e Finkelstein, 1996). L'ipotesi guida di questo approccio teorico è che le caratteristiche culturali, psicologiche e cognitive e le competenze individuali sottostanti alle variabili demografiche "osservabili" costituiscano importanti fattori di influenza sulle dinamiche di gruppo e sulle conseguenti decisioni assunte dal *top management team*. La "Upper Echelons Theory" si fonda sul concetto di "coalizione dominante" (March e Simon, 1958; Cyert e March, 1963), per spiegare come i dirigenti siano in grado di influenzare i risultati dell'impresa attraverso la qualità delle decisioni che intraprendono (Hambrick e Mason, 1984): i top managers effettuano scelte che sono coerenti con la loro base cognitiva, altrimenti definita nella teoria come *executive orientation* (Finkelstein and Hambrick, 1996): la base cognitiva può essere approssimata da due serie di fattori:

- a) le caratteristiche psicologiche, comprendenti la cultura, i valori, i modelli di comportamento e i tratti della personalità.
- b) Le esperienze osservabili (ad esempio, percorso formativo seguito, background professionale).

L'assunzione fondamentale della "Upper Echelons Theory" stabilisce che le caratteristiche demografiche sono sistematicamente legate agli elementi psicologici, culturali e cognitivi che definiscono l'orientamento dei top managers.

Le ricerche che hanno impiegato questo schema teorico hanno posto in relazione le caratteristiche demografiche dei top managers e/o i gradi di diversità demografica nel gruppo di vertice a una serie di performances aziendali, riferite ad esempio a: risultati finanziari, (Hambrick and D'Aveni, 1992), strategia, (Finkelstein and Hambrick, 1990; Michel and Hambrick, 1992), cambiamento strategico (Grimm and Smith, 1992; Wiersema and Bantel, 1992), innovazione nelle strutture organizzative (Bantel and Jackson, 1989; Smith et al. 1993).

Analoghe ipotesi sono emerse nell'ambito negli studi sull'imprenditorialità e la creazione di nuove imprese. L'enfasi sulla dimensione collettiva dell'imprenditorialità ha sollecitato l'analisi delle relazioni tra quello speciale *top management team* che è il gruppo di fondatori e i risultati conseguiti dalla *new ventures*.

Una prima serie di ricerche ha posto l'enfasi sulle differenze in termini di successo tra imprese fondate da teams e imprese fondate da imprenditori individuali. L'indicazione generale che emerge da queste indagini è che i gruppi imprenditoriali sono più efficaci degli individui, e ciò è vero in particolare nei settori ad alta tecnologia. Come sottolineato da Gartner (1994), infatti, i settori hi-tech richiedono abilità e conoscenze in misura maggiore rispetto a quante sono verosimilmente possedute da un solo individuo:

allo scopo di avviare con successo un'impresa i soggetti devono quindi costituirsi in gruppi in cui le competenze si integrano a vicenda.

L'argomento più diffuso a supporto dei teams sottolinea gli effetti positivi che derivano dall'incontro di persone con differenti personalità, caratteristiche, conoscenze e abilità (Vesper, 1990; Vyakarnam et al., 1997). Altri autori notano che il lavoro comune svolto nell'ambito di un gruppo contribuisce a limitare gli elevati livelli di stress cui è sottoposta usualmente una persona che avvia un'iniziativa imprenditoriale (Lechler, 2001). Effetti positivi derivano anche dalla fiducia e dal supporto reciproco tra i membri del team (Boyd e Gumpert, 1983). Cooper e Daily (1996) affermano inoltre che se un'impresa non dipende esclusivamente da una singola persona, è meno probabile che la sopravvenuta indisponibilità di un imprenditore determini il fallimento dell'iniziativa.

Un secondo percorso di ricerca analizza le caratteristiche specifiche possedute dai teams imprenditoriali di successo. Doutriaux (1992) e Ensley (1997), ad esempio, evidenziano come l'eterogeneità nelle caratteristiche demografiche dei membri del team impatti positivamente sui risultati della *new venture*.

Ruef (2002) individua le determinanti del successo nelle caratteristiche strutturali e culturali dei networks in cui sono inseriti i membri del team imprenditoriale. L'autore fa specifico riferimento ai lavori di Granovetter (1973; 1985), osservando che i networks cui appartengono gli imprenditori sono composti, come tutti i network sociali, da *strong ties* e *weak ties*. *Strong Ties*, legami forti, sono quelli che presuppongono un investimento ingente in termini di tempo e coinvolgimento emotivo reciproco; esempi di legami forti sono rappresentati dalle relazioni di parentela o di amicizia. I legami deboli (*weak ties*) richiedono invece investimenti emotivi limitati e caratterizzano le relazioni governate da istituzioni o convenzioni sociali; esempi in proposito sono i

rapporti commerciali con altre imprese, le relazioni "di affari", i rapporti con le istituzioni finanziarie. L'evidenza empirica suggerisce che le performances delle nuove imprese sono positivamente correlate alla capacità degli imprenditori di utilizzare i legami forti e deboli per ottenere informazioni varie e non ridondanti a supporto dei processi decisionali, raccogliendo contemporaneamente fiducia e supporto ed evitando le pressioni al conformismo (Ruef, 2002).

La terza direttrice di analisi utilizza in modo esteso schemi e modelli propri della *group theory* (ad es., McGrath, 1964; Katz e Kahn, 1978; Katz, 1982) e si concentra sulle interazioni sociali tra i membri del team imprenditoriale. Queste interazioni hanno diversi contenuti, che, in accordo con Lechler (2001), Amason (1997) e Ensley (1997), possono essere sintetizzati come segue:

- *Comunicazione.* Attraverso la comunicazione i membri scambiano le informazioni tra loro. L'efficacia della comunicazione dipende da vari fattori, tra i quali gli autori indicano: la *frequenza* dello scambio informativo; la *formalizzazione* che caratterizza lo scambio; la *struttura*, ossia il fatto che la comunicazione avvenga direttamente tra i componenti del gruppo o sia mediata; l'*apertura*, ovvero la disponibilità da parte dei membri a scambiarsi liberamente le informazioni.
- *Coesione.* La coesione rappresenta l'intensità con la quale i componenti desiderano rimanere nel gruppo. "The members of cohesive teams exhibit higher levels of affinity and trust for one another as well as high levels of satisfaction with and affective attraction to the group as a whole" (O' Reilly et al., 1989, cit. in Ensley et al., 2002). La letteratura empirica evidenzia l'esistenza di una

significativa relazione positiva tra coesione del team e performance della nuova impresa (Ad es. Mullen e Cooper, 1994; Keller, 1986).

- *Regole di lavoro.* Le regole sono rappresentate dalle aspettative condivise all'interno del team in rapporto all'impegno dei singoli membri.
- *Supporto reciproco.* Il supporto tra i membri include dimensioni quali la cooperazione professionale e il sostegno psicologico ed emotivo.
- *Coordinamento.* Il coordinamento esprime le modalità attraverso le quali, all'interno del team, vengono controllate e armonizzate le attività svolte dai singoli membri.
- *Conflitto.* Ricerche empiriche sui comportamenti di gruppo mostrano come il conflitto si possa presentare in due fondamentali dimensioni: *conflitto cognitivo* e *conflitto affettivo*. Il conflitto cognitivo è focalizzato sugli obiettivi e dipende dai diversi punti di vista attraverso i quali i membri del team interpretano la realtà e selezionano le strategie da seguire tra varie alternative di azione. Il conflitto cognitivo è visto come una componente positiva dei processi decisionali strategici perché fa leva sulla varietà di informazioni e prospettive. Il conflitto affettivo si esprime invece in un disaccordo a livello personale tra i componenti e può minare l'efficacia del team, sia perché compromette la qualità dei processi decisionali, sia perché riduce il livello di coesione e la fiducia reciproca tra i membri. Le dimensioni del conflitto affettivo e cognitivo non sono facilmente separabili all'interno di un team e risultano non di rado interconnesse: il conflitto cognitivo, ad esempio, può suscitare antipatie personali e dunque dare origine a conflitti affettivi (Pelled et al., 1999).

Ensley et al. (2002) analizzano l'impatto delle dinamiche conflittuali sui livelli di coesione all'interno dei teams imprenditoriali valutando successivamente la relazione tra coesione e performance. Gli autori confermano l'esistenza di una relazione positiva tra coesione del gruppo di fondatori e performance della nuova impresa e mostrano come la coesione sia correlata positivamente alla presenza di conflitto affettivo e negativamente alla presenza di conflitto affettivo.

Lechler (2001) esamina l'influenza di tutte le dimensioni di interazione sociale menzionate sui risultati delle new ventures nei settori ad alta tecnologia. L'autore utilizza vari indicatori di performance: successo economico, posizione competitiva, efficienza, soddisfazione dei clienti, soddisfazione personale degli imprenditori. Gli impatti significativi delle variabili di interazione sociale si osservano soprattutto con riferimento alla posizione competitiva, alla soddisfazione dei clienti, all'efficienza e alla soddisfazione degli imprenditori. Non è invece significativa l'influenza sugli indicatori economici quali profitti, fatturato e redditività. La ricerca utilizza anche un modello alternativo di interazione sociale incentrato sulle dimensioni del conflitto cognitivo e affettivo. Contrariamente a quanto evidenziato da Ensley et al. (2002), l'analisi non rivela correlazioni significative tra natura del conflitto e performances.

2. LE IPOTESI DELLA RICERCA.

Il presente lavoro è focalizzato sulle nuove imprese operanti nei settori ad alta tecnologia. In accordo con i risultati della letteratura, assumiamo che le performances delle start-up siano direttamente connesse alla qualità dei processi decisionali intrapresi dal team di fondatori (Hambrick e Mason, 1984; Timmons, 1999). Come evidenziato

nel precedente paragrafo, l'efficacia dei processi decisionali dipende da una serie di variabili quali: le caratteristiche personali degli imprenditori, la struttura del team, la natura delle interazioni all'interno del team, le caratteristiche dei network sociali in cui gli imprenditori sono inseriti. Nella nostra prospettiva questi elementi concorrono a definire l'*assetto decisionale* della nuova impresa. Nei settori ad alta tecnologia, caratterizzati da elevato dinamismo e rapidi cambiamenti, un assetto decisionale efficace deve essere soprattutto in grado di elaborare risposte innovative agli stimoli ambientali (Priem,1990; Gartner, 1994). Ipotizziamo che l'efficacia innovativa di un assetto decisionale e il suo contributo positivo alle performances della start-up dipendano da una serie di fattori che elenchiamo di seguito, formulando le ipotesi della nostra ricerca.

Caratteristiche demografiche individuali

Un'importante variabile demografica in grado di condizionare i processi decisionali è l'età anagrafica; All'aumentare dell'età decrescono la flessibilità e la propensione al rischio, mentre, per contro, aumentano la rigidità e la resistenza al cambiamento (Hitt e Tyler., 1991). Di conseguenza, un team con un'età media meno elevata dovrebbe essere più propenso ad adottare decisioni efficaci ed innovative rispetto ad un gruppo "più anziano".

Ipotesi 1: L'età media dei componenti dell'assetto decisionale è negativamente correlata alle performances della nuova impresa.

Il livello di istruzione è un'altra variabile importante che condiziona i tratti cognitivi di un soggetto. Alti livelli di istruzione sono positivamente associati a capacità di processare elevate quantità di informazione e discriminare tra un'ampia varietà di stimoli. Inoltre, varie ricerche hanno dimostrato che il livello di istruzione condiziona positivamente la capacità di un soggetto di fronteggiare situazioni ambigue ed incerte (ad es. Dollinger, 1984). La tolleranza per l'ambiguità è uno dei caratteri fondamentali della personalità imprenditoriale (Johanisson, 1992)

Ipotesi 2: Il livello di istruzione dei componenti dell'assetto decisionale è positivamente correlato alle performances della nuova impresa

Dati i forti contenuti scientifici e tecnologici del business, nei settori hi-tech un rilievo particolare è assunto anche dal tipo di specializzazione posseduta da un soggetto. L'evidenza empirica ha inoltre evidenziato che la specializzazione accademica in facoltà scientifiche o ingegneristiche accresce la propensione dei soggetti all'attività inventiva e innovativa (Wiersema e Bantel, 1992)

Ipotesi 3. La prevalenza nell'assetto decisionale di soggetti dotati di specializzazione coerente con il settore di riferimento è positivamente correlata alle performances della nuova impresa.

Il ruolo della specializzazione è tuttavia controverso quando questa fa riferimento all'esperienza maturata da una persona in un determinato settore. I soggetti (o i team imprenditoriali) con una lunga esperienza nell'ambito del settore di riferimento sono

meno propensi all'innovazione rispetto agli *outsiders*, poiché hanno interiorizzato norme e routines dalle quali faticano a deviare per esplorare percorsi innovativi. Questi soggetti inoltre tendono a replicare i comportamenti mantenuti nel passato perché con il passare del tempo la società matura determina aspettative nei loro confronti; se da un lato ciò accresce la fiducia e l'effetto di reputazione, dall'altro, inibisce il cambiamento. Per contro, gli attori con esperienza limitata non risentono di questi effetti di "cultural embeddedness" e sono più inclini all'azione creativa.

Ipotesi 4. La prevalenza nell'assetto decisionale di persone con lunga esperienza nel settore di riferimento è negativamente correlata alle performances della nuova impresa.

Struttura del team

La più semplice variabile strutturale che condiziona l'efficacia decisionale è rappresentata dalla dimensione del gruppo. Un assetto decisionale collettivo incoraggia nuove combinazioni di idee e permette di applicare diverse prospettive di analisi al medesimo problema. Per contro, gli imprenditori individuali possono contare su un set limitato di schemi interpretativi che deriva esclusivamente dal loro background personale.

Ipotesi 5. Il numero di persone che compongono l'assetto decisionale è positivamente correlato alle performances della nuova impresa.

Il ruolo dell'ampiezza del team è influenzato dalla diversità nelle caratteristiche demografiche dei componenti. Un team eterogeneo tende ad utilizzare informazioni da

una grande varietà di fonti e ad applicare diversi criteri di giudizio alle situazioni. L'eterogeneità nei profili personali è inoltre positivamente associata alla presenza di conflitto cognitivo tra i membri, con effetti positivi sulla coesione del gruppo (Ensley et al., 2002). Il conflitto cognitivo implica infatti un dissenso costruttivo e sollecita il raggiungimento di un accordo su posizioni innovative. Alcuni contributi teorici suggeriscono anche l'esistenza di un *fit* tra gruppi decisionali eterogenei e settori ad elevato dinamismo competitivo, mentre i gruppi omogenei risulterebbero più efficaci in contesti ambientali stabili (ad es., Priem, 1990).

Ipotesi 6. Il grado di eterogeneità all'interno del team è positivamente correlato alle performances della nuova impresa.

L'efficacia decisionale dipende anche dal tipo di relazioni che intercorrono tra i membri del team. La presenza di legami forti tende a ridurre la propensione all'innovazione dei soggetti, poiché genera pressioni al conformismo e aspettative sui rispettivi comportamenti. All'opposto, l'esistenza di *weak ties* o addirittura l'assenza di precedenti rapporti incentiverebbe la "libertà di espressione" e il contributo innovativo di ciascuno dei componenti.

D'altra parte, un team in cui predominano i legami deboli potrebbe essere caratterizzato da scarso supporto reciproco e mancanza di fiducia e ciò potrebbe annullare l'effetto positivo derivante dall'assenza di costrizioni sociali e culturali.

Ai fini della nostra ricerca ipotizziamo comunque che l'effetto netto degli *strong ties* interni sull'efficacia decisionale sia negativo.

Ipotesi 7. La prevalenza di strong ties nell'assetto decisionale è negativamente correlata alle performances della nuova impresa.

Struttura dei network sociali

Il supporto degli attori esterni è cruciale nelle fasi di avvio di un'impresa. Il ruolo delle relazioni esterne negli assetti decisionali va valutato sia in termini di tipologie di informazioni veicolate agli imprenditori che in termini di influenza esercitata sulle decisioni. Per quanto riguarda il trasferimento di informazioni, i legami deboli sono in genere più importanti rispetto ai legami forti, in quanto servono da "ponte" tra gruppi che usualmente non hanno rapporti tra loro. Granovetter (1973; 1985) sintetizza efficacemente questo concetto parlando di "forza dei legami deboli" (*strength of weak ties*). I legami forti tendono invece ad essere fonte di informazione ridondante, in quanto negli *strong tie networks* tutti gli attori si conoscono tra loro e tutti conoscono l'attore focale (in questo caso, l'imprenditore). Dal punto di vista dell'influenza sui processi decisionali, i legami forti determinano maggiori pressioni al conformismo: parenti ed amici possono far mancare supporto e fiducia all'iniziativa imprenditoriale se le nuove business ideas non sono coerenti con il loro background, le loro aspettative o i loro consigli. Viceversa, se l'imprenditore fa leva soprattutto sui legami deboli, non è limitato da vincoli affettivi, può liberamente sperimentare nuove combinazioni di idee e seguire, come "suggerimenti neutrali", stimoli provenienti da varie fonti. Il valore informativo e il grado di influenza dei legami deboli sono dunque funzionali all'efficacia innovativa degli assetti decisionali.

Ipotesi 8. La prevalenza di legami deboli esterni negli assetti decisionali è positivamente correlata alle performances della nuova impresa.

L'impatto dei legami esterni è mediato dalla diversità delle relazioni. Un network composto da soli *weak ties* è verosimilmente meno efficace di un network che combina diversi tipi di relazioni forti e deboli, ricavando input da diversi contesti sociali e culturali.

Ipotesi 9. La varietà dei legami esterni è positivamente correlata alle performances della nuova impresa.

3. LA METODOLOGIA E IL CAMPIONE

La ricerca si è svolta durante i mesi di maggio e giugno del 2002 su un campione di start-up appartenenti ai settori dell'informatica e della telematica e operanti nella provincia di Pordenone. Abbiamo definito "start up" le imprese fondate da meno di sei anni; in base ai dati della Camera di Commercio Provinciale abbiamo individuato una popolazione di 132 aziende che svolgono le seguenti tipologie di attività:

- costruzione di hardware;
- progettazione e sviluppo di software
- fornitura di apparecchi per telecomunicazioni;
- realizzazione di componenti elettronici;

Le informazioni relative alla compagine sociale e ai risultati di bilancio sono state ricavate dai documenti depositati presso la Camera di Commercio, mentre i dati riferiti al profilo degli imprenditori e alle caratteristiche delle imprese sono stati rilevati

attraverso un questionario strutturato, somministrato agli imprenditori tramite intervista telefonica. Il questionario si compone di due sezioni: la prima sezione è finalizzata ad indagare le caratteristiche demografiche degli imprenditori, la struttura del team imprenditoriale e la natura delle relazioni esterne. La seconda sezione approfondisce la struttura, le attività e le prospettive strategiche dell'impresa.

Al termine della rilevazione abbiamo ottenuto 89 questionari validi, con un tasso di risposta alla survey telefonica pari al 67%.

L'età media delle imprese del campione è di 3,2 anni. Il 70% si è costituito in forma di società di capitali, mentre il restante 30% esercita la propria attività sotto forma di impresa individuale o società di persone. L'età media degli imprenditori fondatori è 32 anni. IL 68% delle imprese è guidato da teams, il 32% da imprenditori individuali. Le imprese sono tutte di piccole o piccolissime dimensioni: il 41% non ha dipendenti, il 26% ha un numero di dipendenti compreso tra 1 e 5, il 18% tra 4 e 10, il rimanente 15% impegna più di 10 dipendenti, con un massimo di 30. IL 74% delle imprese dichiara di avvalersi di collaboratori esterni.

Tab. 1: Caratteristiche degli imprenditori fondatori

	Laurea Specialistica	Laurea non specialistica	Diploma specialistico	Diploma non specialistico	Scuola media inferiore
<i>Livello di istruzione</i>	19,9%	10,1%	37,7%	30,2%	2,1%
	Nessuna	Imprenditore	Dirigente	Dipendente	Altro
<i>Precedenti esperienze</i>	12,4%	15,6%	5,7%	50,2%	16,3%
	Nessuna	Familiari	Amici	Compagni di studi	Ex colleghi
<i>Relazioni tra Membri del team</i>	21,7%	31%	13,3%	12%	22%

Un terzo dei neo-imprenditori è laureato; di questi, circa il 60% possiede una laurea specialistica rispetto al settore di interesse (informatica o ingegneria elettronica). La maggior parte dei fondatori proviene da una precedente attività di lavoro dipendente, che nel 23% dei casi veniva esercitata in imprese dello stesso settore. Vanta esperienze nel comparto informatico ed elettronico oltre la metà degli ex dirigenti (3,8% rispetto al totale del campione).

I tratti demografici relativi a età anagrafica, titolo di studio, indirizzo specialistico e precedenti esperienze professionali sono stati direttamente utilizzati come variabili esplicative nella nostra analisi. L'eterogeneità dell'assetto decisionale è stata valutata considerando una serie di indicatori: la deviazione standard dell'età dei membri del team, la deviazione standard del livello di istruzione, il numero di soggetti con esperienze professionali diverse, la presenza di ruoli gestionali distintamente ricoperti dai membri del team. La classificazione dei legami interni all'assetto decisionale è stata effettuata in accordo con precedenti ricerche (Ruef, 2002): abbiamo considerato *strong ties* i rapporti tra familiari, amici, ex compagni di studi ed ex compagni di lavoro; abbiamo invece definito *weak ties* le relazioni nate da conoscenza occasionale (meeting, convegni), sviluppate attraverso intermediari, o derivanti da precedenti rapporti d'affari.

Per quanto riguarda le caratteristiche dei network sociali di riferimento, abbiamo considerato come network esterni dominati da *strong ties* quelli dove vi sia un ricorso prevalente al consiglio e al supporto di membri familiari e amici; viceversa, abbiamo considerato dominati da *weak ties* gli assetti decisionali che fanno leva su rapporti con fornitori e clienti, sull'accesso a fonti strutturate di informazione o sull'osservazione diretta del comportamento di altre imprese.

Nella valutazione degli *strong ties* esterni abbiamo inoltre aggiunto una variabile che identifica l'esistenza di altre esperienze imprenditoriali in famiglia. Anche i legami deboli sono stati specificati ulteriormente, rilevando la presenza di relazioni specifiche ereditate da esperienze lavorative precedenti e gli eventuali accordi di partnership con altre imprese.

La variabile dipendente è stata variamente misurata secondo varie dimensioni; abbiamo infatti adottato indicatori di performance di tipo organizzativo/strategico e di tipo economico. La performance organizzativa e strategica è stata rilevata attraverso 14 items, finalizzati a valutare il grado di innovatività della nuova impresa. A ciascuno degli item gli imprenditori hanno assegnato un valore da 1 a 5 per indicare l'enfasi posta dall'impresa su ognuno degli elementi elencati.

Tabella 2. Analisi fattoriale delle misure di innovatività¹

Items	Crescita	Innovazione di prodotto/processo	Innovazione organizzativa
Aumento organico	0.89	0.32	0.23
Apertura di nuove sedi-filiali	0.84	0.25	-0.13
Ingresso in nuovi mercati	0.72	-0.23	0.21
Coinvolgimento di nuovi soci	0.68	0.17	0.12
Nuove fonti di finanziamento	0.59	0.34	0.43
Investimenti in R&S	0.30	0.77	-0.33
Introduzione di nuovi prodotti	0.21	0.70	0.19
Introduzione di nuovi processi produttivi	-0.17	0.58	0.08
Accordi tecnologici con altre imprese	0.31	0.52	0.14
Miglioramento dell'organizzazione lavoro	-0.23	0.15	0.73
Miglioramento procedure amministrative	0.34	0.22	0.60
Coinvolgimento familiari nella gestione	0.11	0.24	0.59
Delega dei poteri decisionali	0.16	-0.18	0.55
Creazione di nuove funzioni	0.22	0.12	0.52
% di varianza spiegata	24.4	23.5	19.2
<i>Cronbach</i>	0.65	0.72	0.63

Per costruire misure attendibili della performance organizzativa e strategica gli items sono stati sottoposti ad un'analisi fattoriale ortogonale con il metodo di rotazione

varimax. L'analisi ha dato origine a tre fattori significativi: crescita (5 items), innovazione di prodotto/processo (4 items), innovazione organizzativa(5 items).

Le medie degli items nei tre fattori sono state utilizzate come indici nell'analisi (indice di crescita, indice di innovazione di prodotto/processo, indice di innovazione organizzativa). I tre indici presentano valori accettabili dell'Alfa di Cronbach (vedi tabella 2) e possono di conseguenza essere considerati misure affidabili della performance innovativa.

Le performances economiche sono state misurate attraverso la rilevazione, dai dati di bilancio, del ROI e della variazione del fatturato tra il 2000 e il 2001. L'analisi relativa agli indicatori economici è stata possibile solo per 45 delle 89 imprese che hanno risposto al questionario.

La verifica delle relazioni postulate è stata condotta tramite regressioni lineari multivariate.

4. RISULTATI

Per ciascuno degli indicatori di performance innovativa sono stati proposti tre modelli esplicativi. Il primo include, in aggiunta all'ampiezza del team, le caratteristiche individuali dei soggetti che compongono l'assetto decisionale. Il secondo aggiunge le variabili strutturali relative al gruppo imprenditoriale.

Il terzo modello, infine, considera tutte le variabili rilevanti per la definizione dell'assetto decisionale, includendo nella regressione le caratteristiche dei network sociali in cui sono inseriti gli imprenditori. E' possibile osservare dalle tabelle 3, 4 e 5 come il modello che spiega meglio l'andamento degli indici di innovatività rispetto alle caratteristiche dell'assetto decisionale sia sempre quello comprensivo di tutte le

¹ I valori in grassetto, superiori a 0.50, sono stati considerati significativi.

variabili. I maggiori valori di R^2 si raggiungono nelle regressioni delle variabili "indice di crescita" e "indice di innovazione di prodotto/processo" (Tab. 3 e 4). Si evidenzia come il numero di membri sia positivamente associato alla performance (Ipotesi 5). L'età media è inoltre correlata negativamente con la propensione innovativa (Ipotesi 1). Anche l'ipotesi 4 trova conferma nei dati: l'esperienza nello stesso settore è negativamente correlata alle componenti della performance innovativa. L'analisi dell'indice di innovazione di prodotto/processo (Tab. 2) sembra inoltre smentire l'ipotesi 3: la presenza di soggetti in possesso di un livello di istruzione specialistico ha un'influenza negativa sulla propensione all'innovazione.

Tab.3 Regressione lineare multivariata della variabile "Indice di crescita" sulla base di: caratteristiche demografiche individuali, struttura del team, caratteristiche dei network.

	Modello 1	Modello 2	Modello 3
<i>Intercetta</i>	2,241***	2,358***	2,421***
Numero di membri	0,256***	0,187***	0,164***
<i>Caratteristiche demografiche</i>			
Età media	-0,042***	-0,047***	-0,039***
Istruzione media	0,244***	0,212***	0,207***
Esperienza nello stesso settore	0,541***	-0,237	-0,498*
Titolo di studio specialistico	-0,289	-0,159	-0,240
<i>Struttura del team</i>			
Weak Ties	-	-0,234	0,05
Varietà Età	-	-0,011	-0,012
Varietà istruzione	-	-0,053	-0,113
Varietà esperienze	-	0,432***	0,588***
Varietà ruoli	-	0,321***	0,476***
<i>Struttura del network</i>			
Strong Ties	-	-	-0,018
Esperienze imprenditoriali familiari	-	-	-0,011
Assenza relazioni	-	-	0,457***
Relazioni da esperienze precedenti	-	-	-0,545**
Partnership	-	-	0,665***
Adj. R^2	0,407	0,434	0,548

Per quanto riguarda la struttura dell'assetto decisionale, gli indici di eterogeneità che fanno riferimento all'Ipotesi 6 sono significativi limitatamente alla varietà di esperienze professionali da parte dei componenti e alla varietà dei ruoli svolti all'interno dell'impresa. L'Ipotesi 5 non trova invece conferma: la prevalenza di legami deboli all'interno del team non sembra significativamente correlata all'efficacia innovativa delle decisioni.

Anche l'analisi relativa alla struttura dei network sociali fornisce risultati abbastanza sorprendenti. L'assenza di precedenti esperienze lavorative, che dovrebbe determinare una virtuale assenza di *weak ties* e quindi incidere negativamente sulla performance innovativa, esercita invece un impatto positivo. All'opposto, la presenza di *weak ties* derivanti da precedenti esperienze è negativamente associata alla variabile dipendente.

Tab.4 Regressione lineare multivariata della variabile “Innovazioni di processo e di prodotto” sulla base di: caratteristiche demografiche individuali, struttura del team, caratteristiche dei network.

	Modello 1	Modello 2	Modello 3
Intercetta	2,396***	2,466***	2,038***
Numero di membri	0,288***	0,245***	0,147**
Caratteristiche demografiche			
Età media	-0,042***	-0,046***	-0,040***
Istruzione media	0,353***	0,333***	0,295***
Esperienza nello stesso settore	0,782***	-0,237	-0,498
Titolo di studio specialistico	-0,819***	-0,724***	-0,240***
Struttura del team			
Weak Ties	-	-0,025	0,447
Varietà Età	-	-0,002	-0,003
Varietà istruzione	-	-0,102	-0,100
Varietà esperienze	-	0,336**	0,290*
Varietà ruoli	-	0,179***	0,176*
Struttura del network			
Strong Ties	-	-	0,867***
Esperienze imprenditoriali familiari	-	-	-0,023*
Assenza relazioni	-	-	0,658***
Relazioni da esperienze precedenti	-	-	-0,296**
Partnership	-	-	0,950***
Adj. R ²	0,270	0,527	0,622

Il fatto che le ipotesi 3 e 8 siano smentite dai dati sembra indicare che la propensione innovativa delle start-up ad alta tecnologia dipenda in modo cruciale dalla presenza negli assetti decisionali di *outsiders* che non sono dotati di preparazione tecnica specifica né di estesa esperienza settoriale. Contrariamente alle ipotesi, anche la presenza di strong ties esterni ha un'influenza significativamente positiva sulla propensione all'innovazione, così come l'esistenza di partnership con altre imprese.

La significatività dei risultati osservati nelle prime due regressioni si riduce notevolmente nei modelli relativi all'indice di innovazione organizzativa (tab. 3). I fattori che impattano maggiormente continuano comunque ad essere la dimensione del team, il livello di istruzione e l'eterogeneità nelle esperienze professionali.

Tab.5 Regressione lineare multivariata della variabile “Innovazioni organizzative” sulla base di: caratteristiche demografiche individuali, struttura del team, caratteristiche dei network.

	Modello 1	Modello 2	Modello 3
Intercetta	0,045*	0,081*	0,098*
Numero di membri	0,097*	0,073*	0,107**
Caratteristiche demografiche			
Età media	0,045	-0,061	-0,014*
Istruzione media	0,035	0,023*	0,021**
Esperienza nello stesso settore	-0,088	-0,039	-0,085
Titolo di studio specialistico	-0,094	-0,099	-0,113
Struttura del team			
Weak Ties	-	0,154	0,014
Varietà Età	-	-0,014	-0,012
Varietà istruzione	-	-0,001	-0,014
Varietà esperienze	-	0,038*	0,107***
Varietà ruoli	-	0,102*	0,119*
Struttura del network			
Strong Ties	-	-	0,022
Esperienze imprenditoriali familiari	-	-	-0,004
Assenza relazioni	-	-	0,073
Relazioni da esperienze precedenti	-	-	-0,092*
Partnership	-	-	0,116*
Adj. R ²	0,190	0,208	0,212

Le regressioni riferite alla redditività e alla crescita del fatturato (Tab. 6 e 7) hanno un potere esplicativo molto basso. I segni delle relazioni sono coerenti con le osservazioni effettuate sugli indici di innovatività, tuttavia i coefficienti mancano di significatività statistica. Vale la pena di osservare come continuano ad essere rilevanti gli indicatori di diversità nelle esperienze e nei ruoli svolti.

Tab. 6 Regressione lineare multivariata della variabile Redditività degli investimenti sulla base di: caratteristiche demografiche individuali, struttura del team, caratteristiche dei network.

	Modello 1	Modello 2	Modello 3
Intercetta	0,152***	0,348***	0,331***
Numero di membri	0,069	0,107	0,104
Caratteristiche demografiche			
Età media	-0,023	0,028	-0,036**
Istruzione media	0,153*	0,198**	0,256*
Esperienza nello stesso settore	0,241*	0,237	-0,122
Titolo di studio specialistico	-0,197	-0,169	-0,278
Struttura del team			
Weak Ties	-	-0,109	-0,026
Varietà Età	-	-0,022	-0,013
Varietà istruzione	-	-0,053	-0,095
Varietà esperienze	-	0,177	0,088*
Varietà ruoli	-	0,143	0,176**
Struttura del network			
Strong Ties	-	-	-0,13
Assenza relazioni	-	-	-0,139
Relazioni da esperienze precedenti	-	-	-0,95*
Partnership	-	-	0,665**
Adj. R ²	0,147	0,184	0,228

Tab. 6 Regressione lineare multivariata della variabile variazione fatturato 2000-2001 sulla base di: caratteristiche demografiche individuali, struttura del team, caratteristiche dei network.

	Modello 1	Modello 2	Modello 3
<i>Intercetta</i>	2,241*	2,358***	2,421*
Numero di membri	0,256*	0,187	0,164
<i>Caratteristiche demografiche</i>			
Età media	-0,042	- 0,047**	-0,039*
Istruzione media	0,244	0,212*	0,207***
Esperienza nello stesso settore	0,541	- 0,237	-0,498
Titolo di studio specialistico	-0,289	- 0,159	-0,240
<i>Struttura del team</i>			
Weak Ties	-	- 0,234	0,05
Varietà Età	-	- 0,011	-0,012
Varietà istruzione	-	- 0,053	-0,113
Varietà esperienze	-	0,432*	0,588*
Varietà ruoli	-	0,321*	0,476***
<i>Struttura del network</i>			
Strong Ties	-	-	-0,018
Assenza relazioni	-	-	0,457*
Relazioni da esperienze precedenti	-	-	-0,545**
Partnership	-	-	0,665*
Adj. R ²	0,088	0,134	0,248

CONCLUSIONI

Il presente lavoro ha analizzato la relazione tra assetti decisionali e performances nelle start up dei settori ad alta tecnologia, attraverso uno studio empirico su un campione di nuove imprese operanti in Friuli Venezia Giulia nei settori dell'informatica e della telematica. Sulla base delle indicazioni emerse dalla recente letteratura teorica ed empirica sull'imprenditorialità, abbiamo definito gli assetti decisionali delle new ventures come sistemi che emergono dall'interazione di diverse componenti: il profilo demografico dei fondatori, la struttura delle relazioni all'interno del gruppo imprenditoriale e la natura delle relazioni intrattenute dagli imprenditori con gli attori esterni. Abbiamo successivamente verificato come queste diverse componenti siano in grado di influenzare le performances delle nuove imprese, misurate in termini di attività innovative e risultati economici. I risultati più significativi riguardano gli indicatori di

innovatività, che, in accordo con le ipotesi formulate, risultano positivamente correlati a diversi tratti del profilo demografico individuale, nonché ad alcuni indicatori di eterogeneità nella struttura dei teams. Le ipotesi di partenza risultano invece smentite per quanto riguarda il ruolo dei legami esterni. I risultati empirici sembrano invertire le indicazioni che provengono dalla teoria e da recenti ricerche.

Non abbiamo invece rilevato correlazioni soddisfacenti con i risultati economici. Ci sono due ordini di spiegazioni possibili per questa assenza di significatività.

In primo luogo, la relazione tra assetti decisionali e risultati economici è meno immediata di quella tra assetti decisionali e attività innovative. Tale relazione può essere infatti condizionata da contingenze ambientali che non abbiamo esaminato in questa sede. In secondo luogo, è possibile che le performances innovative siano una variabile intermedia tra assetti decisionali e risultati economici e che l'effetto positivo immediato dell'efficacia decisionale sull'innovatività si rifletta solo nel medio periodo sulla redditività e sulla crescita.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

Amason A.C. (1998) "Good and bad conflict in decision making", in Papadakis V., Barwise P. (eds.), *Strategic Decisions*; Kluwer, Norwell, MA

Cooper A.C., Daily C.M. (1997)"Entrepreneurial teams" in Don Sexton and Ray Smilor (eds.) *Entrepreneurship 2000*, Chicago, Upstart

Cyert R., March J. (1963). *A behavioral theory of the firm*. New Jersey: Prentice Hall

Doutriaux J. (1992) "Emerging High Tech Firms: How durable are their competitive start up advantages?", *Jornal of Business Venturing* 7(4), 303-322

Ensley M.D. (1997) "The Effect of Entrepreneurial team skill heterogeneity and conflict in new venture strategic orientation and performance", *Working Paper*, Mississippi State University

Ensley M.D., Pearson A.W., Amason A.C. "Understanding the dynamics of new venture top management teams: cohesion, conflict and new venture performance" *Journal of Business Venturing* 17; pp. 365 - 386

Gartner W.B. (1985) "A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation" *Academy of management review* 10(4)

Gartner W.B., Shaver K.G., Gatewood E., Katz J.A. (1994) "Finding the entrepreneur in entrepreneurship" *Entrepreneurship: Theory and practice* 18(3) pp.5 – 10

Granovetter M.(1973) "The strength of weak ties", *American Journal of Sociology*, 78, 1360-1380

Granovetter M. (1985) "Economic action and social structure: the problem of embeddedness", *American Journal of Sociology*, 91, 481-510

Feeser H.R., Willard G.E. (1989) "Incubators and performance: a comparison of high growth and low growth hi-tech firms", *Journal of Business Venturing*, 4, pp.429 - 443

Hitt M., Tyler B. (1991) "Strategic decision models: integrating different perspectives" *Strategic Management Journal*, 12, 327 - 352

Katz R. (1982) "The effects of Group longevity on project communication and performance", *Administrative Science Quarterly*, 27, 81 - 104

Katz, R., Kahn, R. L., *The Social Psychology of Organizations*. New York: By John Wiley & Sons, Inc., 1978

Keller R.T. (1986) "Predictors of the performance of project groups in R&D organizations", *Academy of Management Journal*, 29, 715 - 726.

Mc Grath J.E. (1964) *Social Psychology: A brief introduction*, Holt, Rinehart and Winston

Pelled, L.H. (1996). Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: An intervening process theory," *Organization Science*, 7(6), 615-631.

Finkelstein S., Hambrick D.C. (1990) "Top Management Team Tenure and Organizational Outcomes: The Moderating Role of Managerial Discretion". *Administrative Science Quarterly*, 35, pp.484 - 503

Finkelstein S., Hambrick D.C. (1996) *Strategic Leadership: Top Executives and their Effects on Organizations*. St. Paul MN: West

Grimm C.M., Smith K.G. (1991) "Management and Organizational Change: A Note on the Railroad Industry", *Strategic Management Journal*, 12 (7), pp. 557 – 562

Hambrick D.C., D'Aveni R. (1992) "Top Team Deterioration as Part of the Downward Spiral of Large Corporate Bankruptcies". *Management Science*, 38, pp. 1445-1466.

Hambrick D.C., Mason P.A. (1984) "Upper Echelons: The Organization as a Reflection of its Top Managers". *Academy of Management Review*, 9(2), pp. 193–206.

Knight D., Pearce C.G., Smith K.G., Olian J.D., Sims H.P., Smith K.A., Flood P. (1999) "Top Management team diversity, group process and strategic consensus. *Strategic Management Journal*, 20, pp.445-465

Lechler T. (2001) "Social interaction: a determinant of entrepreneurial team venture success" *Small Business Economics*, 16, pp. 263 - 278

March J., Simon H. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.

Michel A.I., Hambrick D.C. (1992) "Diversification Posture and Characteristics of the Top Management Team". *Academy of Management Journal*, 35, pp. 9-37.

Mullen, B., & Cooper, C. (1994). "The relation between group cohesiveness and performance: An integration" . *Psychological Bulletin*, 115, 210-227.

Murray A.I. (1989) "Top Management Group Heterogeneity and Firm Performance". *Strategic Management Journal*, 10, pp. 125 – 141.

Norburn D, Birley S. (1988) "The top management team and corporate performance". *Strategic Management Journal*, 9, 225-237.

Ruef M. (2002) "Strong ties, weak ties and islands: structural and cultural predictors of organizational innovation" *Industrial and Corporate Change*, 11(3), pp. 427 - 449

Vesper K.H. (1990) *New Venture Strategies*, Revised edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ

Vyakarnam S., Jacobs R.D., Handelberg (1997) "Formation and development of entrepreneurial teams in rapid growth businesses", *Working Paper*, Nottingham Business School

Wiersema M., Bantel K.A. (1992) "Top Management Team Demography and Corporate Strategic Change". *Academy of Management Journal*, 35, pp. 91 – 121

Timmons J.A. (1999) *New Venture Creation*, Irwin, McGraw- Hill