

Dinamica del commitment di risorse e creazione di nuove imprese

Laura Gaillard Giordani
Università Bocconi

1. L'influenza decisiva delle fasi iniziali

La letteratura ha rilevato le debolezze strutturali (Stinchcombe, 1965) e l'elevato tasso di mortalità (Carroll, Hannan, 1995) delle nuove imprese. A causa dell'unicità e dell'innovazione delle loro imprese, gli imprenditori si possono trovare a confronto con problemi multipli connessi con la mancanza di legittimità e di convalida esterna della loro attività. L'attenzione dei ricercatori si è concentrata sui fattori che sono decisivi per il successo o l'insuccesso delle nuove imprese (Gartner 1985, Carter, Gartner, Reynolds, 1996, Gartner, Starr, Bhat, 1998). Le prospettive teoriche maggiormente utilizzate che hanno suggerito delle spiegazioni per la creazione e la sopravvivenza di nuove imprese, sono i modelli esterni di controllo come l'ecologia delle popolazioni (Carroll e Hannan, 1989) e i modelli orientati all'interno o comportamentali (Gartner, 1988). Il primo approccio sostiene che le condizioni ambientali al momento della nascita della nuova impresa hanno effetti durevoli sulla strategia (Boeker 1989), la struttura (Stinchcombe, 1965) e le performance (Cooper, Gimeno-Gascon, Woo, 1994). I modelli orientati all'interno indicano come fattori influenti sulla sopravvivenza futura, la scelta degli obiettivi e del dominio (Carter, William, Reynolds, 1997, Weick, 1979), o le componenti comportamentiste e psicologiche (Gartner, Bird, Starr, 1992). La letteratura sull'imprenditorialità attribuisce alle risorse e alle competenze un ruolo predittivo dello sviluppo delle nuove imprese. Le risorse (particolarmente finanziarie) sono spesso difficile di accesso per l'imprenditore. Di conseguenza la capacità della nuova impresa di acquistare le risorse critiche - sia umane sia finanziarie - ha un effetto sulla sopravvivenza dell'impresa (Birley 1986, Eisenhardt, Schoonhoven, 1990, Pfeffer, Salancik 1978). Queste prospettive sono state applicate empiricamente per esaminare la sopravvivenza a breve termine delle nuove imprese (Birley 1986, Cooper, Gimeno-

Gascon, Woo, 1994, Eisenhardt e Schoonhoven, 1990, Pfeffer e Salancik, 1978, Romanelli 1989) o per suggerire un effetto a più lungo termine al livello della popolazione (Carroll e Hannan 1989). Gli studi empirici che sono stati realizzati in questo campo, supportano argomenti teorici in favore della potenziale durabilità e influenza delle condizioni e delle decisioni iniziali sulle performance delle nuove imprese. I processi attraverso cui le decisioni iniziali sono prese avvengono tipicamente prima della fondazione formale di un'impresa. La fase prenatale ha influenza decisiva sulla sopravvivenza, il successo e la qualità delle nuove imprese. Eppure l'importanza delle interazioni nella genesi delle nuove imprese è stata spesso trascurata dalla letteratura. E' di particolare interesse a questo punto avviare una riflessione sulle fasi antecedenti alla nascita di una nuova impresa e focalizzare l'attenzione sui meccanismi e i *driver* del processo, interrogandosi sul "come" le nuove imprese emergono.

Ci sono varie prospettive per studiare il fenomeno della creazione delle nuove imprese. La scelta di base della nostra ricerca è quella di esplorare le interazioni, le transazioni e le decisioni che sono all'origine del finanziamento e dell'avvio di nuove attività imprenditoriali. Le relazioni e le transazioni si svolgono tra diversi attori. Due principali gruppi emergono: i portatori di risorse economiche (investitori) e i portatori di sapere e di progetti (imprenditori). Questi attori prendono le loro decisioni in funzione sia di strategie decisionali basate su un calcolo razionale sia per effetto di processi cognitivi e comportamentali più complessi. Consideriamo che la creazione di nuove imprese è un processo che coinvolge l'interazione di individui (o *teams*) e di risorse, in un ambiente di opportunità (e di minacce), in un contesto organizzativo specifico; l'*outcome* del processo è la creazione di valore (una nuova impresa e/o performance imprenditoriale all'interno delle imprese e dei sistemi economici). La ricerca si focalizza sulle fasi prenatali, quelle che precedono la nascita giuridico-formale delle nuove imprese: dall'intenzione di intraprendere fino al momento della nascita.

In considerazione della mancanza di riferimento sull'argomento trattato qui, lo studio adotta un approccio di tipo *grounded theory* (Glaser, Strauss, 1967, Yin, 1984, Eisenhardt, 1989) e analizza i dati di dieci casi di processo imprenditoriale. Gli eventi sono esaminati in modo dinamico nel tempo, il che consente di apprezzare che il comportamento degli investitori e degli imprenditori cambia in conseguenza delle loro interazioni. Il nostro principale contributo consiste nel mostrare il ruolo critico dello scambio d'impegni credibili, che prosegue fino a quando i *commitment*¹ raggiungono un livello adeguato di irreversibilità e si colloca in quel punto la nascita di una nuova impresa.

La struttura del *paper* prevede dapprima la presentazione della creazione di nuove imprese come un processo collettivo di creazione di valore e di conoscenza. In seguito descriviamo e giustifichiamo la scelta metodologica dei casi multipli, sono brevemente presentati i casi di processo imprenditoriale studiati. L'analisi dei

¹ La scelta di utilizzare la parola « commitment » è dettata dalla conformità con la letteratura italiana sull'argomento, in considerazione anche del fatto che è più sintetica e precisa che "impegno", o "coinvolgimento" o "attaccamento" o ancora "implicazione".

risultati empirici rivela la dinamica del commitment e ci porta a dare una definizione del “commitment imprenditoriale”.

2. Il ruolo del commitment di risorse

Il modo più utile secondo noi per pensare alla nascita e alla crescita di una nuova impresa è il concetto di processo. Ipotizza che i multipli eventi ed attività che si susseguono dall'intenzione di iniziare un progetto imprenditoriale fino al suo compimento (o abbandono) possono essere divisi in stadi o sequenze (con soglie diverse di commitment). La creazione di una nuova impresa è un processo organizzato che rappresenta il passaggio dalla “visione dell'organizzazione all'organizzazione della visione” (Bloomfield, e al. 1997).

Numerose ricerche sono dedicate al processo di creazione di una nuova impresa, molte si basano sul *framework* di Gartner (1985) che propone quattro dimensioni: gli individui, le attività svolte da questi individui, la struttura e la strategia organizzative e il contesto. Gartner e Starr (1993) hanno fatto un'ampia analisi di tutti i comportamenti di creazione d'impresa con la descrizione dei principali stadi del processo imprenditoriale dallo stadio embrionale (idea, decisione di intraprendere un business) al decollo (quando l'impresa diventa indipendente). Nonostante il consenso nel definire la creazione di una nuova impresa come una successione di stadi, il processo rimane in ogni modo molto complesso. Quando un'organizzazione prende vita, ci troviamo in un contesto d'emergenza organizzativa (Gartner, Bird e Starr, 1992), o pre-organizzazione (Katz, Gartner, 1988), oppure *pre-firm* (Grandori, 2005) o ancora organizzazione in vitro, *pre-launch* (Carter, Gartner, Reynolds, 1995). Nello svolgimento del processo segue la gestazione e la *start-up*. Katz e Gartner (1988) hanno proposto quattro indicatori dello svolgimento del processo di creazione di una nuova impresa: 1) l'intenzione di creare un'impresa, 2) mettere insieme le risorse necessarie, 3) definire le frontiere dell'impresa, 4) iniziare degli scambi attraverso quelle frontiere (vendite per esempio). Esplorazioni empiriche successive al *framework* di Gartner e Katz (1988) hanno dimostrato che i processi di creazione d'impresa sono molto diversi tra loro. Però l'analisi degli eventi più frequenti nello svolgimento del processo (Reynolds, Miller, 1992) hanno mostrato che il primo evento più spesso ricorrente è il commitment degli individui; alcune delle imprese hanno dichiarato che il primo evento era la prima vendita, o ricevere supporto finanziario. L'ultimo evento del processo è apparso come assumere il primo dipendente e i primi incassi di vendite, ricevere finanziamenti e intensificare il commitment.

La creazione di una nuova impresa è fondamentalmente basata sul reperimento, l'articolazione e lo sviluppo delle risorse necessarie per trasformare una *business idea* in valore economico. Le nuove imprese si presentano come il *locus* della trasformazione delle idee in *business*: esse rappresentano il passaggio dal sapere all'azione. In questo passaggio riteniamo svolga un ruolo fondamentale il commitment reciproco di risorse e sapere

L'impresa si presenta come un processore di risorse intangibili (informazioni e *knowledge*) e tangibili (capitale economico e finanziario). Il processo è portato da uno sforzo collettivo che riguarda non solo l'imprenditore (o il *team*) ma anche tutti gli *stakeholders* che hanno un interesse nella sopravvivenza e nel successo dell'impresa. Il processo coinvolge molti attori che hanno a volte degli interessi divergenti. Le decisioni e le transazioni avvengono in ambienti caratterizzati da livelli elevati d'incertezza e dalla presenza di forti asimmetrie informative. Una relazione di cooperazione tra l'investitore e l'imprenditore appare cruciale per lo sviluppo e la performance delle nuove imprese (Sapienza, Korsgaard, 1996, Sapienza, Timmons, 1989) e il primo finanziamento in particolare rappresenta una tappa importante del processo. La cooperazione mutua è addirittura più importante del conferimento di fondi per se (Timmons, Bygrave, 1986). Questa cooperazione rappresenta un *asset* positivo per il processo imprenditoriale perché la creazione d'impresa si svolge in un contesto di rischi d'agenzia, di contratti incompleti e d'ambiguità. "... *the core judgment the investors of financial capital are struggling with is evaluation of whether the combination between ideas to be tested, competences, adaptive potential and reliability, may generate a valuable stream of activities which are not foreseen and described in detail*" (Grandori, 2005).

La letteratura suggerisce che l'aspettativa di comportamenti equi ha un ruolo importante nel facilitare varie forme di cooperazione tra agenti economici. Questo può essere applicato agli attori dei processi imprenditoriali.

"*The advent of commitment changes everything*" (Ness, 2001). In un mondo senza impegno, spiega Ness (2001), gli scambi sociali sono basati sugli interessi individuali. Ma quando un individuo può dimostrare ad un altro individuo che non agirà solo per interesse, allora, la vita sociale è trasformata.

La definizione del *commitment* / impegno è difficile da circoscrivere in quanto coesistono diversi campi di ricerca con inevitabili ambiguità (Becker, 1960). L'approccio chiaramente più diffuso nella letteratura è psicologico: si parla dell'attaccamento di un individuo all'organizzazione d'appartenenza o *Organizational Commitment* (Porter, Steers, Mowday, Boulian, 1974, O'Reilly, Chatman, 1986, Meyer e Allen, 1991). Un altro filone tratta l'impegno-obiettivo o *commitment to a course of action* (Locke, Latham, Erez, 1988). Una breve presentazione dei principali tipi di *commitment* sembra utile per chiarire il *focus* del nostro *paper*.

Il *commitment* ha due principali significati: un significato "psicologico" secondo il quale rappresenta la forza della determinazione di una persona a proseguire un obiettivo. Gran parte della letteratura si concentra sull'impegno personale che prendono gli individui per controllare il proprio comportamento nel futuro. L'altro significato si riferisce all'economia e alla teoria dei giochi ed è un significato "tecnico". Molte ricerche sono dedicate allo studio del *commitment* nell'ambito della teoria dei giochi. Dal "*bargaining game*" (Shelling, 1960) alle tattiche di *commitment* (Crawford, 1985) con l'accento sia sull'incertezza (Crawford, 1982, Kambe, 1999) sia sull'irreversibilità del processo (Muthoo, 1996, 1999). Queste idee e modelli possono essere ampliati ed estesi anche al problema di accordo tra investitore e imprenditore

(Aghion, Bolton, 1992). A partire dal lavoro di Shelling (1960) sulle trattative, Williamson (1983) ha studiato i commitments credibili in termini di costi di transazione, e ha insistito sull'importanza dell'uso di "ostaggi" per supportare gli scambi.

Il commitment può essere capito sia nel senso di "atteggiamento" che in quello di "azione". A secondo che si riferisca ad un "modo" di esistenza nel quale l'attore si sente impegnato, responsabile di quello che succede, legato all'avvenire dell'azione; oppure se si riferisce ad un "atto" con il quale l'attore si lega lui stesso e il suo futuro ad una forma di attività.

Il commitment come atteggiamento si riferisce all'implicazione, alla responsabilità e alla relazione con il futuro. L'atteggiamento di commitment è anticipatore, mette il segno di una volontà negli eventi. Il commitment considerato come un "atto" non è altro che una decisione nel senso di decidere, legare se stessi, modificarsi in coerenza con un progetto. L'atto di commitment è una presa di posizione che, in un momento determinato, lega l'attore ad un avvenire. Se l'atteggiamento di commitment può essere considerato globale ma diffuso, l'atto di commitment è localizzato, preciso, significa darsi la possibilità di influire il corso delle cose, aumentare le probabilità di arrivare all'obiettivo fissato. Il commitment significa che gli attori restringono intenzionalmente le loro opzioni per le azioni future. Questo rendendo le opzioni alternative costose, oppure facendo degli investimenti specifici difficili da convertire.

La ricerca più recente sul commitment ha mostrato che non si tratta di un costrutto uni-dimensionale e può prendere delle forme diverse. Tutte le forme di commitment hanno un oggetto che può essere l'organizzazione, un'azione, un lavoro, un *team*, un progetto, un obiettivo, un'idea. E hanno dei fattori comuni: in termini di *focus*, termini, durabilità ed intensità. L'intensità del commitment varia secondo il significato attribuito all'oggetto del commitment. Di conseguenza il commitment si presenta come una variabile continua e non una variabile dicotomica (Kiesler, 1971).

I ricercatori hanno difficoltà nel concettualizzare il fenomeno di commitment in generale; poche ricerche sono state fatte finora sul concetto di commitment in ambito imprenditoriale (Korsgaard, Schweiger, Sapienza, 1995, Kim, Mauborgne, 1991, Low, 1988) e pochissimi autori hanno prestato attenzione all'influsso del commitment sul processo di creazione di una nuova impresa (Bruyat, 2001, Fayolle, 2005).

Questa ricerca si propone di esplorare la multidimensionalità del commitment nei processi di creazione d'impresa, concettualizzandolo come un processo, esaminando come gli eventi che si succedono durante lo sviluppo del progetto incidono sul livello di commitment e cambiano di conseguenza la configurazione dello stesso progetto.

3. La metodologia di ricerca

A causa della mancanza di lavori empirici sulla nozione di commitment nelle fasi prenatali della creazione di nuove imprese, la nostra è prima di tutto una ricerca esplorativa. Il design de ricerca è quello di casi multipli (Yin, 1994) e *grounded*

theory building (Eisenhardt, 1989). La ricerca usa diversi livelli di analisi: 1) l'impresa in processo di creazione, 2) i suoi dirigenti, o i portatori di progetto, 3) gli investitori, 4) il processo imprenditoriale.

Campione e raccolta dati

Il campione di casi è stato costituito progressivamente per iterazioni successive. Le scelte sono state guidate dall'osservazione sul terreno e dall'elaborazione progressiva dei concetti teorici. Seguendo il processo di *grounded theory building* (Eisenhardt, 1989) sono prima state ricercate le definizioni di base nella letteratura. La scelta del metodo di raccolta dei dati è l'uso del "*multiple data collection*" – la ricerca integra informazioni retrospettive, dati registrati in tempo reale e informazioni su situazioni vissute in prima persona perché « ... *the combination of data types can be highly synergistic* » (Eisenhardt, 1989, 538). I dati qualitativi e quantitativi sono stati raccolti principalmente con delle interviste semi-strutturate, sono anche stati utilizzati l'osservazione dei processi in tempo reale; dei dati quantitativi secondari; documentazione varia, appunti, giornali, archivi personali. E quando è stato possibile i dati sono il risultato di osservazione partecipante. Le interviste si sono svolte su un periodo di 18 mesi, tra dicembre 2001 e luglio 2003. Sono state compiute continue iterazioni tra terreno e analisi opportunistica dei dati. Le informazioni raccolte sono state organizzate in un racconto cronologico.

I casi sono stati selezionati con questi principali criteri: processo di creazione in corso o finito da poco e possibilità di accedere ad informazioni centrali essendo il ricercatore presente nel momento in cui avvengono eventi importanti. Questo in conformità con la necessità di scegliere casi "teoricamente utili" giacché «... *theory-building research relies on theoretical sampling* » (Eisenhardt, 1989).

I casi studiati sono volutamente molto diversi tra loro a tutti i livelli: stadio di sviluppo del progetto, ubicazione geografica, settore d'attività. Le imprese sono di piccola dimensione perché i fenomeni siano più accessibili e leggibili. Si tratta di dieci processi di creazione d'impresa che sono stati osservati longitudinalmente per rilevare in un primo tempo i determinanti dell'evoluzione del processo e in un secondo tempo l'impatto della natura e dell'intensità degli impegni sull'*outcome* dei processi, ossia la nascita di una nuova impresa oppure la rinuncia o l'insuccesso. Comprendono: un progetto allo stadio "*seed*" (Consult), uno in gestazione (Medis), tutti e due "*still trying*", due *startups* (Antique.com e Cables) nelle quali esiste una struttura, due crisi di crescita (Food.com e Resto), un caso che ha avuto per esito una bancarotta fraudolenta (Argent), una situazione di *prisoner's dilemma* (Center), un fallimento (Online) e una società recentemente quotata in borsa (Protect). Tutti i nomi sono inventati per motivi di *privacy* e perché le situazioni sono particolarmente delicate.

Analisi dei dati

Quando tutti i casi sono stati completati, i casi sono stati paragonati tra di loro per mettere in luce differenze e somiglianze tra i processi osservati. Le andate-ritorno tra concetti emergenti, il lavoro sul campo e l'analisi dei dati (« *slices of datas* », Glaser & Strauss, 1967, 65) sono continuati fino a quando nuovi dati non hanno più dato nuovi risultati (saturazione). Abbiamo identificato così un certo numero di concetti elementari e abbiamo poi provato ad evidenziare nessi causali. La prima parte dell'analisi è consistita nel reperire nelle trascrizioni delle interviste e negli appunti, le parole o i passaggi che si riferiscono allo sviluppo del processo. Questo con l'obiettivo di identificare delle variabili emergenti da associare con l'avanzamento del progetto, la sua interruzione o ri-orientamento. Per esempio delle frasi come quelle di un investitore: "Ho avuto l'impressione che c'era un comportamento sleale, è nato un sentimento d'antipatia e abbiamo rinunciato al progetto" (socio di una società di VC) ci ha portato ad utilizzare le teorie della giustizia, la giustizia procedurale in particolare. Quando gli attori che hanno l'intenzione di partecipare al processo hanno il sentimento (anche incosciente) che le caratteristiche necessarie allo svolgimento equo delle transazioni e delle relazioni non sono presenti potranno decidere di non impegnarsi o di disimpegnarsi. Oppure la frase di un imprenditore: "Quello che ha creato la coesione del nostro team e che ha permesso al progetto di andare avanti è la capacità di condividere le nostre competenze e le nostre conoscenze attraverso una comunicazione adeguata" e l'allusione ricorrente nelle interviste allo scambio o alla condivisione d'informazioni, competenze e sapere è stato raggruppato sotto al concetto di "commitment credibile". La parola "commitment/impegno" non è mai stata utilizzata nelle interviste, ma il concetto è presente in tutti i dati raccolti.

Alla fine di questo processo di analisi abbiamo isolato tre principali variabili esplicative: (1) "autoefficacia" degli attori, ovvero il livello di fiducia riposto nella propria abilità, intenzioni e competenze, in particolare capacità di acquisire le risorse necessarie per l'imprenditore e capacità di controllare il processo per l'investitore; (2) "giustizia procedurale" percezione dello svolgimento equo delle transazioni e delle relazioni; (3) "opportunità", l'ambiente la cui ricchezza e evoluzione impatta il processo. La variabile dipendente (4) "commitment irreversibile" è la nascita di una nuova impresa. Il processo stilizzato che si prova a rappresentare in fig. 1 si applica al comportamento degli attori della creazione di una nuova impresa.

Abbiamo poi evidenziato i nessi causali tra i concetti con l'ausilio di tabelle. Una prima tabella delle competenze e delle intenzioni degli attori ci ha permesso di individuare diversi tipi di commitment legati agli stadi del processo e al tipo di organizzazione. Una seconda tabella analizza i casi secondo l'ottica delle opportunità, mettendo luce sull'ambiente. Man mano che si analizzavano i dati, due variabili importanti sono apparse: la "propensione ad impegnare delle risorse" (5) con un effetto mediatore e la "potenzialità degli impegni credibili" (6) con un effetto moderatore.

Una terza tabella ci ha permesso di identificare per ogni caso la propensione ad impegnare delle risorse nel processo, ossia la tendenza degli attori a comportarsi in un certo modo. La propensione è stata osservata con due approcci: economico e non-

economico. Questa osservazione è stata l'occasione di rilevare la percezione e l'influenza della giustizia procedurale. La combinazione delle intenzioni degli attori, delle opportunità e della giustizia delle procedure crea un clima di fiducia e di autoefficacia percepita che è determinante per la volontà di impegnare delle risorse. Il risultato è l'impresa emergente che decolla, quando i commitment raggiungono una soglia d'irreversibilità. L'osservazione della realtà mette in discussione però una relazione diretta tra l'accumulazione di commitment e l'esito positivo del processo.

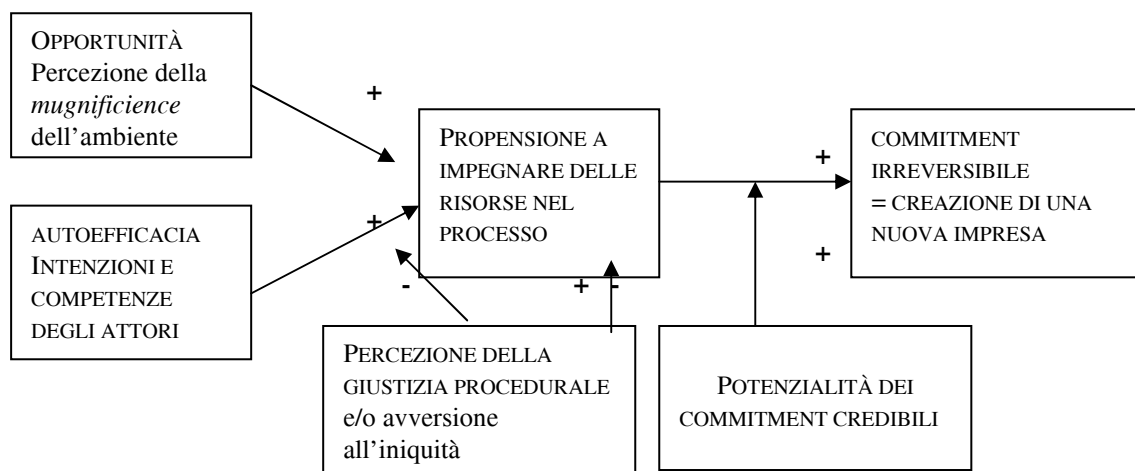


Figura 1 Il processo di creazione di una nuova impresa: dinamica del commitment

La causalità è moderata dal potenziale dei commitment scambiati. Questo è stato oggetto di una quarta tabella. I differenti commitment rappresentano una capacità inerente al sistema che non è attivata automaticamente. La realizzazione del potenziale, il commitment irreversibile degli attori e delle risorse dipendono sia all'intensità che dalla natura dei commitment e dal processo naturale dell'emergenza. La nascita e la sopravvivenza delle nuove imprese dipendono allora dall'intensità e dalla natura dei commitment reciproci.

4. Caratteristiche dei processi imprenditoriali oggetto d'indagine

Il primo caso, **Consult** è un progetto di costituzione di una società di consulenza informatica, non esiste ancora una struttura formale, i fondatori intervistati (due) hanno mantenuto il loro lavoro in diverse società. Si tratta di un progetto allo stadio

seed che stenta a decollare perché i fondatori non hanno raggiunto un livello sufficiente di commitment. Stanno perfezionando il *business plan* e nell'attesa di trovare finanziamenti adeguati hanno iniziato l'attività di consulenza dopo il loro lavoro. Si trovano in quella finestra effimera nella quale lo scambio d'impegni non è ancora irreversibile.

Un altro caso *still trying* è costituito da **Medis** che si propone di offrire servizi nel campo medicale. Per aver avuto la possibilità di assistere alle prime riunioni abbiamo osservato la difficile convergenza d'interessi molto diversi sia tra i fondatori e i finanziatori eventuali che soprattutto tra gli stessi fondatori. L'interesse del progetto ha mobilitato una decina di professionisti intorno al *team* dei fondatori che in un primo tempo si sono costituiti in associazione e hanno depositato il nome del loro progetto. Stenta però a venire a galla sia un leader che un *business plan* e i finanziatori interessati rimangono in posizione di osservatori. Anche in questo caso abbiamo osservato un livello di commitment insufficiente.

Antic.com è un caso di scuola: la società esiste da un anno, è stata creata da due colleghi di MBA che hanno sviluppato il progetto di *clearing house* d'antichità su internet come progetto di fine studio. L'osservazione del mercato e della crisi delle dot.com ha convinto i due portatori di progetto a scegliere inizialmente tra due *business plans* quello più modesto che prevedeva di iniziare con "*bootstrapping*", pochi mezzi, sfruttamento delle proprie risorse. Dopo un anno d'attività e di sviluppo possono mettere in atto la seconda parte del loro piano ossia il *business plan* più ambizioso che prevede il ricorso a finanziamenti esterni. E i *venture capitalists* sono interessati perché possono vedere i primi risultati. Il livello di commitment è stato moderato e stabile anche perché i fondatori hanno scelto di non investire più di quanto si potevano permettere di investire inizialmente. Un altro caso di processo "classico" è quello di **Cables**, che produce dei cavi, in questo caso l'imprenditore ha studiato il mercato, i metodi di produzione e le possibilità di finanziamento. Ha poi usufruito dell'ambito favorevole di un distretto dove giocava appieno la sinergia sapere (Università), risorse e finanza. Il suo commitment personale forte ha suscitato il commitment di altri attori e la società è nata con un forte sostegno finanziario. Un caso simile si presenta con **Food.com**

L'osservazione su un periodo molto lungo (20 anni) di due società molto diverse (Protect Group, produzione e distribuzione di prodotti di protezione e Resto, ristoranti di lusso) ci ha permesso di rilevare delle differenze indicative dell'evoluzione delle due società riconducibili alla natura dei rispettivi commitment. Le due società sono nate approssimativamente nello stesso periodo **Protect Group** in una fabbrica abbandonata con pochissimi mezzi e una sola persona. **Resto** è nata nel centro della capitale con importanti mezzi finanziari e staff completi. 20 anni dopo Protect Group è quotata in borsa e prosegue il suo sviluppo internazionale. Nello stesso periodo Resto ha ristretto la sua attività ad un solo ristorante che si mantiene in vita con difficoltà in un ambiente fortemente concorrenziale senza avere mai cambiato il concetto di business iniziale. Nel primo caso siamo alla presenza della capacità di prendere impegni di trasformazione e di creare valore, nel secondo invece *l'escalation of commitment* è stata distruttrice di valore. La distruzione del valore può anche essere attribuita a delle "patologie" del commitment: sono i casi **Center, Online, e Argent**.

Center nasce dalla volontà di tre imprenditori di acquisire un ramo di un'azienda in attività per svolgere una nuova attività nel campo della medicina sportiva. Però subito dopo la creazione, il finanziatore del progetto si è impadronito di questo con una mossa opportunistica, nel totale non rispetto degli impegni reciproci assunti. Nello stesso tempo si è privato della professionalità e del capitale sociale dei portatori di progetto che – diventati soci di minoranza - hanno fermato la loro attività. Gli attori sono vincolati da accordi formali ed informali e non possono uscire dalla situazione bloccata senza un accordo che non avviene.

Nel caso **Online** che si presentava come un'inimitabile *star* del *networking hardware*, il management si è infossato nella caratteristica spirale d'inerzia post successo che ha portato l'azienda ad errori fatali sia finanziari che relazionali. I commitments sono stati del tipo "*knee deep in the big muddy*". Tra gli attori di **Argent** il commitment era molto forte e la società di ingegneria finanziaria internazionale è stata creata in pochi mesi e ha conosciuto una crescita veloce. Le relazioni tra gli stessi fondatori, tra i fondatori e gli investitori erano un intreccio di promesse e di minacce che portava gli attori ad andare oltre a quello che volevano fare. Fino alla bancarotta fraudolenta.

5. Risultati della ricerca e discussione

Propensione ad impegnare delle risorse

I commitments sono materialmente rappresentati dalle risorse che gli attori investono progressivamente nel progetto. L'organizzazione funziona come un processore di risorse per la creazione di ricchezza e di valore. Il meccanismo è alimentato da due flussi: un flusso di conoscenze e un flusso di finanze. E' lanciato, quando i commitments degli attori hanno raggiunto un livello d'irreversibilità economica (*sunk costs*), o psicologica (personal commitment, reputazione) oppure se si produce un evento: *triggering event*. Le strategie di sviluppo del progetto imprenditoriale implicano una serie di attività e di decisioni. Il momento il più importante si è presentato in tutti i casi come quello in cui gli attori incominciano ad investire tempo e risorse nel processo.

Come emerge una struttura collettiva ? Diversi approcci storici, organizzativi, sociologici, socio-psicologici, suggeriscono che i comportamenti collettivi devono essere studiati come dei sistemi d'interazione (Giddens, 1993). L'unità elementare di analisi è allora l'atto comportamentale dell'individuo. Questa azione è influenzata da molteplici fattori situazionali o contestuali. Osservando sia gli eventi che il comportamento degli attori abbiamo visto che sono le interazioni e le loro dinamiche che permettono di dare un senso alle forme (organizzative) che risultano (Morgenson, Hoffman, 1999). Le strategie di cooperazione sono basate sullo scambio di « impegni » « *cooperative strategies rest on 'the exchange of commitments.'* » (Blankenburg Holm et al., 1999). Gli « atti » di commitment legano gli attori : ogni

commitment subisce l'influenza della percezione del commitment dell'altro attore. Il commitment è dimostrato da un "pegno" o « *hostage* » secondo Williamson (1983), un commitment credibile incita l'altro attore a prendere anche lui un commitment credibile e così via. I processi di costruzione di nuove imprese che abbiamo seguito longitudinalmente seguono un ciclo di rinforzo che aumenta il livello del commitment tra le parti. Gli attori valutano anche le loro relazioni in termini di costi e ricompense. Perché il processo di scambio presenta due aspetti: un aspetto sociale e un aspetto economico. Lo ritroviamo nelle teorie: nell'approccio sociale, lo scambio avviene nel quadro di interazioni (*Social Exchange Theory*) e di « *fair exchange protocols* » (*Equity theory*); nell'approccio economico, lo scambio è una transazione fondata su motivi razionali (*Transaction Cost Theory*) e « *rational exchange protocols* ». In tutti i due approcci, la moneta (*currency*) dello scambio sono le risorse e l'atto di scambio è un commitment. La dimensione mutualità o reciprocità è importante perché la relazione costruita rappresenta allora un forte potenziale di creazione di valore per tutti gli attori "committed". Però il commitment è differente dalla reciprocità: la reciprocità è basata sull'aspettativa di benefici dallo scambio. Mentre il commitment cambia le aspettative, i comportamenti e quello che gli altri credono. Un commitment è un atto o un segnale che mostra che sono state abbandonate delle opzioni, e questo ha un'influenza sui comportamenti. Può capitare che l'attore agito da un mix di reputazione e emozioni si comporti in modo irrazionale, in apparente contraddizione con i propri interessi (abbiamo visto che succede nel caso di situazioni bloccate, o di *escalation of commitment* e più generalmente in presenza di varie distorsioni delle decisioni). Nel significato della teoria dei giochi, l'atto di commitment è assimilato ad uno **commitment strategico** e mette in risalto l'influenza sugli altri. Mentre il significato psicologico si riferisce al controllo che l'individuo intende esercitare sul proprio futuro. La ricerca dimostra che la propensione ad impegnare delle risorse nel processo di creazione di una nuova impresa si riferisce sia a fattori esterni al processo (come l'esistenza di opportunità e l'intenzione degli attori) che a fattori interni o prodotti dallo stesso processo (scambio di commitment credibili).

Potenziale dei commitment credibili di risorse

La capacità d'azione sul progetto si riduce ogni volta che sono operate delle scelte e prese delle decisioni. La situazione cambia a causa dell'irreversibilità indotta dal processo di commitment. Nella fase di formulazione del progetto, la "danza della negoziazione" si svolge tra attori che non conoscono i limiti dell'altro. Procedono per "ancoraggio" successivo con lo scambio di commitment credibili. La finalità della cooperazione si precisa progressivamente in funzione delle azioni, degli eventi e delle analisi. Ogni attore è motivato e agito da serie di fattori positivi e negativi, propulsori o inibitori. A questo livello la capacità di comunicare sul valore del progetto, di generare fiducia e soprattutto di convincere gli attori ad impegnarsi in modo credibile delle risorse è decisivo. A causa dell'asimmetria dell'informazione, della difficoltà a diminuire l'incertezza e della paura di rischiare e di perdere, le risorse sono difficili da mettere insieme. Importa dunque la coerenza tra il progetto, i mezzi attivati, le

aspettative degli attori e il livello di commitment. Un commitment insufficiente non consente il decollo, ma un commitment eccessivo porta a comportamenti esagerati e a volte non etici. La nascita e la sopravvivenza delle nuove imprese dipende da questo equilibrio, dalla coerenza dell'intensità e della natura degli impegni. In tutti i tipi di commitment (strumentale o affettivo) la cooperazione si consolida e si materializza con lo scambio di *credible commitments*. Il processo imprenditoriale si costruisce sulla base di *credible commitments*, o "hostages" nel significato di WILLIAMSON (1993) che hanno la capacità di provocare la cooperazione. Però abbiamo constatato che l'accumulo di commitment credibili non significa automaticamente la nascita di una nuova impresa. Nello stesso modo affermare la credibilità di un commitment non garantisce il successo dell'azione intrapresa. Esso dipende dal modo in cui sono garantiti e rinforzati i commitment; in altre parole dalla loro natura e dalla loro intensità.

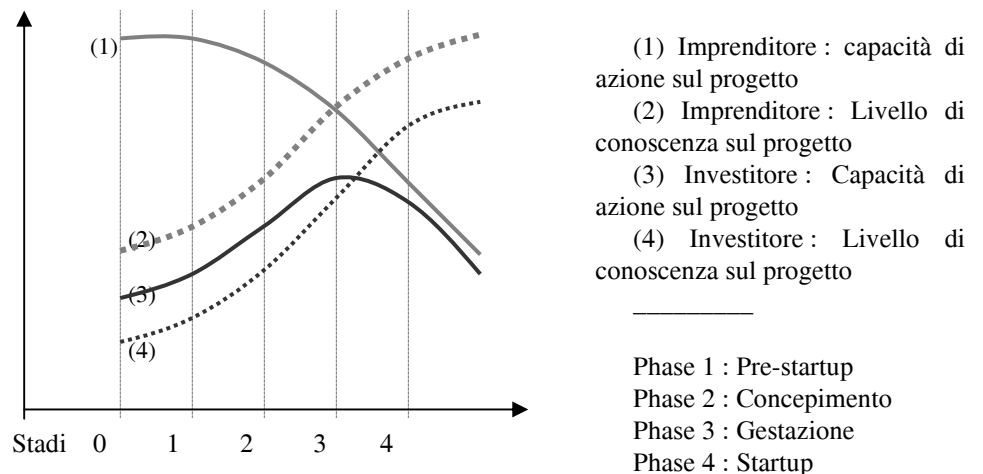


Figura 2 La dinamica della convergenza (in un processo portato a termine)

La natura del commitment

Abbiamo a questo punto provato la necessità di tornare alla letteratura per valutare la possibilità di utilizzare *frameworks* per leggere ed analizzare gli eventi osservati ed operare classifiche dei diversi tipi di commitment. La letteratura concettualizza due dimensioni del commitment degli attori economici: con un approccio attitudinale e un approccio comportamentale (Brown, 1996). L'attitudine di commitment è nel campo delle intenzioni e delle preferenze degli attori, corrisponde all'intenzione di

continuare la realizzazione in corso, di sviluppare una preferenza per i *partners*, è orientata sul lungo termine. Per alcuni ricercatori, il commitment viene dalle emozioni, dai sentimenti d'affetto; per altri il commitment è calcolatore e cognitivo, è collegato con le ricompense e con il costo di continuare o terminare la cooperazione. La dimensione comportamentale del commitment rappresenta gli sforzi che realizza un individuo per mantenere una relazione. La letteratura dà un posto di rilievo alla dimensione affettiva del commitment perché è considerata più "potente" ed effettiva per sviluppare delle relazioni durevoli che l'interesse per i benefici individuali o la mancanza d'alternative. Il commitment affettivo è definito dalla congruenza dei valori e degli obiettivi dei partecipanti alla cooperazione. Quando l'oggetto del commitment è l'organizzazione (emergente o stabile) traduce una credenza negli obiettivi e i valori (identificazione) dell'organizzazione e la loro accettazione, il desiderio di sviluppare una relazione stabile, la volontà di fare dei sacrifici per mantenere la relazione (Mowday, Porter, Steers, 1982). Quando è il calcolo economico che precede il commitment, si tratta di un commitment cognitivo o calcolatore che può presentarsi con due dimensioni: una dimensione positiva (la cooperazione permette di realizzare un beneficio) e una dimensione negativa quando gli attori sono costretti a mantenere la relazione a causa del costo e delle penalità di abbandono e della mancanza di alternative (commitment continuativo, Kanter, 1972). Gli attori possono essere bloccati nella relazione se sono stati fatti degli investimenti irrecuperabili non solo in risorse finanziarie ma anche in tempo, energia, reputazione, emozione o sapere. Esistono anche situazioni di "escalation" quando gli attori fanno investimenti supplementari su progetti visibilmente destinati a fallire (*Escalation of commitment*, Staw, 1976, 1981). Un altro aspetto del commitment è quello basato sull'obbligo o commitment normativo che mette in gioco motivazioni interne come il senso del dovere e il sentimento di autorealizzazione e motivazioni esterne come pressioni sociali, norme, convenzioni e leggi. La differenza più significativa tra i differenti tipi di commitment dipende dal modo in cui sono messi in atto e come vengono comunicate agli altri le loro modalità di esecuzione. Ci sono due principali tipi di commitment a questo punto: i commitment "bloccati (*secured*) dalla situazione o da terzi, e i commitment "soggettivi". Ci sono quattro principali motivi di credere che i commitment saranno rispettati: un commitment può essere "*self-enforcing*" se garantito da incentivi inerenti alla situazione; o da incentivi esterni controllati da terzi; un commitment può essere rinforzato da un "*pledge*" di reputazione oppure da motivi emotivi interni (Ness, 2001).

L'intensità del commitment

Il commitment non è una situazione *si/no*, *on/off*: gli attori sono più o meno "committed". Un commitment può essere "forte" se gli attori non cambiano comportamento per evitare penalità o perché è più vantaggioso. Se il commitment cambia secondo l'atteggiamento della contro-parte, si parla di commitment condizionale o moderato. Il commitment di non agire contro l'altro è un commitment debole o con pochi mezzi di ritorsione. Il commitment forte rimane per lo più teorico

ed è generalmente difficile da raggiungere. In realtà, la maggior parte degli impegni è parziale. Gli attori s'impegnano nella cooperazione senza essere completamente vincolati, e con la possibilità di deviare dall'azione prevista con un costo che corrisponde al grado di commitment. La cooperazione è il risultato di un equilibrio tra l'offerta credibile di cooperazione e la minaccia credibile di ritorsione. Il problema del commitment nel processo imprenditoriale è innanzi tutto quello di trovare un "giusto" livello di commitment.

Il commitment irreversibile

Una soglia d'irreversibilità è raggiunta prima che tutte le capacità d'azione sul progetto siano esaurite e senza che l'informazione sia completa. La conoscenza sul progetto cresce dal momento in cui gli attori sono impegnati, quando è innescato il processo di creazione di sapere e di valore. Le decisioni incrementalmente vincolano in modo "cumulativo" un'organizzazione ad un progetto e i partecipanti tra loro. Gli impegni iniziali condizionano fortemente il processo. Se consideriamo che il commitment imprenditoriale è costituito dalle azioni degli attori per un periodo di tempo, queste azioni aumentano la probabilità che gli attori si comportino in conformità con gli impegni assunti: nei periodi successivi, il costo di deviare dall'azione prevista aumenta e le opzioni o comportamenti alternativi si riducono fino a quando non ci sono più alternative. Il commitment ha raggiunto un livello d'irreversibilità. L'irreversibilità significa che l'attore non può più cambiare il corso del processo ed è impossibile ritornare al punto di partenza per una inversione della decisione o dell'azione. L'irreversibilità pone l'accento sull'effetto delle scelte e degli impegni passati sulle decisioni e sugli impegni futuri. Gli atti d'impegno iniziali "modellano" o costringono l'avvenire del processo e la traiettoria dell'organizzazione. Provocano una stabilizzazione progressiva delle opzioni tecniche, delle relazioni di cooperazione e di un sistema di valori. Il commitment irreversibile significa che un insieme di forze e costrizioni interne ed esterne al processo, sotto l'effetto combinato delle interazioni e del tempo, conducono gli attori a non poter più cambiare il corso dell'azione o a non poter più tornare nello stadio precedente senza un costo che aumenta con il tempo e la diminuzione delle opzioni alternative. La presenza di una soglia d'irreversibilità nel processo imprenditoriale può avere sia un effetto esponenziale: il decollo del progetto, sia un effetto di biforcazione e la chiusura delle alternative strategiche. L'irreversibilità degli impegni ha un costo (in caso di volontà di rinunciare) e un valore (nel caso continui il commitment).

Il commitment irreversibile rappresenta l'essenza d'ogni strategia risolutiva e ha di conseguenza un ruolo essenziale nella riflessione sulla strategia imprenditoriale.

Contributo del concetto di commitment imprenditoriale

Il commitment ha un'importanza e un significato particolari nella creazione delle nuove imprese al punto che ne appare come il « principio organizzatore ». Il commitment si trova all'origine di tutte le organizzazioni (che sia un'impresa o un matrimonio): in fatti l'organizzazione incomincia ad esistere quanto il commitment dei fondatori è stato provato, quando *investor* e *investee* prendono dei rischi. E questo può anche essere dimostrato dal contrario: se nessuno condivide un commitment per un'organizzazione, ella muore. E nelle fasi preliminari e precoci dell'esistenza di un'impresa il commitment è proporzionato ai rischi e dunque deve essere alto. Tanto più alto che, quando arrivano i problemi, solo un commitment forte consentirà di sormontarli.

L'analisi dei dati ci consente di proporre una definizione del commitment imprenditoriale. Il commitment imprenditoriale è rappresentato dalle decisioni e le azioni degli attori del processo durante un periodo di tempo, azioni che aumentano la probabilità che questi attori si comportino in modo coerente e riducono nei periodi successivi i cambiamenti del "corso dell'azione".

Quali sono i commitment che mettono in atto gli attori della creazione di nuove imprese? Se ci riferiamo alla tipologia di Ness (2001), ci sono due tipi principali di commitment: da una parte quelli "bloccati" dalla stessa situazione e d'altra parte commitment soggettivi. Per un imprenditore un atto di commitment può essere di "bruciare i ponti" dietro di lui, con l'abbandono di un impiego sicuro (nel caso Consult); può anche essere investire "di tasca sua" sul progetto (Casi Antic.com e Cables). La gestione del tempo è un chiaro segnale di commitment. L'investitore potrà fare investimenti specifici difficili da convertire e anche mettere in gioco la sua reputazione. Gli atti di commitment sono anche: un contratto che lega gli attori ad un *course of action*; l'iniziazione di relazioni con *partners*, clienti, fornitori dell'organizzazione o trattative per instaurare alleanze con altre organizzazioni che rendono gli accordi più difficili da sciogliere; promesse fatte in pubblico; dichiarazioni sulla verità di una situazione (« *speech act theory* »), predizioni auto-realizzatrici; la scelta di sistemi di controllo; ed è in ogni modo rinunciare a delle opzioni.

Commitment imprenditoriale e fasi del processo

Abbiamo visto che il commitment nel processo imprenditoriale non è un concetto unidimensionale: articola molteplici tipi di commitment, e ogni tipo di commitment ha diversi gradi di intensità. Questo sistema complesso evolve lungo la traiettoria del processo di creazione come un caleidoscopio. Questo è ulteriormente arricchito dalla diversità delle risorse impegnate: le risorse coinvolte non sono solo finanziarie (capitale economico) ma, perché il processo è *embedded in networks* complessi, sono sociali (capitale sociale); a causa dell'importanza delle intenzioni degli individui e delle loro competenze, sono umane (capitale umano o intellettuale); e perché il

progetto imprenditoriale è il risultato di una visione condivisa sono simboliche (capitale simbolico). Questo set di commitment multicolore segue il ciclo di vita del processo imprenditoriale e presenta spesso un'evoluzione isomorfa. Il processo inizia con i "pre-commitment" che diventeranno commitment solo quando si passerà dalle intenzioni all'azione e dalle promesse alle transazioni. Siamo in una fase di atteggiamento di commitment, con una componente di commitment personale affettivo e calcolatore (valutazioni di tipo aspettativa – valenza). Dopo il primo commitment di risorse, sia tangibili che intangibili, si procede con una intensificazione delle transazioni e delle relazioni strutturate da commitment che definiscono progressivamente la nuova struttura. Sono poi atti di commitment che rinforzano la struttura e la stabilizzano progressivamente. Per motivi di spazio presentiamo solo una sintesi dei risultati nella Tabella 1.

Tabella 1 Tipologia del commitment e delle tappe del processo imprenditoriale

Tipo di commitment	Tappa del processo imprenditoriale	Caratteristiche del commitment
Pre-commitment	<i>Pre-startup</i>	Commitment personale, attitudinale, calcolatore ed affettivo
Commitment di definizione	Concepimento	Commitment collettivo, reticolato e moderato
Commitment di rinforzo o di stabilizzazione	Gestazione	Commitments credibili, commitment comportamentale, commitments reciproci
Commitment irreversibile	Nascita della nuova organizzazione	Quando rinunciare comporta un costo economico e non economico

Ogni tappa è importante perché il processo è fortemente condizionato dalle decisioni, i comportamenti e gli atti di commitment anteriori. Ad ogni tappa i *decision-makers* devono valutare il grado d'irreversibilità o di reversibilità della decisione presa e valutare l'impatto delle scelte sulle alternative future.

6. Considerazioni conclusive

Perché alcuni progetti imprenditoriali ottengono finanziamenti, sopravvivono, si sviluppano e hanno successo - malgrado la caratteristica mancanza di risorse – mentre altri progetti non decollano mai? La risposta che possiamo proporre dopo questo studio esplorativo è che la natura e l'intensità dei commitment credibili di risorse

“fanno la differenza”. Il processo imprenditoriale appare portato da una dinamica di commitment e la nuova impresa creata non solo è il risultato dei commitment credibili ma diventa una struttura in grado di generare commitment.

Sulla base dei nostri dati riteniamo che il successo del processo imprenditoriale dipenda dal commitment credibile di un set di risorse coniugato con le dimensioni strategiche, emotive, continuative e normative del commitment. Il costrutto commitment imprenditoriale che costituisce il filo conduttore dell'intera analisi, permette di evidenziare l'importanza della dinamica di scambio e di reciprocità tra investitore e imprenditore che segue un ciclo isomorfo alle fasi del processo imprenditoriale. In tal modo ci differenziamo da un paradigma tradizionale in letteratura che esamina queste interazioni come un problema principale-agente.

Perché possa scaturire il processo imprenditoriale, gli attori devono in primo luogo avere la capacità di stabilire una comunicazione sul valore del progetto: il processo inizia quando si incontrano intenzione di intraprendere e opportunità d'impresa. Incontro che mette in moto un'interazione creatrice di conoscenze, di valore e di valori. Il problema che si pone all'imprenditore è quello di ottenere dai diversi interlocutori esterni ed interni conoscenze, adesione e fiducia; quelle risorse in sostanza, che possono consentire la realizzazione del proprio progetto. Il processo imprenditoriale si nutre di rappresentazioni che diventano comuni e condivise se la comunicazione tra le parti è adeguata. Conoscenze, interpretazioni, saperi sono scambiati e condivisi quando si stabilisce una relazione di fiducia tra le parti. Riteniamo, infatti, che processi cognitivi e processi di relazione sociale siano collegati e che la fiducia che deriva soprattutto dalla percezione di equità nella relazione, consente la comunicazione necessaria in questa fase cruciale. La nuova struttura (collettiva) emerge da un intenso *network* di relazioni e di interazioni. L'imprenditore ha interesse a instaurare relazioni durature e stabili; quindi non di tipo sporadico e basate su una dimensione negoziale. Dimostrare la propria intenzione di collaborare, comunicare fiducia, diviene un elemento determinante per ridurre la complessità e l'incertezza e rende di conseguenza più prevedibile (e quindi affidabile e controllabile) il comportamento dei vari soggetti.

La ricerca presenta i limiti tipici della ricerca qualitativa, in particolare il grado di generalizzabilità dei risultati, considerato che si tratta di una ricerca esplorativa introduce future linee d'indagine.

Mentre le teorie classiche e la ricerca iniziale hanno esaminato e spiegato perché le nuove imprese nascono e hanno dato interessanti *inputs* sul contesto nel quale le nuove imprese emergono, sono meno chiare quando si tratta di aiutare a capire le dinamiche del processo di formazione di una nuova impresa. Negli ultimi anni, la domanda “come” (le nuove imprese emergono) è stata studiata a partire da diverse prospettive, l'argomento dell'imprenditorialità è diventato di interesse in molti campi e si è assistito ad una crescita senza precedenti della ricerca accademica e della richiesta da parte degli attori economici e politici. Eppure molti aspetti non sono a tutto oggi ancora esplorati.

Speriamo che la nostra ricerca possa rispondere ad un bisogno di sintesi e consentire ai ricercatori e agli operatori di articolare con maggiore consapevolezza i parametri economici e non economici che sottendono il processo imprenditoriale. Ci riferiamo in particolare a (1) l'importanza della fiducia e della *fairness* per la comunicazione tra i principali attori del processo; (2) l'intensità della comunicazione (*voce* nel senso della giustizia procedurale) che permette la creazione di conoscenze comuni, la condivisione di valori e porta a comportamenti di cooperazione; e proponiamo (3) che il processo è gradualmente legittimato dal commitment credibile degli attori che trasforma le intenzioni in azione e i commitment reciproci in creazione di valore.

Bibliografia

- Aghion, P., Bolton, P. (1992) An Incomplete Contract Approach to Financial Contracting. *Review of Economic Studies*, 59, pp.473-494.
- Allen, N.J., Meyer, J.P. (1990) 'The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization' *Journal of Occupational Psychology*, 63: 1-18
- Becker, H.S. (1960) Notes on the concept of commitment. *The American Journal of Sociology*, 66(1) pp. 32-40.
- Birley, S. (1986) The role of new firms: birth, death, and job generation. *Strategic Management Journal*, 7: pp. 361-376
- Blankenburg, Holm D., Eriksson, K., Johanson, J. (1999) Creating value through mutual commitment to business network relationships. *Strategic Management Journal*, 20, pp.467-486
- Bloomfield, B. P., Vurdubakis, T. (1997) Visions of organization and organizations of vision: The representational practices of information systems development. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 22, 7, pp.639-668
- Boeker, W.P., (1989) Strategic change: The effect of founding and history. *Academy of Management Journal*, 32(3): pp. 489-515.
- Brown, R. B. (1996) Organizational commitment: clarifying the concept and simplifying the existing construct typology. *Journal of Vocational Behavior*, 46, pp.230-251
- Bruyat, C. (2001) Créer ou ne pas créer? Une modélisation du processus de l'engagement dans un projet de création d'entreprise. *Revue de l'Entrepreneuriat* 1 (1), pp. 25-42
- Callon, M., Laredo, P., Mustar, P. (1995) *La gestion stratégique de la recherche et de la technologie. L'évaluation des programmes*, Ed. Economica, Paris.
- Carroll, G.R., Hannan, M.T. (1989) Density delay in the evolution of organizational populations: a model and five empirical tests. *Administrative Science Quarterly*, 34: pp. 411-430.

- Carroll, G.R., Hannan, M.T. Ed. (1995) *Organizations in Industry: Strategy, structure and selection*. Oxford University Press, New York, NY.
- Carter, N.M., Gartner, W.B., Reynolds, P.D. (1995) Exploring start-up event sequences. *Journal of Business Venturing*, 11, pp. 151-166.
- Carter, N.M., Williams, M., Reynolds, P.D. (1997) Discontinuances among new firms in retail: The influence of initial resources, strategy and gender. *Journal of Business Venturing*, 12(2): pp. 125-145.
- Cooper, A.C., Gimeno-Gascon, F.J., Woo, C.Y. (1994) Initial human and financial capital as predictors of new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 9, pp. 371-395
- Crawford, V.P. (1982) A theory of disagreement bargaining. *Econometrica*, 50(3) : pp.607-638.
- Crawford, V.P. (1985) Efficient and durable decision rules: a reformulation. *Econometrica*, 53(4) pp. 817-835
- Eisenhardt, K.M., (1989), Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14, 4
- Eisenhardt, K.M., Schoonhoven, C.B. (1990) 'Organizational growth: linking founding team, strategy, environment and growth among U.S. semiconductor ventures, 1978-1988', *Administrative Science Quarterly*, 35: pp.504-529
- Fayolle, A., Degeorge, J.M., Wassim A. (2004) Entre intention et création d'une entreprise nouvelle : le concept d'engagement. *IIIème Congrès de l'Académie de l'entrepreneuriat*
- Freeman, R. E. (1984) *Strategic management: A stakeholder approach*, Pittman Press: Boston, MA.
- Gartner, W. (1985) A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of Management Review*. 10(4): pp. 696-706.
- Gartner, W. (1988) Who is an entrepreneur? Is the wrong question. *American Journal of Small Business*, 12(4)
- Gartner, W. B., Bird B. J. and Starr J. A. (1992) 'Acting as if: differentiating entrepreneurial from organizational behavior', *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(3): pp. 13-31.
- Gartner, W.B. and Starr J.A. (1993) 'The nature of entrepreneurial work', in S. Birley, I.C. MacMillan (eds.) *Entrepreneurship Global Perspectives*, Elsevier Science Publishers B.V.
- Gartner, W., Starr, J.A., Bhat, S. (1998) Predicting new venture survival: An analysis of "anatomy of a start-up" cases from Inc. Magazine. *Journal of Business Venturing*, 14: pp. 215-232.
- Grandori, A. (2005) Firm-like contracts: from task contingencies to resource commitments *Crova Working Paper* (10), Bocconi University.
- Gartner, W.B. (1985) A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation, *Academy of Management Review*, 10(4) pp. 696-706.
- Gartner, W.B., Bird, B., Starr, J.A. (1992) Acting as if: Differentiating entrepreneurial from organizational behavior. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 16(3) pp. 13-31.

- Giddens, Anthony, (1993) *New rules of sociological method*, Cambridge, Polity Press 2nd edition
- Glaser, B.G, A. L. Strauss, (1967), *The discovery of grounded theory: Strategy for qualitative research*, Aldine de Gruyter
- Kambe, S. (1999) Bargaining with imperfect commitment. *Game and Economic Behavior*, 28, pp. 217-237.
- Kanter Moss, R. (1972) *Commitment and community: Communes and utopia in sociological perspective*. Harvard University Press, MA.
- Katz, J., Gartner, W.B. (1988) Properties of emerging organizations. *The Academy of Management Review*. 13 (3) pp. 429-442
- Kiesler, C.A. (Ed.) (1971) *The psychology of commitment: Experiment linking behavior to belief*, Academic Press, New York.
- Kim, Mauborgne (1991) Implementing global strategies: the role of procedural justice *Strategic Management Journal*, 12: 125-143.
- Korsgaard, M., Schweiger, D.M., Sapienza, H.J. (1995) Building commitment, attachment, and trust in strategic decision-making teams: The role of procedural justice. *Academy of Management Journal*, 38(1): pp. 60-84.
- Locke, E., Latham, G. e Erez, M. (1988) Determinants of goal commitment. *Academy of Management Review*, 13 pp. 23-39
- Low, Murray B. (1988), Entrepreneurial commitment: Persistence versus obstinacy. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. (1991) A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, 1: pp.61-89.
- Mowday, R., Steers, R.M., Porter, L. (1979) The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, pp.223-247.
- Mowday, R.T., Porter, L.W., Steers, R.M. (1982) *Employee organization linkage. The psychology of commitment, absenteeism and turnover*. Academic Press, New York
- Morgenson, F.P. Hoffman (1999) The structure and function of collective constructs: Implication for multilevel research and theory development. *Academy of Management Review*, April
- Muthoo, A. (2000) A non technical introduction to bargaining theory. *World Economics* [<http://privatewww.essex.ac.uk/~muthoo>]
- Muthoo, A. (1996) A bargaining model based on the commitment tactic. *Journal of Economic Theory*, 69: pp.134-152.
- Ness, R.M. (2001) The evolution of subjective commitment. In Ness R.M. Ed. *Evolution and the capacity for commitment*, Russell Sage Press, New York
- O'Reilly, C.A., Chatman, J. (1986) Organizational commitment and psychological attachment: the effect of compliance, identification, and internalization on pro-social behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71: pp. 492-499.
- Perrone, V. (1996) *The forms of capital. Beyond resources toward a multidisciplinary approach to strategic complexity*, Working Paper.
- Pfeffer, J. (1981) Management as symbolic action In L. Cummings and B. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, JA-Press, Greenwich, CT: 1-52.

- Pfeffer, J., Salancik, G. (1978) *The external control of organizations: A resource dependence perspective*, Harpers and Row, New York.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T., Boulian, P.V. (1974) Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59: pp.603-609.
- Reynolds, P., Millers, B. (1992) New firm gestation: Conception, birth, and implication for research. *Journal of Business Venturing*, 7, pp. 405-417
- Romanelli, E. (1989) Environments and strategies of organization start-up effects on early survival. *Administrative Science Quarterly*, 34(3): pp. 369-387
- Salancik, G.R. (1977a) 'Commitment is too easy', *Organizational Dynamics*, 6(1): 62-80
- Salancik, G.R. (1977b) 'Commitment and the control of organizational behavior and belief' In Staw & Salancik (Eds.) *New directions in organizational behavior*, St-Clair Press, Chicago, 1-54
- Salvato, C. (1999) Conoscenza e sviluppo. Il ruolo di risorse e competenze nelle strategie imprenditoriali delle piccole e medie imprese. *Liuc Papers n. 66*, Serie Piccola e Media Impresa 4
- Sapienza, H.J., (1992) When do venture capitalists add value? *Journal of Business Venturing*, 7: pp. 9-27.
- Sapienza, H., Timmons, J. (1989) Launching and building entrepreneurial companies: Do the venture capitalists add value? *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson, Wellesley, MA.
- Sapienza, H., Korsgaard, A.M. (1995) Performance feedback, decision making processes, and venture capitalists support of new ventures. *Frontier of Entrepreneurship Research*, Babson, Wellesley, MA
- Sapienza, H., Korsgaard, A.M. (1996) 'The role of procedural justice in entrepreneur-venture capitalist capital relations', *Academy of Management Journal*, 39(3): pp. 544-574.
- Shelling, T.C. (1960) *The strategy of conflict*, Harvard University Press: Cambridge, Mass
- Shelling, T.C. (1956) An essay in bargaining. *American Economic Review*, 46: pp. 281-306.
- Staw, B. M. (1976) Knee-deep in the big muddy: A study if escalating commitment to a chosen course of action. *Organizational Behavior & Human Performance*, 16, pp. 27-44
- Staw, B.M. (1981) The escalation of commitment to a course of action. *Academy of Management Review*, 6(4): pp. 577-587.
- Stinchcombe, A.L. (1965) 'Social Structure of Organizations' in *Handbook of Organizations*, March, J. ed. Rand Mac Nalley, pp.153-193.
- Timmons, J., Bygrave, W. (1986) 'Venture capital's role in the funding of new technology-based businesses: Process and relationships', *Journal of Management Studies*, 28: 601-622.
- Weick, K.E. (1979) *The social psychology of organizing*, Addison-Wesley, Reading, MA.

- Weick, K.E. (1996) An appreciation of social context: One legacy of Gerard Salancik. *Administrative Science Quarterly*, 41(4): pp.563-573.
- Williamson, O.E. (1975) *Markets and hierarchies: Analyses and antitrust implications*, The Free Press, New York.
- Williamson, O.E. (1983) Credible commitments: Using hostages to support exchange *The American Economic Review*. 73: pp. 519-540.
- Yin, Robert K. (1984), *Case study research: design and methods* 2nd edition
Thousand Oaks, CA: Sage reed 1989