

Scienze Sociali

2007

LORENZO PETRETTO

# Imprenditore ed Università nello start-up di impresa

Ruoli e relazioni critiche

PREMIO TESI DOTTORATO  
FIRENZE UNIVERSITY PRESS – UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI FIRENZE



PREMIO FIRENZE UNIVERSITY PRESS  
TESI DI DOTTORATO

- 3 -



Lorenzo Petretto

# **Imprenditore ed Università nello start-up di impresa**

Ruoli e relazioni critiche

Firenze University Press  
2008

Imprenditore ed Università nello start-up di impresa: ruoli  
e relazioni critiche/ Lorenzo Petretto. – Firenze : Firenze  
University Press, 2008.  
(Premio FUP. Tesi di dottorato ; 3)

<http://digital.casalini.it/9788884539038>

ISBN 978-88-8453-902-1 (print)  
ISBN 978-88-8453-903-8 (online)

© 2008 Firenze University Press  
Università degli Studi di Firenze  
Firenze University Press  
Borgo Albizi, 28  
50122 Firenze, Italy  
<http://www.fupress.com/>

*Printed in Italy*

*Ai miei genitori*



# Sommario

<b>Introduzione</b>	IX
<b>Capitolo Primo</b>	
<b>Imprenditore ed imprenditorialità nei processi di formazione delle nuove imprese: lo stato dell'arte in dottrina</b>	1
1. Considerazioni introduttive: imprenditore ed imprenditorialità	1
2. L'evoluzione dottrinale del concetto di imprenditore	3
2.1 L'approccio storico	6
2.2 L'approccio analitico	9
3. L'evoluzione degli studi sull'imprenditorialità	18
3.1 Il campo di indagine	18
3.2 Frontiers of Entrepreneurship	19
3.3 Journal of Business Venturing	25
3.4 I preferiti	31
4. L'imprenditorialità ed il processo di nascita della nuova impresa	35
4.1 Una scelta metodologica	35
4.2 Alcuni risultati dell'analisi	37
5. Le determinanti nei processi di formazione delle nuove imprese e della nuova imprenditorialità: alcune ipotesi	45
<b>Capitolo Secondo</b>	
<b>Il ruolo dell'imprenditore nel processo di formazione delle nuove imprese</b>	49
1. Considerazioni introduttive: nuova imprenditorialità, nuovi imprenditori e nuove imprese	49
2. Verso un possibile modello interpretativo del processo di nascita di un'impresa	51
3. Fase 1: Entrepreneurial concept	55
4. Fase 2: Pre start-up activities	62
5. Fase 3: Operational set-up and concept implementation	71
6. Fase 4: Initial evaluation after launch	78
7. Alcune considerazioni di sintesi sul ruolo dell'imprenditore nel processo di new business creation	81

**Capitolo Terzo****Il rapporto tra Università ed early entrepreneurship: le opportunità per gli imprenditori nei processi di start-up** 87

1. Il rapporto tra Università ed early entrepreneurship: assunti, obiettivi e metodologia 87
2. Framework interpretativo 93
3. Proposizioni di ricerca 98
4. I Legitimation Networks 107
  - 4.1 I centri per l'imprenditorialità 108
  - 4.2 Extracurricula activities e Alumni associations 110
5. Gli Opportunity Networks 114
  - 5.1 Education e training activities 116
  - 5.2 Gli uffici di trasferimento tecnologico 124
6. I Resources Networks 129
  - 6.1 Academic spin off activities 131
  - 6.2 Incubators activities 135

**Capitolo Quarto****Comparative case study: Babson College ed Università degli Studi di Firenze** 141

1. Metodologia, struttura ed aspetti dell'analisi 141
  - 1.1 Cases selection and screening criteria 141
  - 1.2 Unit of analysis e struttura del lavoro 142
  - 1.3 Sources of evidence 145
2. Babson College 145
  - 2.1 Babson College overview 145
  - 2.2 I networks e le attività promosse dal Babson College 149
3. Università degli Studi di Firenze 156
  - 3.1 Università degli Studi di Firenze overview 156
  - 3.2 I networks e le attività promosse dall'Università degli Studi di Firenze 158
4. Comparative analysis: le implicazioni per le Università 167
5. Considerazioni conclusive: le implicazioni per l'imprenditore 176

**Bibliografia** 185

Web Site 200

## Introduzione

Nell'evoluzione economica attuale, lo sviluppo di idee e progetti creativi assume un valore sempre più rilevante grazie alla loro capacità di generare nuova ricchezza e "proprietà intellettuale" (brevetti, diritti d'autore, marchi di fabbrica, design registrato) e di sostenere così anche lo sviluppo economico di un paese.

L'ingresso in un sistema economico-produttivo di nuovi imprenditori e di nuove idee è, infatti, veicolo di innovazione di prodotti e processi e alimenta quella interazione *tra persone, idee e capitali* che consente lo sviluppo e la creazione di spazi occupazionali, l'avvio di cicli virtuosi di accumulazione di conoscenza tecnologica e organizzativa, nonché –ovviamente– la possibilità di creazione di nuove imprese.

L'avvio e la diffusione di una pluralità di iniziative finalizzate ad incentivare e facilitare la nascita e lo sviluppo di nuove attività imprenditoriali costituisce una tendenza rilevante dell'economia di molti paesi industrializzati e negli ultimi anni si è manifestata con un certo vigore anche in Italia. Tali iniziative fanno emergere quanto mai necessario un continuo sforzo da parte di soggetti quali lo Stato, le Amministrazioni Locali, le Università ed i Centri di Ricerca nel contribuire ed agevolare, nelle forme più varie, la nascita di nuove imprese e la loro successiva sopravvivenza (Gibson e Smilor 1991). Più in particolare, compito specifico di tali soggetti istituzionali dovrebbe essere quello di individuare una serie di relazioni e di strumenti capaci di valorizzare i processi di nuova imprenditorialità aiutando l'imprenditore nell'affrontare e superare le difficoltà che caratterizzano le fasi iniziali di un processo di *new business creation*.

Così, ad esempio, la possibilità per le Università di configurarsi come attori dello sviluppo economico di un paese attraverso l'offerta di attività didattico-formative e di trasferimento tecnologico e mediante la fornitura di servizi alle imprese in fase di start up, ha visto negli ultimi anni crescere l'interesse di molti studiosi che hanno concentrato i propri approfondimenti di ricerca sul rapporto che lega queste istituzioni alla nuova imprenditorialità.

Le numerose iniziative di collaborazione con il mondo produttivo e le realtà imprenditoriali, nazionali e internazionali, caratterizzano da anni molte delle università che si sono impegnate nella valorizzazione della ricerca sia dal punto di vista quantitativo che qualitativo, dotandosi di specifici uffici per il trasferimento tecnologico, impegnandosi direttamente nella formazione dei potenziali imprenditori e adoperandosi nella realizzazione di strutture a supporto delle nuove imprese e nella realizzazione di imprese spin off.

Nella realtà americana, già da diversi anni, le Università hanno assunto un ruolo dinamico in tema di valorizzazione dell'imprenditorialità, focalizzando in particolare gli sforzi sulla internalizzazione nell'impresa dei risultati della ricerca, impegnandosi, in particolare, nella gestione strategica della proprietà intellettuale, nella promozione della nascita di nuove iniziative imprenditoriali (spin off) e nella creazione di incubatori e parchi scientifici. Un processo di evoluzione orientato in questa direzione, seppur lentamente, sta prendendo avvio anche in Italia dove, nonostante la diffusa percezione di una carente cooperazione fra il mondo accademico e il mondo imprenditoriale, molte istituzioni universitarie sono oggi in grado di fornire un importante aiuto nella sfida competitiva che ogni paese deve affrontare per fronteggiare i processi di globalizzazione e l'evoluzione inarrestabile delle tecnologie.

Da queste osservazioni nasce la nostra indagine che ha lo scopo di analizzare il rapporto tra Università e nuova imprenditorialità rivolgendo particolare attenzione alle possibilità che un imprenditore, sia esso potenziale che esistente, può sfruttare dal rapporto con questa istituzione. Alla base della nostra ricerca stanno *tre principali assunzioni*:

1. le Università puntando sulla qualità della produzione didattica e scientifica, dialogando con le istituzioni diffuse nel territorio e con le imprese, costituiscono possibili motori di sviluppo economico per un paese e fonte di diffusione dell'imprenditoria
2. la collaborazione fra università ed imprenditoria mette un potenziale imprenditore in condizione di godere dei benefici della tecnologia sperimentata all'interno delle istituzioni accademiche e permette il proliferare di nuove imprese
3. la presenza, all'interno di un contesto economico, delle Università ha un'influenza sui comportamenti imprenditoriali e sulle conseguenti possibilità di successo di uno start up creando efficienti sistemi di relazioni tra le persone e le imprese scambiando, condividendo e concretizzando idee, progetti, conoscenze, esperienze e tecnologie e favorendo, così, la formazione ed il mantenimento di un capitale sociale duraturo.

La *prospettiva di indagine* assunta è quella del potenziale imprenditore o dell'imprenditore esistente che cerca di sfruttare i fattori favorevoli e di influenza per un processo di start-up (in termini di relazioni, di risorse e di incentivi) e derivanti dall'esistenza di Università e Centri di ricerca in uno specifico territorio.

Con riferimento agli obiettivi del lavoro abbiamo indirizzato i nostri approfondimenti di ricerca, in via preliminare, sui concetti di imprenditorialità e di imprenditore, con il duplice obiettivo di fotografare lo stato dell'arte degli studi in dottrina e di comprendere le principali ottiche di indagine che sono state adottate e in conseguenza sono adottabili per studiare il fenomeno in oggetto.

La nostra rilettura critica della letteratura è partita da un tentativo di sistematizzazione dei contributi italiani ed esteri sul concetto di imprenditore e si è soffermata sulle diverse connotazioni sviluppate nel corso del tempo da studiosi e ricercatori in risposta alla natura dell'approccio teorico seguito, al contesto di riferimento, alle diverse domande di ricerca ed ai diversi livelli di astrazione di volta in volta prescelti. Nonostante l'approccio definito *plurifunzionale* (che identifica l'imprenditore come l'organo di governo della struttura aziendale preposto allo svolgimento delle princi-

pali funzioni direzionali) possa essere ritenuto quello più idoneo ed adeguato per l'interpretazione di questa figura nelle diverse realtà aziendali, si deve rilevare come almeno fino ai primi anni 90, la coesistenza negli studi di impresa, sia italiani che anglosassoni, di concezioni ed impostazioni spesso molto differenti fra loro come filosofia e come metodi di studio conduca alla mancanza di uno specifico paradigma di riferimento per tale campo di studi.

Risultati analoghi sono emersi anche con riferimento agli studi in tema di imprenditorialità e creazione di nuove imprese.

Ad oggi, tali studi presentano una buona sistemazione teorica e metodologica grazie alla presenza di importanti testi monografici e numerose riviste specializzate che, con cadenza pressoché annuale, propongono una rassegna sullo stato dell'arte della disciplina. Tuttavia l'individuazione e l'identificazione degli elementi di riflessione che maggiormente hanno trovato espressione negli ultimi anni e che rappresentano i più recenti avanzamenti delle ricerche, delle speculazioni e degli sviluppi concettuali ed empirici non si configura di semplice realizzazione. La prospettiva di tali studi è, infatti, molto spesso interdisciplinare e caratterizzata sia da contributi che seguono un programma di ricerca *field*, sia da contributi che procedono attraverso speculazioni e *theorizing* fondate su accurate sistematizzazioni della letteratura (Lanza 2002). Ne consegue la presenza di un elevato numero di approcci e di chiavi di lettura che rendono difficoltoso il riconoscimento di una definizione comune e condivisa di imprenditorialità (Hisrich e Peters 2006) e che tolgono uniformità all'analisi del fenomeno precludendone, in ultima analisi, una schematicità interpretativa (Lambing e Kurehl 2006).

Focalizzando ancora di più i nostri approfondimenti di ricerca abbiamo soffermato l'attenzione sullo specifico ambito dei processi di genesi delle nuove imprese, che a partire dalla metà degli anni '70 sono stati oggetto di rinnovato interesse da parte di economisti, aziendalisti, sociologi e psicologi. L'obiettivo è stato quello di approfondire le modalità e le circostanze di avvio delle nuove imprese e di definire alcune peculiarità del fenomeno in termini di motivazioni, funzioni imprenditoriali e di possibili combinazioni strategiche e organizzative.

Ancora una volta dobbiamo rilevare, data anche la complessità del processo genetico, una forte varietà delle prospettive di indagine adottate, confini disciplinari estremamente mobili e approcci estremamente diversi. Dalla concettualizzazione di un possibile modello interpretativo di un processo di *new business creation* è emerso oltre alla complessità del processo stesso sia dal punto di vista aziendale che gestionale anche la criticità del ruolo assunto dall'imprenditore che lo promuove in connessione con altri eventi e comportamenti. Infatti, nonostante l'originalità e diversità che contraddistingue e caratterizza ogni start up, è l'*imprenditore* che con le sue azioni e decisioni alimenta e gestisce l'intero processo.

Così, nel corso degli anni si sono sviluppati nella letteratura economica ed aziendale, una serie di contributi volti allo studio delle determinanti e delle motivazioni imprenditoriali alla cui base stanno i processi di nascita delle nuove imprese e della conseguente nuova imprenditorialità.

Tra i numerosi filoni di studio abbiamo scelto di concentrarci su quello che identifica come variabili principali per i processi di nuova imprenditorialità il ruolo delle

istituzioni in un determinato contesto. Secondo tale impostazione sono, infatti, il territorio (con i suoi caratteri distintivi) e le Istituzioni (con le loro attività) ad assumere il ruolo di attori e di motori dello sviluppo imprenditoriale di un paese. Ogni iniziativa imprenditoriale è, infatti, influenzata da relazioni sociali (Young 1998) e dalla “benevolenza” dell’ambiente in cui un imprenditore si trova ad operare (Zahara 1993), tanto che l’agire imprenditoriale trova fondamento nel governo delle sinergiche interazioni tra l’imprenditore ed il suo contesto di riferimento dal quale può trarre una serie di benefici in grado di condizionarne la propria attività.

Quanto detto è maggiormente valido con riferimento agli ultimi anni ed in virtù anche dei profondi mutamenti che hanno caratterizzato il quadro economico mondiale che hanno imposto la necessità di un sempre più stretto rapporto tra territorio, istituzioni e imprenditorialità.

È la relazione che lega una particolare Istituzione, quella universitaria, con i processi di nuova imprenditorialità il tema su cui abbiamo impostato la nostra ricerca, concentrando l’analisi su alcuni aspetti, ampiamente dibattuti nelle scienze sociali e negli studi di matrice imprenditoriale, attinenti il filone di studio del *social capital*.

Per la definizione delle nostre proposizioni di ricerca abbiamo utilizzato un modello teorico sviluppato sulla base dei risultati dell’analisi della letteratura realizzata nella prima parte del lavoro e su una serie di altri contributi teorici legati alle applicazioni della teoria del *social capital* quali i modelli interpretativi introdotti da Naphiet e Ghoshal (1998), Liao e Welsch (2005) e Abell, Crouchley e Millis (2001). Questi lavori forniscono una lettura originale -in termini di networks di relazioni- delle fonti e della diffusione di questa forma di capitale con riferimento ai processi di creazione delle nuove imprese.

La costruzione del nostro framework interpretativo si è basata, in particolare, sull’approfondimento della relazione che lega il *social capital* allo sviluppo e la genesi di imprenditorialità (Abell *et al* 2001, Davidsson e Honig, 2003, Liao e Welsch 2005).

Abbiamo definito, con Naphiet e Ghoshal (1998), il *social capital* come la somma di attuali e potenziali risorse derivanti da una rete di rapporti e di relazioni posseduta da diversi imprenditori (network ties, ovvero insieme di rapporti e relazioni) e quindi come una risorsa rilevante per l’azione imprenditoriale al pari delle altre forme di capitale, quali quello finanziario, materiale ed umano (Simoni e Labory 2006) in quanto in grado di consentire l’accesso a risorse materiali ed immateriali altrimenti non acquisibili.

È verosimile ritenere che l’origine del processo di generazione di tale risorsa sia rinvenibile nella presenza e nelle conseguenti prestazioni di Istituzioni operanti in un determinato contesto. Nello specifico, si ritiene che le Università, quali istituzioni in grado di creare e sostenere lo sviluppo di nuove imprese in uno specifico contesto (Gibson e Smilor 1991), possono garantire la formazione di tale risorsa influenzando i comportamenti imprenditoriali in termini di legittimazione delle attività, opportunità sfruttabili, relazioni instaurabili e risorse utilizzabili.

Sulla base di queste premesse, nel modello proposto, si concettualizza l’esistenza di tre categorie di networks (legitimation networks, opportunity networks e resource networks) che rappresentano altresì le variabili esplicative del *social capital* (Abell *et al.* 2001), in grado di

1. legittimare e supportare, nelle decisioni imprenditoriali, il potenziale imprenditore creando un clima di valori condivisi tra i tutti i diversi soggetti che interagiscono con questa e, a loro volta, capaci di influenzare le decisioni imprenditoriali (*legitimation networks*)
2. offrire la possibilità di riconoscere, valutare e scegliere le opportunità (*opportunity networks*)
3. consentire l'accesso ad informazioni ed a risorse materiali ed immateriali (*resource networks*).

Queste tre forme di networks possono, dunque, essere mobilitate dall'imprenditore per ottenere risorse, capitali, tecnologie, capacità e competenze altrimenti difficilmente reperibili ed utilizzabili.

L'accessibilità a tali networks può essere, pertanto, positivamente correlata alla creazione di nuove imprese ed alla loro possibilità di realizzare buone performance nei primi anni di vita (Aldrich *et al.* 1986, Naphiet e Ghoshal 1998, Liao e Welsch 2005) da un lato legittimando, incoraggiando e stimolando i processi di nuova imprenditorialità e, dall'altro, facilitando l'accesso a risorse ed informazioni cruciali per il successo di una nuova impresa.

In estrema sintesi, l'esplicitazione del modello ci ha condotto a ritenere che *l'imprenditore possa sfruttare dalle università una serie di vantaggi ed opportunità* - esprimibili e concettualizzabili sotto forma di networks- in grado di influire su tutte le determinanti di un processo di *new business creation* ed in grado di colmare, almeno in parte, quel *gap* che separa una buona tecnologia o una buona idea da una buona impresa.

Da queste premesse abbiamo elaborato le nostre tre principali *proposizioni di ricerca*:

1. *Le Università, mediante il loro ruolo e le loro attività, favoriscono l'attivazione di networks che possono legittimare e supportare l'imprenditore nelle decisioni imprenditoriali.*
2. *Le Università, mediante il loro ruolo e le loro attività, sono in grado di attivare networks che possono agevolare l'imprenditore nel riconoscere, valutare e scegliere tra le diverse opportunità.*
3. *Le Università, mediante il loro ruolo e le loro attività, sono in grado di attivare networks che consentono all'imprenditore di accedere ad informazioni ed a risorse materiali e immateriali.*

Queste proposizioni, a loro volta, suddivise in altre sottoproposizioni oltre a definire il quadro concettuale all'interno del quale si è svolto il lavoro empirico, qualificano gli interrogativi di fondo in precedenza delineati.

Per la verifica delle proposizioni di ricerca abbiamo utilizzato un *approccio metodologico di tipo eclettico* con l'obiettivo di rintracciare una varietà consistente di evidenze empiriche necessarie per validare le nostre ipotesi.

La scelta di tale metodologia è dovuta, in particolare, alla natura delle proposizioni di ricerca (sia esplicativa che esplorativa) ed alla volontà e possibilità di analizzare sia dati di *tipo descrittivo* che di *tipo quantitativo*.

Così, la *prima parte* della nostra analisi consiste nell'individuazione di evidenze empiriche derivanti dall'analisi della letteratura in materia, dall'analisi dei risultati di ricerche condotte da diversi autori e centri di ricerca, dalla elaborazione di dati secondari risultato di analisi statistiche e/o rintracciati nelle principali riviste di settore e nei principali quotidiani sia italiani che americani.

Sono state oggetto di approfondimento, in particolare, le università affiliate al NCGE, (*National Council for graduate entrepreneurship*) l'MIT, la Stanford University, la Northeastern University, il Babson College e le Università affiliate al NetVal (Network per la valorizzazione della ricerca nelle università italiane), la Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa e l'Università degli Studi di Firenze.

Per le Università Americane, abbiamo utilizzato anche il data base di *US News & World Report*, i surveys pubblicati dall'*AUTM* e il database ABI/INFORM per la selezione degli articoli pubblicati nei principali periodici e nelle principali riviste di settore

Per le Università Europee ed Italiane, i risultati delle analisi statistiche condotte dal NetVal (Network per la valorizzazione della ricerca nelle università italiane), i risultati dei report annuali in materia di università, *education e training* e di trasferimento tecnologico, realizzati dall'*European University Association (EUA)*, dal NCGE (*National Council for graduate entrepreneurship*) e dal *Center for education in built environment (CEBE)*.

La *seconda parte* dell'analisi empirica, invece, consiste in una comparazione spaziale e temporale tra due diverse realtà universitarie (quella americana del Babson College e quella italiana dell'Università degli Studi di Firenze) in merito al loro potenziale apporto alle iniziative imprenditoriali.

Abbiamo utilizzato la *metodologia del case study* nella forma del *multi-cases format* di tipo *descrittivo* (Yin 1984, 1989 e 1993) selezionando le due università in quanto ritenute e ritenibili *exemplary cases* e come tali capaci sia di riflettere in maniera decisa e positiva il fenomeno oggetto di indagine sia di offrire *exemplary outcomes* (Yin 1993 pag 11 e 12).

Per la realizzazione della nostra analisi abbiamo utilizzato una *multiple sources of evidence*, tra le quali interviste dirette, visite nelle strutture afferenti alle due Università, reports, guide dello studente, documenti interni e statistiche elaborate dai centri statistici.

La *unit of analysis* è costituita dalle attività di matrice imprenditoriale promosse dalle due università che consentono la creazione e strutturazione di una rete di relazioni (di legittimazione, di opportunità e di risorse) sfruttabili da un potenziale imprenditore durante un processo di *new business creation*.

Per la selezione delle specifiche attività approfondite abbiamo seguito *due riferimenti*:

le attività selezionate ed approfondite nella precedente parte dell'analisi empirica le attività individuate sulla base dell'esplicitazione del modello MAIR (*Motivation, Attitudes and skills Ideas, and Resources*) elaborato da Gibb e Ritchie nel 1982 e successivamente riadattato nel 1998 dal National Council for graduate entrepreneurship (NCGE).

Sulla base di queste considerazioni teoriche abbiamo impostato il case study seguendo queste modalità: per ognuna delle due università abbiamo analizzato e valu-

tato le diverse categorie di attività promosse (sulla base del MAIR Model) e di networks attivati (secondo la tripartizione utilizzata nella precedente analisi). Successivamente abbiamo comparato le due università ed evidenziato ed esplicitato le principali implicazioni per le due istituzioni, da un lato, e per i potenziali imprenditori dall'altro.

La formazione di una nuova impresa è il risultato di un processo complesso che trova fondamento sia nelle caratteristiche personali del potenziale imprenditore e dell'ambiente di riferimento, sia nella loro combinazione. Primo aspetto caratterizzante questi processi è, infatti, la necessità di dare una personalità ed una configurazione concreta all'impresa in termini di risorse, beni, attività e persone. È specifico compito dell'imprenditore, quale *protagonista dell'impresa* (Fazzi 1982), dotare la nuova impresa di un sistema di capacità operative fondamentali e dare avvio alle attività funzionali verso l'esterno e alla relativa effettività alla propria idea imprenditoriale. Questo dovrà individuare e vagliare alternative, definire i criteri in base ai quali effettuare le proprie scelte e selezionare gli strumenti e le strategie da adottare per realizzare un effettivo piano di sviluppo della nuova impresa sulla base della disponibilità di risorse, dell'accessibilità a fornitori e clienti, della concorrenza esistente, delle politiche governative, ecc.

Il reperimento e la gestione delle risorse, in particolare, risulta essere tra le problematiche maggiormente sentite durante tali processi che, in molti casi, non falliscono per la qualità dell'idea che l'imprenditore vorrebbe sviluppare quanto, piuttosto, per la presenza di numerosi ostacoli, cui questo deve far fronte durante l'intero processo.

Nonostante da ormai diversi anni, in molti paesi ed anche in Italia, si sia assistito ad una crescita molto rapida e vivace di programmi e politiche, a tutti i livelli, per il sostegno dell'imprenditorialità il rapporto tra natalità e mortalità delle imprese è in molti paesi allarmante. Le principali motivazioni addotte per giustificare questo fenomeno sembrano convergere nell'idea, da un lato, di una generale mancanza di spirito imprenditoriale e di incentivi e, dall'altro, di una mancanza di conoscenze e competenze da poter sfruttare.

Le politiche che tipicamente sono adottate dai principali soggetti istituzionali e che tendono ad incidere sugli incentivi e sulla rimozione degli ostacoli all'imprenditorialità, ad oggi, in molti casi non sono più sufficienti. Emerge, dunque, la necessità di una maggiore attenzione alla creazione, costituzione ed integrazione di competenze diverse tra soggetti diversi che è verosimile ritenere le Università siano in grado di garantire. Sono, infatti, le conoscenze, le competenze e le risorse apportate dall'imprenditore, che unite alle conoscenze, competenze e risorse apportate da soggetti esterni all'impresa e che hanno interesse anch'essi al successo della stessa, - come Università, investitori di vario genere, Centri di Ricerca- a poter agevolare il reale superamento dei problemi sopra ricordati.

Tali tematiche sono state messe in luce nelle diverse evidenze empiriche presentate con riferimento alla realtà Italiana ed Americana. In Italia, molto ancora deve essere fatto per consolidare quell'*approccio organizzato ai fenomeni di nuova imprenditorialità* che contraddistingue le Università Americane.

La necessità di consolidare tale approccio trova fondamento nel fatto che, alla base dei processi imprenditoriali, vi può essere una *relazione diadica* tra università e

potenziale imprenditore a cui si aggiunge una *relazione biunivoca* tra università ed altri attori, soprattutto a livello locale, che a vario titolo possono influenzare i processi di genesi di nuova imprenditorialità.

Filo conduttore di tutta la nostra analisi è stata la capacità delle Università di attivare relazioni (*network ties*) che come tali possono essere in grado di agevolare, legittimare e facilitare i processi imprenditoriali e ancora più nello specifico abbiamo cercato di comprendere

- come le università possano essere elemento di agevolazione per i potenziali imprenditori e quindi quale sia l'impatto sul governo di impresa della promozione di quelle attività che abbiamo definito di tipo imprenditoriale
- come un imprenditore possa organizzare il processo di decisione del governo di impresa sfruttando il potenziale offerto dalle università (ad esempio in termini di scelta localizzativa all'interno di un incubatore, di sfruttamento delle opportunità derivanti dalla ricerca scientifica, ecc.) e quindi come possa massimizzare la fonte di valore per l'impresa ottenibile dal rapporto con le Università.

I risultati a cui siamo giunti, per certi versi forse deludenti cioè non così esaltanti come sperato ed ipotizzato, partono imprescindibilmente da una considerazione: *la differenza di contesto in cui le università operano ha un'influenza decisiva sulla relazione in precedenza ricordata.*

Infatti, sebbene molti dei casi analizzati ed in particolare il Babson College e l'Università degli Studi di Firenze possano essere considerate *entrepreneurial universities* (Clark 1998, Lazzarotti e Tavoletti 2005) la loro organizzazione, le loro modalità di interazione con l'ambiente esterno, le modalità di promozione e diffusione di una "cultura imprenditoriale" e le categorie di attività di "matrice imprenditoriale" offerte differiscono in molti aspetti e conducono pertanto a risultati difficilmente schematizzabili.

Al diverso contesto in cui le due università operano si deve aggiungere, anche, la differente articolazione dell'offerta didattica e formativa (tipologia di corsi e strutturazione dei percorsi di laurea) che concorre a spiegare le significative differenze in termini di numeri di laureati, di età media della conclusione degli studi e di modalità e tempi di ingresso nel mondo del lavoro.

Con specifico riferimento al *comparative case study* anche l'approccio che le due Università hanno nell'organizzazione delle *entrepreneurial activities* è risultato essere in molti aspetti differente. Infatti, il Babson College, non si impegna nella creazione e commercializzazione delle innovazioni e dei risultati della ricerca quale leva per la creazione di nuova imprenditorialità, ma quasi esclusivamente nella creazione della "figura imprenditoriale" con un'articolata e completa attività di formazione. Si tratta di un diverso approccio (che si contrappone a quello che viene definito *push innovation approach* e che caratterizza altre *entrepreneurial university* americane come l'MIT e la Stanford University) che ha contraddistinto la mission del Babson College sin dai primi anni della sua istituzione e che, ad oggi, rappresenta il suo principale carattere imprenditoriale. L'Università degli Studi di Firenze, invece, adotta un approccio meno specifico, e se vogliamo più generalizzato, concentrando i suoi sforzi non solo sulla creazione delle figure imprenditoriali "di successo" ma anche su attività volte a favorire il trasferimento tecnologico e la commercializzazione dei ri-

sultati di una ricerca che si è sviluppata all'interno della stessa università e che è stata condotta da un docente, ricercatore o studente universitario (spin off activities, sistema di incubazione, ecc.).

Per le Università Italiane è verosimile ritenere, però, che una diversa e più organica offerta di tali attività, oltre a rendersi auspicabile, potrebbe rappresentare una leva decisiva per il sostegno e lo sviluppo di nuovi processi imprenditoriali. Una diversa impostazione dell'intera gestione degli Atenei italiani potrebbe agevolare, infatti, la costruzione e il mantenimento di una rete di relazioni con soggetti istituzionali e con altri attori del mondo delle imprese tale da stimolare, facilitare ed incentivare i processi di nuova imprenditorialità. Per fare questo, così come accade in Università Americane quali Stanford o il MIT, deve essere intensificata l'interazione e la cooperazione con tutti i soggetti che a vario titolo operano sul territorio di riferimento in modo da creare *un sistema integrato* dove:

- le istituzioni pubbliche perseguono obiettivi di sviluppo del territorio e diffusione di cultura imprenditoriale
- le Università ed i centri di ricerca puntano alla diffusione ed alla circolazione delle conoscenze, delle informazioni e delle relazioni attraverso processi di trasferimento tecnologico
- altre istituzioni (quali banche, investitori in capitale di rischio, *venture capitalists e business angels*) forniscono risorse finanziarie e competenze ad imprese con potenziali di ritorno economico e
- gli imprenditori sono agevolati nell'individuazione ed il successivo sviluppo delle idee imprenditoriali.

Inoltre, per l'Università di Firenze, parrebbe opportuno l'avvio di un processo strategico capace di legare produzione e ricerca avanzata, Università, imprese, finanza così da favorire lo sviluppo di nuova imprenditorialità e così da rilanciare l'insediamento imprenditoriale nell'area fiorentina.

Quanto detto apre la strada ad una serie di altre possibili considerazioni sull'*attitudine* che le Università hanno verso l'imprenditorialità. Maggiore è questa attitudine, maggiore è la possibilità per il potenziale imprenditore di poter operare ed agire in un ambiente fortemente stimolante caratterizzato da una sempre crescente interrelazione tra scienza e impresa che comporta il proliferare di un clima culturale favorevole e incentivante allo sviluppo di nuove imprese.

I potenziali imprenditori ed in particolare quelli italiani, però, spesso si trovano ad interagire con istituzioni ed Università che denotano una limitata attitudine verso l'imprenditorialità, che, unita ad una endemica scarsità di capitale da investire ed una ridotta propensione al rischio, conducono ad un inevitabile basso coinvolgimento delle università nei processi imprenditoriali ed ad un basso stimolo degli studenti verso l'avvio di nuove imprese. In questo senso, il *peso sulla emersione dell'imprenditorialità* è misurabile attraverso la propensione e la capacità di agevolare il potenziale imprenditore nell'elaborazione e relativa valutazione di nuove idee imprenditoriali, nella valorizzazione ed interpretazione di una possibile scoperta tecnologica o di un risultato di una ricerca, nel riconoscimento di una domanda potenziale che possa rispondere a quelle stesse idee imprenditoriali identificate e, infine, nella corretta implementazione degli strumenti e delle soluzioni identificate.

Dalla nostra analisi è, tuttavia, emerso che un imprenditore si trova spesso solo in via potenziale agevolato dall'attività di natura imprenditoriale promosse dalla università e ancora ad oggi, salvo rari casi ed eccezioni e nonostante gli sforzi profusi, le università non sempre possono essere considerate effettivi motori di sviluppo imprenditoriale. Università eccellenti e la capacità di attrarre i "cervelli migliori" unitamente ad una buona dose di "distruzione creativa" dei potenziali imprenditori potrebbero essere elementi di stimolo e di aiuto consentendo la creazione di un contesto dove le nuove iniziative imprenditoriali (frutto delle attività di ricerca universitaria) diventano luogo di sviluppo di nuove tecnologie e motore di sviluppo delle economie locali.

È indubbio, però, che la forte spinta imprenditoriale delle Università, esprimibile nei termini sopra ricordati, per produrre benefici effetti sull'incremento dei processi di genesi di nuova imprenditorialità debba essere accompagnata da un costante e continuo impegno nella creazione e nel rafforzamento di reti di cooperazione locale e di sviluppo di servizi all'imprenditorialità siano essi in termini di formazione imprenditoriale sia in termini di valorizzazione dei risultati delle ricerche (*spin off activities*).

L'evidenze empiriche, riportate con riferimento all'Italia, hanno mostrato una realtà non priva di problemi con la quale gli imprenditori devono confrontarsi e che è molto spesso risulta essere disincentivante all'avvio di nuove iniziative economiche. In primis i bassi benefici diretti, ovvero in termini economici, delle attività di spin off che, ormai, non sono più una tendenza ma una conferma. Inoltre, l'impegno finanziario (oltre che patrimoniale) che viene richiesto è particolarmente gravoso (si pensi agli investimenti di lungo periodo che devono essere realizzati) il che, nella maggior parte dei casi, porta i potenziali imprenditori-ricercatori a puntare su politiche di concessione e di vendita dei loro brevetti in paesi esteri (sicuramente più incentivanti) senza promuovere la realizzazione di una specifica attività di produzione e/o di diretta commercializzazione. Se a questo aggiungiamo il differente e particolare contesto dove gli imprenditori italiani si formano e successivamente si trovano ad operare possiamo comprendere ancora meglio le difficoltà di realizzazione di queste formule imprenditoriali.

In conclusione quattro sono i principali punti deboli emersi con riferimento alle nostre Università verso i potenziali imprenditori

1. la non facile né spontanea comunicabilità tra settori disciplinari appartenenti inevitabilmente a Facoltà diverse
2. l'assenza, per così dire, di sperimentazione sul campo che non vede fondersi lezioni teoriche ed esercizio pratico
3. l'impegno esclusivo delle Università verso una formazione ex ante, tralasciando, o quanto meno trascurando, la formazione "continua"
4. il mancato coinvolgimento di potenziali imprenditori in politiche ed incentivi al finanziamento dei propri progetti (questi dovrebbero avere maggiori possibilità di entrare in contatto con soggetti finanziatori quali *venture capitalists* e *business angels*)

Il lavoro si articola in due parti principali. La prima, composta dai primi due capitoli, è di tipo teorico e riporta una completa rassegna della letteratura in tema di imprenditore, imprenditorialità (capitolo 1) e processi di start-up (capitolo 2). La se-

conda, composta dai restanti due capitoli, è di tipo empirico, e si basa sulla validazione delle proposizioni di ricerca mediante la descrizione di evidenze empiriche e comparazioni internazionali (capitolo 3) e con la strutturazione di un *comparative case study* (capitolo 4).

L'analisi della letteratura ha come base di riferimento i principali contributi che hanno elaborato ricognizioni sintetiche e/o riletture della letteratura in materia di imprenditore e di imprenditorialità ed ha l'obiettivo di fotografarne "lo stato dell'arte in dottrina" con particolare riferimento al filone incentrato sulla nascita della nuova impresa.

Il tentativo di inquadrare concettualmente e storicamente le diverse interpretazioni ed impostazioni proposte rappresenta l'obiettivo principale del *primo capitolo* dove, approfondiamo il concetto di imprenditore (cap 1.1 e cap 1.2) e quello di imprenditorialità (cap 1.3) con particolare riferimento al suo momento di genesi (cap. 1.4 e 1.5).

Nei paragrafi 1.1. e 1.2. abbiamo scelto come punto di partenza l'approfondimento dei principali contributi anglosassoni ed italiani con l'obiettivo di realizzare un quadro sinottico sull'evoluzione del concetto di imprenditore sulla base dei due approcci (quello storico e quello funzionale) proposti da Corno nel 1989.

Dopo una breve panoramica sul concetto di imprenditore concentriamo i nostri approfondimenti di analisi sui più recenti studi in materia di imprenditorialità e sul ruolo da questi giocato all'interno delle discipline economico-aziendali.

Per districarsi in maniera più agevole tra i numerosi ed eterogenei contributi abbiamo impostato la nostra analisi sull'esame dei *topical index* di due diversi lavori:

1. i papers presentati all'interno della Conferenza Annuale del *Center of Entrepreneurship* del Babson College di Boston successivamente raccolti e pubblicati nella rassegna *Frontiers of Entrepreneurship Research* dal 1994 al 2004, aggiornando i lavori realizzata da Hornaday e Churchill del 1987 (per gli anni che vanno dal 1983 al 1987) e di Zanni del 1995 (per gli anni dal 1988 al 1993)
2. gli articoli presenti dal 1985 al 2005 nel *Journal of Business Venturing* rivista bimestrale pubblicata dalla Elsevier Science.

Abbiamo individuato così le principali sezioni ognuna delle quali rappresenta una matrice di approfondimento degli studi in tema di *Entrepreneurship* dove l'attenzione degli studiosi sembra essersi maggiormente concentrata.

Successivamente ci soffermiamo sui processi di genesi di nuova imprenditorialità (cap 1.4 e cap 1.5) -che rappresentano una delle sezioni in precedenza individuate-realizzando un lavoro analogo ma su un periodo di tempo di 20 anni (dal 1985 al 2004). L'analisi ha condotto alla scelta di 7 sottosezioni per noi strumentali all'evidenziazione delle caratteristiche e dei caratteri propri del processo di *new business creation* che abbiamo poi modellizzato nel capitolo successivo.

Nel *secondo capitolo* infatti, si propone un modello interpretativo del processo di formazione delle nuove imprese con specifico riferimento ai caratteri, ai ruoli ed alle funzioni svolte dall'imprenditore ponendo l'enfasi sul ruolo da questo assunto nelle diverse fasi in cui quello può essere strutturato. Nell'elaborazione del nostro modello interpretativo consideriamo punto di partenza del processo di start-up il desiderio-volontà del nuovo imprenditore di avviare una nuova impresa e consideriamo con-

clusa tale fase solo quando la nuova impresa, raccolte le risorse ed avviati i processi di approvvigionamento produzione e vendita, si accinge verso il suo regolare e fisiologico funzionamento.

Il processo di start-up, così come da noi interpretato, è pertanto suddiviso in 4 distinte fasi: *Entrepreneurial concept* (cap 2.3); *Pre start-up activities* (cap 2.4); *Operational set-up and concept implementation* (cap 2.5) e *Initial evaluation after launch* (cap 2.6).

La costruzione di tale modello è per noi strumentale alla definizione delle ipotesi di ricerca che sono successivamente validate empiricamente nella seconda parte del lavoro (capitoli 3 e capitoli 4).

Il *terzo capitolo* si concentra sul ruolo che lega Università e nuova imprenditorialità con la elaborazione di un *framework interpretativo* (cap 3.2) dai cui si elaborano le nostre *proposizioni di ricerca* (cap 3.3).

I restanti paragrafi del capitolo terzo (cap 3.4, 3.5 e 3.6.) sono dedicati alla validazione empirica delle ipotesi di ricerca in precedenza definite presentando una serie di evidenze empiriche sul ruolo e le funzioni delle Università con specifico riferimento al contesto universitario americano ed italiano.

La seconda parte della nostra analisi empirica (*capitolo quarto*) presenta una comparazione spaziale e temporale tra due diverse realtà universitarie (quella americana del Babson College e quella italiana dell'Università degli Studi di Firenze) in merito al loro potenziale apporto alle iniziative imprenditoriali. Dopo una descrizione delle due Università (cap 4.2 per il Babson College e cap 4.3 per l'Università degli Studi di Firenze) abbiamo realizzato un'analisi comparativa tra le due Università (cap 4.4) ed esplicitato i risultati della nostra indagine con riferimento alle implicazioni per le Università (cap 4.4) e per i potenziali imprenditori (cap 4.5).

## Capitolo Primo

# Imprenditore ed imprenditorialità nei processi di formazione delle nuove imprese: lo stato dell'arte in dottrina

### 1. Considerazioni introduttive: imprenditore ed imprenditorialità

In questo primo capitolo, prendendo come base di riferimento i principali contributi che hanno elaborato ricognizioni sintetiche e/o riletture della letteratura in materia di imprenditore e di imprenditorialità, ci proponiamo di fotografarne “lo stato dell'arte” rivolgendo particolare attenzione al filone incentrato sulla nascita della nuova impresa.

Pur consapevoli delle difficoltà che caratterizzano il nostro obiettivo, vista la mole di contributi e l'estrema varietà di ottiche di indagine proposte, nei paragrafi che seguono cercheremo di realizzare una rilettura critica dei principali approfondimenti sia italiani che anglosassoni<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> La sistemazione dei contributi teorici trova fondamento nella lettura dei seguenti testi (in ordine cronologico): Pagani A. (1967) *“La formazione dell'imprenditorialità”*, Ed. di comunità, Milano; Arvati P. (1975) *“Formazione e struttura dell'imprenditorialità”* in Guerci C., *“La piccola e media impresa”*, Franco Angeli; Fazzi R. (1982 e 1984) *“Il governo di impresa” vol. 1 e 2* Giuffrè, Milano; Storey D.J. (1982) *“Entrepreneurship and new firm”*, Croom Helm, London; Hebert R. e Link A. (1982) *“The entrepreneur: mainstream views and radical critiques”*, New York, Praeger; Casson M.C. (1982) *“The Entrepreneur: an economic theory”* Oxford; Stevenson H. e Sahlman W. (1982) *“A perspective on entrepreneurship”*, Harvard University press, Cambridge; Ronen C. (ed) (1983) *“Entrepreneurship”*, Lexington books; Sexton D. e Smilor R. (1986) *“The art and science of entrepreneurship”*, Ballinger Publishing Company, Cambridge, Massachusetts; Dalla Chiesa N. (1988) *“Una teoria socio-economica dell'imprenditore”* in *“Gli studi sull'imprenditorialità in Italia”*, a cura di Lorenzoni G. e Zanoni A., Bulzoni editore, Roma; Invernizzi G. (1988) *“I contributi forniti dalla letteratura”* in Invernizzi, Molteni e Sinatra *“Imprenditorialità interna: lo sviluppo di nuove attività nelle imprese”*, ETAS Libri Milano; Corneo F. (1989), *“Lo sviluppo del sapere imprenditoriale nel governo di impresa”*, Egea; Ciappei C. *“Autonomia ed assetti di impresa”*, Giappichelli, Torino; Sexton D.L. e Kasarda J.D. (1991) *“The state of art of Entrepreneurship”* PWS\_KENT Publishing Company, Boston; Demattè C. (1991) *“Riflessioni attorno al ruolo imprenditoriale”*, in *Economia e Management*, vol 23; Salsano A. (1993) *“L'imprenditore e la storia d'impresa: scritti 1927-1949”* Bollati e Boringheri, Torino; Zampi V. (1993) *“Reti di ruoli imprenditoriali”*, Giappichelli, Torino; Timmons J.A. (1994) *“New venture creation”*, fourth edition, Mc Graw-hill, Boston; Zanni L. (1995) *“Imprenditorialità e territorio”*, CEDAM, Milano; Ciappei C. e Chiari E. (1996) *“Strategie ed assetti imprenditoriali nelle piccole e medie imprese”*, CEDAM, Milano; Sexton D.L. e Smilor W. S. (1996) *“Entrepreneurship 2000”* Upstart Publishing Company Chicago; Hisrich P. (1998) *“Entrepreneurship”* Mc-Graw-Hill, Sahlman W., Stevenson H., Roberts M. e Bhidé A. (1999) *“The entrepreneurial venture”*, Harvard Business School Press; Ciappei C. (2004) *“Corporate government”*, Firenze University press; Gartner W.B., Shaver K., Carter N., Reynolds P. (2004) *“Handbook of Entrepreneurial dynamics”*, SAGE Publications, London; AA. VV. (dal 1999 al 2005) *“Harvard Business Review on Entrepreneurship”* Harvard Business School Press, Cambridge, MA; Hisrich R

Un primo elemento su cui si ritiene giusto soffermare l'attenzione è la tassonomia tra imprenditore ed imprenditorialità e la loro evoluzione concettuale che da molti studiosi (Zampi 1993, Timmons 1994, Zanni 1995, Sexton e Smilor 1996, Hisrich 1998 e 2006) è stata definita come “scoordinata” ed “asimmetrica”.

In linea generale il termine Imprenditore (*entrepreneur*) è stato associato ad una persona in grado di esercitare tutte quelle funzioni direzionali indispensabili nella gestione di un'attività economica. Il termine Imprenditorialità (*entrepreneurship*), invece, è stato associato ai diversi ruoli assunti dal soggetto imprenditore e riconducibili a generiche manifestazioni di progettualità, di capacità innovativa e di investimento con riferimento alla gestione ed allo sviluppo d'impresa (Siropolis 1982 e 1997, Timmons 1994, Stevenson *et al.* 1999, Hisrich e Peters 2006)<sup>2</sup>.

Siropolis (1982) associa al termine imprenditore un soggetto ben determinato in grado di svolgere specifiche funzioni per l'avvio e la successiva gestione di un'impresa (*entrepreneurs as those who launch new ventures and who are able to organize, operate and assume the risk for business ventures...*) e al termine imprenditorialità le capacità di innovazione, di investimento, di espansione in nuovi mercati, prodotti ecc. (*the entrepreneurship is the capacity for innovation, investment, and expansion in new markets, products and techniques*).

Ancora Demattè (1991) osserva che “nel linguaggio corrente il termine imprenditore viene utilizzato per indicare una figura ben determinata, ovvero colui che guida una azienda essendone anche il proprietario, e l'espressione imprenditorialità viene impiegata, in forma più aperta, per indicare l'esercizio di un ruolo che non presuppone necessariamente l'apporto di capitale di rischio. Così si definisce imprenditoriale una persona che nei campi più disparati (non solo nell'esercizio dell'attività economica) palesi attitudini e comportamenti innovativi, dando luogo ad iniziative che modificano lo status quo”(Zampi 1993 pag 65).

Per una lettura strettamente logico-linguistico dei due concetti riteniamo pertinente la distinzione proposta da Ciappei (1990 pag 114-116) che indica nell'esercizio delle funzioni imprenditoriali “la categoria ontologica che identifica l'organo imprenditoriale” e nell'imprenditorialità “la categoria assiologia (giudizio di valore)” relativa alle modalità di esercizio di dette funzioni.

L'imprenditorialità è pertanto identificata nella capacità, l'attitudine e la disposizione a ricoprire un ruolo imprenditoriale ed è ricollegata alla personalità, all'esperienza ed all'intuito di una o più persone fisiche che formano l'organo imprenditoriale. In conseguenza di quanto detto, l'imprenditore può essere definito come il soggetto che esercita almeno una funzione imprenditoriale, sia essa l'assunzione del rischio, il coordinamento dei fattori produttivi, l'assunzione di decisioni, ecc, mentre il concetto di imprenditorialità si riferisce all'insieme delle funzioni imprenditoriali e al tempo stesso al “giudizio di valore” (Zanni 1995) circa le modalità del loro esercizio.

e Peters M. (2006) “*Entrepreneurship Sixth Edition*”, Irwin, Mc Graw-Hill; Lambing P. e Kurehl C. (2006) “*Entrepreneurship*” Fourth Edition, Pearson Prentice Hill.

<sup>2</sup> Ad esempio Timmons (1994 pag 7) con riferimento al termine *entrepreneurship* afferma “*Entrepreneurship is creating and building something of value form practically nothing... is the process of creating or seizing an opportunity and pursuing it regardless of the resouces currently controlled ... fundamentally is a human creative act*”.

Ed ancora l'imprenditorialità rappresenta la manifestazione delle attitudini e delle capacità personali dei soggetti che governano l'impresa e si qualifica come la capacità di conseguire obiettivi complessi, di volta in volta modificabili, in situazioni particolarmente difficili (Corno 1989, pag 1) e come la capacità di creare valore generando iniziative di carattere innovativo su cui fondare la competitività di ogni tipo di impresa (Zampi 1993, pag 68).

Come prime considerazioni di sintesi di questo paragrafo introduttivo è possibile sottolineare due aspetti. Il primo è che a livello teorico, ancora, non si riscontra una stretta coordinazione tra i concetti di imprenditore e di imprenditorialità. Questo è dovuto in parte alla diversità delle realtà economiche ed in parte alla complessità ed eterogeneità del fenomeno oggetto di studio che ha fatto sì che ogni epoca ed ogni scuola fornisse una risposta diversa alla domanda "chi è l'imprenditore e cos'è l'imprenditorialità" (Timmons 1994; Stevenson *et al.* 1999). Sicuramente attraverso i diversi passaggi che la figura dell'imprenditore ed il concetto di imprenditorialità hanno fatto nel corso del tempo e le interpretazioni delle diverse scuole, (nonostante si possa evincere che creatività, capacità innovativa, intuito, prontezza e possesso di capacità gestionali sono concetti insiti nel ruolo imprenditoriale), si denota come ancora ad oggi ci sia una "sostanziale vaghezza definitoria" ed una "disomogeneità" (Zanni, 1995) nell'individuazione dei caratteri e delle sue funzioni tipiche (Hisrich e Peters 2006; Lambing e Kurehl 2006; Montanye 2006).

Il secondo aspetto, che è conseguenza diretta del primo, è la coesistenza negli studi di impresa, sia italiani che anglosassoni, di concezioni ed impostazioni spesso molto differenti fra loro come filosofia e come metodi di studio, e la mancanza, almeno fino ai primi anni 90, di un paradigma di riferimento per tale campo di studi (Low e Mac-Millan 1988, Byagre e Hofer 1991, Mac Millan e Katz 1992, Bull e Willard 1993 in JBV).

Il tentativo di inquadrare concettualmente e storicamente le diverse interpretazioni ed impostazioni proposte rappresenta l'obiettivo principale di questo primo capitolo dove, approfondiremo il concetto di imprenditore (par 1.2) e quello di imprenditorialità (1.3, 1.4 e 1.5) con particolare riferimento al suo momento di genesi (par. 1.4 e 1.5).

La ricostruzione dello stato dell'arte in materia di imprenditore e di imprenditorialità è per noi strumentale alla realizzazione della successiva analisi del ruolo dell'imprenditore nei processi di creazione delle nuove imprese, punto di partenza, per l'elaborazione delle nostre ipotesi di ricerca (cap 2) che sottoporremo a validazione empirica (cap 3 e 4).

## 2. L'evoluzione dottrinale del concetto di imprenditore

La nostra rilettura critica degli studi sull'imprenditorialità parte dalla sistematizzazione dei contributi italiani ed esteri sul concetto di imprenditore<sup>3</sup>. Come in prece-

<sup>3</sup> Trattandosi di un'analisi storica dell'evoluzione del concetto di imprenditore si è fatto riferimento principalmente agli scritti originali, ai quali si rimanda per ulteriori approfondimenti. Tra i principali lavori si ricorda: Baumol W.J. (1968) "Entrepreneurship in economic theory" in American Economic Review,

denza evidenziato, il termine imprenditore è stato utilizzato in ambiti disciplinari molto diversi e non ha avuto, nel tempo, un'unica connotazione tra studiosi e ricercatori. Molte delle differenze interpretative sono legate alla natura dell'approccio teorico seguito, al contesto di riferimento, alle diverse domande di ricerca ed ai diversi livelli di astrazione prescelti nelle diverse analisi.

L'interesse per queste tematiche è cominciato già a partire dal XVIII secolo tanto che ad oggi è presente un ampio panorama di definizioni e classificazioni tali da precludere la possibilità di individuare un'unica ed universalmente valida teoria imprenditoriale.

Nelle pagine che seguono realizzeremo un quadro di insieme sull'evoluzione del concetto di imprenditore evidenziando le diverse funzioni di volta in volta individuate e provando a delineare ed inquadrare l'azione di questo soggetto all'interno della struttura aziendale.

Nella realizzazione di suddetta analisi evidenzieremo, altresì, come l'approccio definito *plurifunzionale* sia quello da ritenere più idoneo ed adeguato per l'interpretazione di questa figura nelle diverse realtà aziendali. Tale impostazione, che identifica l'imprenditore nel principale organo di governo della struttura aziendale preposto allo svolgimento delle principali funzioni direzionali, era già presente negli studi di Cole (1946) e di Marshall (1964) e successivamente ha caratterizzato l'ambito di riferimento degli studi di tecnica economica italiana che vedono in Roberto Fazzi uno dei principali Autori.

Abbiamo scelto come punto di partenza l'approfondimento di due approcci (quello storico e quello funzionale) sulla base dell'inquadratura concettuale realizzata

vol LVIII; Cantillon R. (1755) *“Essai sur la Nature du commerce en général”* ed. H Higgs, Frank Cass and Company Ltd London (1959); Chandler A. (1962) *“Strategy and structure: chapters in the history of American Industrial enterprise”*, The MIT Press, Cambridge nell'ed. italiana *“Strategia e struttura: storia della grande impresa americana”* a cura di Alberto Martinelli (1993) Franco Angeli, Milano; Cole A.H. (1942) *“Entrepreneurship as an Area of research”* in *“Task of economic History”*, supplement al Journal of economics history vol 2; Cole A.H. (1946) *“An approach to the study of entrepreneurship”* in Journal of economics history VI supplements; Cole A.H. (1949) *“Entrepreneurship and entrepreneurial history: the institutional setting”* edizione tradotta da Pagani (1967) *“Il contesto istituzionale dell'imprenditorialità”* F. Angeli Milano; Cooper A.C. (1981) *“Strategic management: new ventures and small business”* in Journal of long range planning n.14; Evans J.H. (1959) *“Business Entrepreneurs, their major functions and related tenants”* Journal of Economic History, vol 1; Kirzner I.M. (1973) *“Competition and entrepreneurship”* Chicago, University of Chicago Press; Knight F.H. (1921) *“Risk Uncertainty and Profit”*, Ltd Boston; Knight F.H. (1942) *“Profit and entrepreneurial functions”*, in The task of economics history, supplement to journal of economics history n.2; Marshall A. (1964) *“Principles of economics”*, London ed. originale (1890), tradotta da Alberto Campolongo in *Classici dell'Economia* n.3 (1972) Utet Torino; Mill J.S. (1848) *“Principles of Political Economy, with some of their applications to social philosophy”* edition J.M. Robson, Toronto University press; Say G.B. (1834) *“Degli studi che fanno gli intraprenditori d'industria in particolare”* capitolo VII dell'opera *“Corso completo di economia politica pratica”*; Schumpeter J.A. (1928) *“Unternehmer”* in *“Handwörterbuch der Staatswissenschaften”* traduzione italiana *“L'imprenditore”* in Salsano A. *“L'imprenditore e la storia d'impresa”* (1993) Bollati e Boringhieri Torino; Schumpeter J.A. (1939) *“Il processo capitalistico. Cicli economici”* ed. con traduzione di Giovanni Ricoveri (1977) Boringhieri, Torino; Schumpeter J.A. (1942) *“Capitalismo socialismo e democrazia”* edizione con traduzione di Emilio Zuffi, Edizioni di Comunità (1955) Milano; Schumpeter J.A. (1946) *“Osservazioni su un piano per lo studio dell'imprenditorialità”*; Smith A. (1776) *“Wealth of Nations”* varie ed.; Warlas L. (1834) *“Elements d'Economie pure”* varie ed.; Weber M. *“L'etica protestante e lo spirito del capitalismo”*, Bur classici (1995).

da Corno nel 1989 che riconduce le diverse ottiche di indagine alle due suddette dimensioni<sup>4</sup> (tabella 1.1)

Tabella 1.1 Un quadro sinottico delle definizioni di imprenditore

	APPROCCIO STORICO	APPROCCIO ANALITICO
OGGETTO	Genesi del fenomeno dell'imprenditorialità	Specificità della funzione imprenditoriale
QUESTIONI GUIDA	Quali ragioni spiegano questo fenomeno?	Chi è imprenditore in azienda?
RISPOSTE CHIAVE	Variabili individuali e Variabili di contesto	Funzioni tecnico organizzative
PRINCIPALI CONNOTAZIONI IMPRENDITORIALI	Individuazione di specifiche determinanti che favoriscono il sorgere e/o il manifestarsi dell'imprenditorialità e presiedono alla configurazione di specifiche tipologie imprenditoriali.	Titolarità del capitale di rischio (Smith, e classici e neoclassici) Funzione di assunzione del rischio (Knight, Cantillon)
	Criteri ideologici (Marx, Weber, Sombart)	Funzione di coordinamento e di combinazione di fattori produttivi (Say, Mill, Warlas)
	Criteri sociologici (Parson, Pareto)	Funzioni decisionali (Cole e Redlich)
	Criteri psico-sociali (Mc Clelland e Parson)	Funzione innovativa (Schumpeter) Funzioni indecentrabili (Fazzi)
CRITERIO DI CLASSIFICAZIONE PREVALENTE	Generalizzazione L'imprenditorialità si identifica con soggetti concreti, agenti specifici di sviluppo in un determinato contesto socio-economico	Astrazione Tende ad astrarre una o più funzioni della realtà aziendale per identificare quelle ritenute caratteristiche proprie dell'imprenditorialità

Fonte: Nostro adattamento da Corno (1989)

<sup>4</sup> Il contributo di Corno è stato ripreso anche in altri studi italiani, quali quelli di Zampi (1993), Zanni (1995) e Ciappei (1990 e 2004) che propongono due logiche (o approcci) interpretativi per lo studio della figura dell'imprenditore: una *logica posizionista* ed una *logica funzionale*. L'*Approccio Posizionista*, che definisce l'imprenditore in base a determinate qualificazioni soggettive da esso possedute, e che caratterizza tanto le prime riflessioni sull'imprenditore (imprenditore mercante o capitalista) tanto il filone storico-sociologico (posizione occupata nella storia dell'impresa). L'*Approccio Funzionale*, invece, identifica l'imprenditore in base allo svolgimento di alcune funzioni o al possesso di certi requisiti.

## 2.1 L'approccio storico

L'approccio storico, seguendo i processi di formazione del fenomeno imprenditoriale, distingue diverse categorie di imprenditori in base ad alcuni caratteri che sono per lo più legati ai periodi ed alle fasi del processo di industrializzazione (Corno 1989, pag 11). Tale approccio si concentra sui soggetti concreti e sugli specifici fattori di sviluppo in determinati contesti socio-economici con l'obiettivo di individuarne le motivazioni che sottostanno alla genesi di un fenomeno economico.

Ciappei (1990), richiamando i principali studi sull'imprenditore parla, di *approccio psico-sociologico*<sup>5</sup> (vedi tabella 1.2) quale approccio volto ad identificare il fenomeno dell'imprenditore in specifici soggetti che si manifestano in un determinato contesto socio-economico. Il fenomeno dell'imprenditorialità viene ricollegato alla "struttura globale" della realtà socio economica ed il profilo dell'imprenditore scaturisce

<sup>5</sup> Ciappei (1990) in "Autonomie ed assetti di impresa" individua tre distinti approcci (approccio economico, approccio psico-sociologico ed approccio funzionale) all'interno dei quali possono essere collocati i principali contributi teorici.

Tabella 1.2: I principali contributi teorici secondo la ricostruzione elaborata da Ciappei (2004)

PRINCIPALI CONTRIBUTI TEORICI		
APPROCCIO ECONOMICO	Cantillon	Introduce il termine entrepreneur, contrapponendolo alla figura del proprietario terriero, quella di un nuovo operatore.
	Smith	Imprenditore-capitalista proprietario e combinatore di fattori produttivi (tre accezioni: adventurer, projector ed undertaker)
	Say	Imprenditore quale agente combinatore di fattori produttivi
	Mill	Sintetizza nella figura dell'imprenditore più funzioni specifiche (rischio, organizzazione e fornitura di capitali)
	Huselitz	
	Brofenbrenner	L'imprenditorialità identificata con la natura precaria del profitto
	Mises	Teoria dell'adattamento: imprenditore è colui che agisce in risposta ai cambiamenti che si verificano nel mercato
A. PSICO-SOCIOLOG.	Weber	Imprenditore: persona sospinta da una vocazione trascendente anche di tipo etico religioso.
	Marx	Identificato come colui che è posseduto dalla brama di ricchezza
	Sombart	Imprenditore identificato nel fondatore di un'impresa
APPROCCIO FUNZIONALE	Schumpeter	Teoria dell'innovazione
	Knight	Teoria del rischio
	Pantaloni	Teoria dell'imprenditorialità diffusa
	Zappa	Imprenditore astratto
	Fazzi	Teoria delle funzioni indecenrabili
	Saraceno	Imprenditorialità si forma quando il capitale di rischio è a sostegno della funz. Imprenditoriale
	Cole	Teoria decisionale

risce da una “analisi coscienziosa di tale realtà” di cui devono essere “narrate” le caratteristiche specifiche.

L’individuazione di specifiche determinanti (di volta in volta individuate con criteri ideologici, sociologici, psico-sociali), che favoriscono il sorgere e/o il manifestarsi dell’imprenditorialità, presiede alla configurazione di specifiche categorie imprenditoriali (Ciappei 1990 e Corno 1989). Così ai *criteri ideologici* possono essere collegate le configurazioni imprenditoriali la cui connotazione principale è rintracciabile nel senso dell’agire, ovvero nelle diverse capacità cognitive e nei diversi aspetti motivazionali che caratterizzano le diverse personalità dei potenziali imprenditori.

I principali contributi provengono dagli storici sociali del capitalismo che nei loro studi adottano un quadro descrittivo e concettuale che pone al centro l’aspetto della personalità identificante l’imprenditore. Ad esempio, negli studi di Karl Marx (1818-1883) l’imprenditore viene identificato come colui che è posseduto dalla brama di avere ricchezza<sup>6</sup> ed in quelli di Max Weber (1864-1920) come una persona spinta da una vocazione trascendente anche di tipo etico religioso. Nell’opera “*Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus*” (L’etica protestante e lo spirito del capitalismo) del 1904 Weber spiega le ragioni del “razionalismo-economico”<sup>7</sup> che sta alle radici del nostro modo di pensare l’impresa in maniera produttivistica, competitiva, individualista e caratterizzata da rischio. I valori che stanno in capo al moderno imprenditore, inserito in un’ottica capitalistica, non sono quelli dell’avventuriero che vive alla giornata ma quelli di colui che lavora per vocazione (Weber parla di *beruf*), per una collettività di riferimento e al servizio di Dio (Weber, 1904, ed italiana 1995). Ed ancora, Werner Sombart (1863-1941), che si è occupato delle cause dell’ascesa del capitalismo nelle sue ricerche pubblicate nei volumi “*Der moderne Kapitalismus*” (3 vol, 1902-08, 2a ed. 1916-17), “*Luxus und Kapitalismus*” (1913) e “*Krieg und Kapitalismus*” (1913), ha evidenziato -come in precedenza fatto da Weber- le affinità tra il Calvinismo e lo sviluppo del capitalismo. Sombart nelle sue opere identifica l’imprenditore con il fondatore di un’impresa ovvero quella persona animata dalla fede nel progresso e dalla missione umanitaria della crescita economica e di sviluppo del capitalismo (Sombart 1902-8 e 1912).

Con riferimento ai *criteri di tipo sociologico*, che si concentrano sulla ricerca dell’origine sociale o della provenienza professionale dell’imprenditore, possono essere ricordati i lavori di Talcott Parson (1902-1979) e di Vilfredo Pareto (1848-1923) che hanno studiato la formazione di una *elite imprenditoriale* specifica di un determinato contesto istituzionale.

Anche il ricorso ai *criteri psico-sociali*, che enfatizzano alcune caratteristiche della personalità imprenditoriale e della sfera motivazionale ritenute tipiche, ha condotto all’individuazione di alcune categorie imprenditoriali come quelle delineate dalle teorie del ruolo di Parson e del comportamento di McClelland (1917-1998)<sup>8</sup>.

<sup>6</sup> Il riferimento è all’opera “*Il Capitale*” nella edizione italiana del 1964 edita da Editori Riuniti.

<sup>7</sup> Max Weber definisce il “razionalismo economico” “quell’ampliamento della produttività del lavoro che, con l’organizzazione del processo di produzione da punti di vista scientifico, ha eliminato la sua dipendenza dai limiti fisiologici naturalmente dati dalla persona umana” (Ed italiana del 1970, Sansoni, FI).

<sup>8</sup> Il riferimento è all’opera di David McClelland “*The Achievement Motive*” (1953, with Atkinson, Clark, and Lowell) nel quale viene delineata una teoria comportamentale con riferimento all’attività umana ed

La prospettiva sociologica e socio-psicologica ed il suo contributo offerto agli studi sull'imprenditore è stata approfondita da Dalla Chiesa (1988) (vedi tabella 1.3) il quale definisce l'imprenditore in base a tre parametri: a) il tipo di funzione svolta nell'azienda o nel sistema economico, b) il tipo di reddito percepito e c) la posizione occupata nella genealogia aziendale (ovvero il posto occupato nella storia dell'impresa soprattutto in qualità di fondatore).

Tabella 1.3: I principali contributi teorici in tema di imprenditore secondo la ricostruzione elaborata da Dalla Chiesa (1988)

PARAMETRO	PRINCIPALI CONTRIBUTI TEORICI
FUNZIONE SVOLTA NELL'AZIENDA O NEL SISTEMA ECONOMICO	Sopportazione del rischio (Knight)
	Combinazione di fattori produttivi (Funzione legata alla promozione o dell'avvio del processo produttivo)
	Coordinamento dei fattori produttivi (Funzione legata al coordinamento dei fattori della produzione, concepita in una logica interna all'impresa)
	Assunzione di decisioni (Funzione proposta da Cole e da Redlich legata a decisioni individuali o in forma associata necessarie per iniziare mantenere o accrescere" una unità economica orientata al profitto).
TIPO DI REDDITO PERCEPITO	Assunzioni di decisioni strategiche (Variante proposta da Chandler che qualifica l'imprenditore come colui che assume non tutte le decisioni ma solo le decisioni strategiche)
	Assunzione delle decisioni politiche (Variante proposta da Maurice Dobb (1932) che qualifica l'imprenditore come colui che assume le decisioni politiche)
	Funzione dell'innovazione (Schumpeter: l'imprenditore è colui che innova)
POSIZIONE GENEALOGIA AZIENDALE	Il parametro del reddito percepito viene privilegiato dagli economisti anglosassoni
	Il parametro della posizione occupata all'interno dell'impresa è privilegiato dagli storici sociali del capitalismo. I principali contributi sono riconducibili a Werner Sombart ed a Max Weber

Il parametro della *genealogia aziendale* è ripreso anche da Zampi (1993) che però, a differenza di Dalla Chiesa, allarga l'ottica di riferimento e di indagine riferendosi all'imprenditore come a colui che ha svolto un ruolo economicamente e/o socialmente significativo nella storia di un'impresa non solo in qualità di fondatore (così come esplicitamente individuato da Sombart) ma anche in qualità di gestore dell'impresa.

In conclusione possiamo affermare che l'approccio storico è volto a privilegiare lo studio delle variabili psicosociologiche che caratterizzano l'attività imprenditoriale attraverso le quali possono essere costruite diverse categorie imprenditoriali<sup>9</sup>.

in particolare alle determinanti per spiegare la personalità del potenziale imprenditore e la sua volontà creatrice. Ad esempio il *need of achievement* che rappresenta l'ambizione imprenditoriale e che come tale lo spinge alla ricerca di risultati ambiziosi e sempre migliori, anche in presenza di difficoltà economiche, finanziarie, tecniche ed organizzative. Per maggiori approfondimenti si rimanda al secondo capitolo del lavoro.

<sup>9</sup> Tra le principali variabili si devono ricordare quelle di tipo individuale (quali il background, tratti e caratteri personali dell'imprenditore, le motivazioni, i modelli di comportamento, ecc.) che saranno oggetto

## 2.2 L'approccio analitico

È caratterizzato dall'astrazione di una o più funzioni dalla realtà aziendale e nella loro successiva qualificazione secondo un criterio di preminenza, di centralità e di maggior rilevanza nello svolgimento delle attività di impresa. Possono essere così definiti imprenditori coloro che svolgono le funzioni (siano esse tecniche che organizzative) ritenute maggiormente rilevanti (Corno 1989 pag 14).

Viene così superata l'impostazione delle teorie economiche classiche e neoclassiche dove il problema del ruolo dei soggetti imprenditoriali in chiave funzionale restava secondario ed il contributo di ciascun agente al processo decisionale di impresa non veniva considerato (Ciappei, 1990 e 2004).

L'*approccio è di tipo funzionale* dal momento che identifica il fenomeno imprenditoriale nello svolgimento di certe funzioni o nel possesso di certi requisiti (Stevenson *et al.* 1999, Hisrich 1998 e 2006, Timmons 1994).

Inoltre, soffermarsi sul "parametro della funzione" consente l'approfondimento delle diverse forme di imprenditorialità presenti nella società contemporanea consentendo di individuare appieno quali possano essere gli elementi che colgono l'essenza e la specificità del ruolo imprenditoriale (Stevenson *et al.* 1999, Hisrich 2006 e Dalla Chiesa 1988, Zampi 1993 e Ciappei 2004).

All'interno di questo filone possono essere identificati numerosi indirizzi teorici associabili ai diversi schemi di analisi della funzione imprenditoriale che, seguendo il più possibile un ordine cronologico, sono riconducibili a:

- a) imprenditore risk bearer
- b) imprenditore coordinatore
- c) imprenditore innovatore
- d) imprenditore decision maker

A questi vanni aggiunti anche tutta una serie di contributi teorici con forte valenza in chiave funzionale come quelli dei neoclassici Cantillon e Smith e quelli più recenti propri della dottrina aziendalista italiana quali quelli di Zappa, Pantaleoni e Fazzi.

Cantillon e Smith possono essere considerati come i primi autori che hanno colto l'autonomia della funzione imprenditoriale, seppur con un'ottica diversa e di stampo precapitalistico, attribuendo specifiche funzioni al soggetto preposto alla direzione dell'impresa (Ciappei 2004).

L'imprenditore di cui parla R. Cantillon (1680-1734) tra la fine del XVII e l'inizio del XVIII secolo è un nuovo operatore economico che si contrappone al proprietario terriero. L'imprenditore a differenza del latifondista, non possiede una rendita sicura, e pertanto deve possedere l'arte del commercio e del negozio per ottenere il proprio profitto e la ricchezza di cui necessita (Cantillon 1755 ed. inglese). L'Autore identifica la funzione imprenditoriale con l'assunzione del rischio (... *en-*

di approfondimento nel prossimo capitolo, al quale pertanto si rimando per ulteriori approfondimenti sia bibliografici che contenutistici.

*trepreneurs bearing risks ....*) e giustifica il profitto con l'incertezza, individuando gli *entrepreneurs* in tutti coloro (siano essi contadini, commercianti o artigiani) che comprano fattori produttivi a prezzi certi per rivendere beni o servizi a prezzi incerti (Cantillon, 1755 ed. 1959)<sup>10</sup>.

L'importanza del contributo di Cantillon sta nell'aver dato al termine *entrepreneur* un preciso contenuto ed una particolare rilevanza funzionale pur nell'ambito di un sistema economico ancora precapitalistico (Zanni, 1995, pag.17-18), tanto che la sua opera *Essai sur la Nature du commerce en Général* (1755) viene da molti considerata il primo generale tentativo di descrivere la figura dell'imprenditore come sostenitore del rischio connesso all'esercizio di un'attività economica<sup>11</sup>.

Anche la visione di A. Smith (1723-1790), diversamente dalla prevalente dottrina, presenta un carattere di stampo plurifunzionale facendo coincidere la figura dell'imprenditore con quella del capitalista proprietario e del combinatore di fattori produttivi.

Infatti, nel capitolo terzo "Of the Nature, Accumulation, and Employment of Stock" del libro secondo del *The wealth of Nations* si legge .

Thus, of the produce of land, one part replaces the capital of the farmer; the other pays his profit and the rent of the landlord; and thus constitutes a revenue both to the owner of this capital, as the profits of his stock; and to some other person, as the rent of his land....(Smith 1776)

Nell'interpretazione realizzata da Smith del soggetto imprenditore (nonché capitalista proprietario) vengono, inoltre, utilizzati i termini *adventurer*, *projector* e *undertaker* attribuendogli così "caratteristiche di azzardo e di creatività nello sviluppo dei progetti e di prudenza e oculatezza nella loro realizzazione" (Ciappei 2004, pag 103). Si legge sempre dal terzo capitolo del libro secondo ....

Of the produce of a great manufactory, in the same manner, one part, and that always the largest, replaces the capital of the undertaker of the work; the other pays his profit, and thus constitutes a revenue to the owner of this capital<sup>12</sup> ... (Smith 1776)

#### Imprenditore risk bearer

Tale impostazione prevede quale funzione caratteristica dell'imprenditore quella del sostenimento del rischio economico-patrimoniale derivante dall'attività d'impresa. L'imprenditore deve essere in grado di gestire le risorse disponibili, di

<sup>10</sup> "I view the entrepreneur is a risk taker, observing that merchants, farmers, craftsmen, and other sole proprietors buy at certain price and sell at an uncertain price, therefore operating a risk" (Cantillon, 1755 ed inglese 1959)

<sup>11</sup> Hisrich (1998 pag 6) scrive "Richard Cantillon developed one of the early theories of the entrepreneur and is regarded by some as the founder of the term". Nella visione di Ciappei, Cantillon pur essendo il primo studioso in grado di intuire l'importanza del concetto di imprenditore differenziandolo da quello del capitalista non giunge a sviluppare una vera e propria teoria dell'imprenditore né ad attribuirgli alcune funzioni specifiche (Ciappei 2004 pag 101).

<sup>12</sup> Il riferimento da cui si cita è la versione elettronica del "The Wealth of Nations" del 1776 presente sul sito web ([www.adamsmith.org](http://www.adamsmith.org), 2006)

prevedere eventi incerti e “di operare in base a previsioni poste ad ipotesi di fatti intrinsecamente non prevedibili e dal cui verificarsi dipende il successo dell’azione innovativa intrapresa” (Ciappei 1990, pag 107).

Il principale interprete di questo approccio è F.H. Knight che nella sua opera *Risk Uncertainty and Profit* del 1921 propone una nozione di imprenditore che per certi aspetti riprende quella proposta da Cantillon circa due secoli prima. L’essenza del ruolo imprenditoriale risiede nell’assunzione di decisioni in condizioni di “incertezza non assicurabile”<sup>13</sup> e nella capacità di cogliere prontamente nuove opportunità (in termini di profitto) unendo *funzioni di controllo a compiti di responsabilità*.

La funzione che caratterizza in modo peculiare la figura dell’imprenditore è la responsabilità decisionale in condizioni di rischio e di incertezza che si verificano in una situazione dinamica -ovvero fra due momenti temporali successivi- e non statica come supposta dal modello neoclassico (Ciappei, 2004, pag. 109). Per ottenere profitto imprenditoriale occorre che i prezzi dei fattori acquistati (ex-ante) siano inferiori al prezzo degli output realizzati (ex-post). Solo, successivamente alla remunerazione di tutti i fattori produttivi compreso il capitale, rimane un residuo (profitto).

Inoltre, come osservato da Zampi (1993, pag 19), diversamente da Schumpeter, Knight sostenendo la priorità del compito di assunzione del rischio rispetto a quella dell’introduzione delle innovazioni<sup>14</sup> riallaccia la figura dell’imprenditore a quella del capitalista-proprietario. Questo modo di intendere la funzione imprenditoriale, pertanto, stabilisce un preciso legame tra sopportazione del rischio d’impresa e titolarità del capitale rendendo il diritto di proprietà elemento necessario per l’attribuzione della qualifica imprenditoriale.

#### Imprenditore coordinatore

Questa seconda impostazione identifica l’imprenditore come combinatore di fattori produttivi e più in generale come coordinatore dell’intera gestione aziendale a fronte della spinta competitiva proveniente dal mercato. La sua funzione principale è quella di soprintendere alla coordinazione e/o alla combinazione dei fattori produttivi e più in generale al più complesso sistema di rapporti che fanno capo all’impresa. L’imprenditore può essere definito come colui che, combinando i fattori produttivi a sua disposizione, è in grado di innescare un processo capace di trasformare delle materie prime in prodotti finiti diventando, così, l’agente principale della funzione tecnico economica.

Va altresì osservato che tale approccio, facendo riferimento alla conduzione ed al coordinamento dell’insieme dei processi aziendali, individua gli aspetti caratteristici dell’attività imprenditoriale secondo una prospettiva *interna* all’impresa, differen-

<sup>13</sup> Per Knight (1921) esistono due categorie di rischi con riferimento alle decisioni che devono essere intraprese. Esistono rischi che è possibile assicurare ovvero quando la probabilità di accadimento è facilmente calcolabile e rischi non assicurabili in quanto caratterizzati da assoluta incertezza. Nell’ambito di questa teorizzazione l’imprenditore è colui che prende decisioni in condizione di incertezza non assicurabile.

<sup>14</sup> Secondo Ciappei (1990, pag 107) è la riduzione dell’importanza del processo di innovazione a costituire il limite più importante dell’approccio proposto Knight.

ziandosi così dall'approccio precedente (imprenditore come risk bearer) la cui ottica è essenzialmente di tipo esterno.

Si tratta della visione che contraddistingue una parte degli economisti classici ed i teorici della produzione di stampo neoclassico e che tende a lasciare indistinte le funzioni manageriali da quelle imprenditoriali propriamente dette, facendo coincidere l'attività imprenditoriale con quella di tipo direzionale.

Il primo contributo può essere fatto risalire a G.B. Say (1767-1832) che nella sua opera del 1834<sup>15</sup> individua l'imprenditore in colui che combina fattori produttivi in modo da creare ricchezza. Gli imprenditori sono i "capi d'impresa" che producono "per conto proprio" sia in "grandissime imprese che mettono in moto immensi capitali" sia "in piccole imprese dove il capo non ha per capitale che qualche franco..." (Say, 1834 pag 42). Nella definizione delle caratteristiche proprie "dell'intraprenditore" Say parla di "abilità" che questo deve possedere e di "capitali necessari per stabilire e dirigere con successo una impresa". Secondo la visione di Say l'imprenditore deve, dunque, possedere oltre ai capitali (può essere il capitalista-proprietario sostenitore del rischio d'impresa) anche specifici caratteri, doti e qualità che gli consentono di combinare i fattori di produzione e le risorse a sua disposizione.

Altro importante contributo è quello di J.S. Mill (1806-1873) che nel suo saggio del 1848 "*Principles of Political Economy, with some of their applications to social philosophy*" teorizza una figura imprenditoriale coincidente con la figura del fondatore d'impresa e le cui principali caratteristiche sono l'assunzione del rischio, l'organizzazione della struttura aziendale e la fornitura di capitali. Mill definisce la funzione imprenditoriale come funzione di direzione cui corrisponde un profitto risultato di due componenti: la remunerazione del proprio capitale investito all'interno dell'impresa e anche il compenso per l'attività di direzione.

Nella seconda metà del XIX secolo l'impostazione dell'imprenditore come combinatore di fattori produttivi caratterizzerà le opere che fanno capo al cosiddetto "*approccio marginalista*", quali W.S. Jevens (1832-1882), K. Menger (1840-1921), L. Walras (1837-1910)<sup>16</sup> e successivamente agli "*economisti neoclassici*".

Nell'impostazione propria degli economisti neoclassici l'attività di combinazione e coordinazione dei fattori produttivi viene interpretata in maniera più restrittiva ed il ruolo dell'imprenditore è essenzialmente passivo dal momento che è il mercato al centro dei rapporti di produzione e di scambio. Inoltre l'attività imprenditoriale, sviluppandosi nel contesto della perfetta informazione garantita dal mercato di concorrenza perfetta, non risulta soggetta al rischio.

<sup>15</sup> Il riferimento è al capitolo VII "*Degli studi che fanno gl'intraprenditori d'industria in particolare*" dell'opera del 1834 "*Corso completo di economia politico pratica*" ed originale presso la Snell Library della Northeastern University Boston.

<sup>16</sup> Anche nell'approccio marginalista la figura dell'imprenditore sembra coincidere con quella del fondatore dell'impresa. Ad esempio, Walras nella sua opera "*Elements d'Economie pure*" del 1874 indica quali principali caratteri che individuano l'imprenditore 1) la capacità di creare nuove combinazioni produttive, 2) l'assunzione del rischio e governo dell'incertezza 3) la percezione dell'opportunità che si possono presentare e 4) la capacità di mobilitazione efficiente allocazione delle risorse

Nonostante le critiche a cui è stato sottoposto in seguito all'affermarsi della teoria schumpeteriana, questo approccio ha avuto importante seguito sia in ambito di studi prettamente aziendali sia in ambito di studi economici di matrice neoclassica<sup>17</sup> (vedi tabella 1. 4).

### Imprenditore innovatore

La teoria dell'innovazione, a detta di molti studiosi, deve essere considerata come la prima impostazione funzionale dell'attività imprenditoriale, la prima cioè "che identifica una specificità nell'agire imprenditoriale". Il massimo esponente di questo filone teorico è A. Schumpeter (1883-1950) che nella sua opera "*Teoria dello sviluppo economico*" del (1911) identifica l'imprenditore in colui che svolge la funzione di innovatore e in colui che introduce "nuove combinazioni" produttive (in termini di beni, di modi di produzione e di mercati) in grado di rompere gli equilibri presi-

<sup>17</sup> Nel riesame della letteratura economica sull'imprenditore Zanni si sofferma su quattro filoni di ricerca che propongono una visione aggiornata dell'imprenditore di stampo neoclassico. Nello specifico approfondisce la teoria *X efficiency* di Leibstein; la *c.d. Scuola neoaustriaca*, il contributo di Casson, ed il *cd filone contrattualista*.

Tabella 1.4: I quattro filoni di ricerca secondo la formulazione proposta da Zanni (1995)

FILONE TEORICO	PRINCIPALI CONTRIBUTI
Teoria dell'X efficiency Considera l'impresa come un'organizzazione composta da individui che presentano diversi obiettivi	H Libstein :la funzione dell'imprenditore è sembra essere quella di realizzare opportunità non colte, di collegare mercati diversi, di acquisire le conoscenze necessarie
Scuola Neo-austriaca Prende le mosse dalla teoria del rischio di Knight e si concentra sul ruolo dell'incertezza e sul processo di raggiungimento dell'equilibrio La figura dell'imprenditore rimane spesso indefinita, anche se un ruolo maggiormente definito si può intravedere nella figura imprenditoriale teorizzata da Kirzner (imprenditore arbitrageur)	F.A. von Hayek: raggiungimento dell'equilibrio richiede l'acquisizione e la comunicazione della conoscenza L. von Mises: ogniagente economico è più o meno imprenditore che specula in un ambiente dominato dall'incertezza
Elaborazione Teorica di Casson La funzione imprenditoriale presenta elementi di continuità nel senso che la domanda di servizi imprenditoriali continuerà ad esistere fin tanto che esistano nuove opportunità di coordinazione	M. Casson: l'imprenditore è un soggetto specializzato nel prendere le decisioni per coordinare risorse scarse garantendone un'efficace riallocazione. Impresa rappresenta il mezzo per sfruttare e acculare le informazioni.
Filone del contrattualismo Prende le mosse dal problema dei confini dell'impresa, dall'allargamento del concetto di scambio e si concentra sui concetti di informazione e di transazione	R.H. Coase O.E. Williamson: teoria dei costi di transazione

stenti<sup>18</sup>. La teoria delle innovazioni consente a Schumpeter di spiegare l'alternarsi, nel ciclo economico, di fasi espansive e recessive. Le innovazioni, infatti, non vengono introdotte in misura costante, ma si concentrano in alcuni periodi di tempo - che sono caratterizzati da una forte espansione economica- a cui seguono le recessioni, in cui l'economia rientra nell'equilibrio di flusso regolare, ripristinando un equilibrio, però, non uguale a quello precedente, ma mutato dall'innovazione. Schumpeter, pertanto, supera il modello di economia statica e introduce un modello dinamico, in cui un nuovo soggetto -l'imprenditore-, introduce nuovi prodotti, sfrutta le innovazioni tecnologiche, scopre nuovi mercati e cambia le modalità organizzative della produzione. La funzione innovativa assume, così, un ruolo cruciale facendo dell'imprenditore l'elemento centrale dello sviluppo economico e presentando una visione dinamica dell'attività imprenditoriale che si allontana dall'approccio statico dei neoclassici.

In questa ottica, l'innovazione, che deve generarsi da un'azione creativa (*creative response*) e non adattiva, crea potere di mercato e genera profitti che devono essere intesi come i risultati dell'attività imprenditoriale, indipendentemente dalla destinazione del profitto stesso.

Nella sua concezione, il progresso è prodotto dall'evoluzione tecnologica, che a sua volta è trascinata dall'imprenditore e dal suo ruolo sociale che risiede nella capacità di infrangere le regole e le abitudini produttive consolidate (Schumpeter, 1911 e 1939). La dinamica economica delineata dall'Autore prevede un incessante susseguirsi di introduzioni di nuove innovazioni<sup>19</sup> in grado di controbilanciare i processi imitativi avviati da altri imprenditori che inevitabilmente abbassano i profitti legati ad uno specifico elemento innovativo<sup>20</sup>.

Non essendo nostra intenzione soffermarci sull'analisi di tale teoria ci preme però sottolineare due elementi di utile importanza per comprendere il processo evolutivo del concetto di imprenditore.

In primo luogo si ritiene importante osservare che in questo contesto la figura dell'imprenditore è nettamente distinta da quella del capitalista proprietario dal momento che l'esercizio della funzione innovativa, così come delineata da Schum-

<sup>18</sup> *For actions which consist in carrying out innovation we reserve the term Enterprise; the individuals who carry them out we call Entrepreneur* (Schumpeter, 1939 pag 77 ed. 1964).

Secondo quest'ottica d'indagine la genesi della nuova imprenditorialità nasce dalla spinta del potenziale imprenditore che, immaginando nuove combinazioni produttive decide di dar vita ad una nuova impresa rompendo così l'equilibrio di mercato preesistente.

<sup>19</sup> "... l'imprenditorialità consiste essenzialmente nel fare cose che non sono fatte nella normale routine economica... l'imprenditore è colui che introduce continue innovazioni e continui processi innovativi..." (Schumpeter 1939, p 129 e 132)

<sup>20</sup> La logica schumpeteriana è quella secondo cui "l'innovazione genera squilibrio e lo squilibrio profitto" (Schumpeter 1939). Idea cardine della sua visione è che la caratteristica centrale del sistema capitalistico consiste nella sua capacità di trasformarsi dall'interno, con un processo nel quale l'equilibrio è distrutto da continui atti innovativi. "per sviluppo si devono intendere solo quei mutamenti della vita economica che non sono imposti dall'esterno, ma che scaturiscono dall'interno e dell'iniziativa imprenditoriale..." (Schumpeter, 1939). Per queste ragioni l'attività imprenditoriale non è vista come elemento di stabilizzazione del sistema ma come elemento dirompente rispetto al contesto economico e sociale in cui agisce e l'equilibrio del sistema economico è continuamente sottoposto a sconvolgimenti frutto dell'attività imprenditoriale.

peter, avviene indipendentemente dall'esistenza di un rapporto di proprietà con l'azienda<sup>21</sup>.

In secondo luogo, questa impostazione viene tracciata una netta linea di demarcazione tra l'attività di tipo imprenditoriale e l'attività di tipo manageriale<sup>22</sup>.

A detta di molti studiosi la definizione di imprenditore innovatore è quella di maggior spessore interpretativo (Zampi 1995, De Liso Leoncini 1995, Druker 1996 e 2006) e riprova ne è il fatto che ancora oggi dopo oltre mezzo secolo la teoria dell'innovazione rappresenta il fondamentale punto di riferimento per gli studi sulle teorie imprenditoriali.

#### Imprenditore decision maker

Ultimo gruppo di teorie è quello composto dalle interpretazioni che hanno individuato l'aspetto caratterizzante l'attività dell'imprenditore nel prendere decisioni di un certo tipo e con certe caratteristiche. Ad esempio I.M. Kirzner identifica l'imprenditorialità nella capacità di un soggetto di cogliere prontamente le opportunità di profitto che si presentano in condizioni di disequilibrio di mercato. L'imprenditore ha la capacità di ricreare tale equilibrio mediante la sua prontezza (definita da Kirzner *alterness*) nel selezionare ed interpretare per poi sfruttare le informazioni provenienti dal mercato<sup>23</sup>.

Ulteriori contributi in tal senso ci vengono dati da F. Redlich<sup>24</sup>, che nella sua opera "*Entrepreneurial Typology*" del 1959 sostanzia l'attività dell'imprenditore *decision maker* non nella sola assunzione del rischio e/o nel solo svolgimento dell'attività di coordinamento e/o nell'introduzione di innovazioni ma anche nel prendere decisioni riguardanti l'impresa sia nel suo insieme che nelle sue specifiche parti.

J. H. Evans nel (1959) identifica due categorie di decisioni imprenditoriali: quelle "tipiche" relative alla determinazione dell'oggetto dell'attività aziendale e quelle "più rilevanti" riguardanti il tipo di beni e servizi offerti, la dimensione e la localizzazione degli impianti, i metodi di produzione, la clientela da servire, ecc. Proprio l'assunzione delle decisioni "più rilevanti" rappresenta l'essenza dell'attività imprenditoriale.

<sup>21</sup> Se la funzione dell'imprenditore è quella di innovare introducendo novità nel sistema e trovando nuove combinazioni produttive, tale funzione viene tenuta distinta da quella del capitalista, inteso come colui che si assume il rischio.

<sup>22</sup> Numerosi sono gli studi presenti in letteratura, sia italiana che anglosassone, volti ad approfondire le differenze tra le attività di tipo imprenditoriale (caratterizzate da un elevato grado di eccezionalità) e quelle di tipo manageriale (più routinarie e spesso coincidenti con lo svolgimento di compiti di direzione). Solo per citare alcuni esempi, oltre ai già citati studi di Siropolis (1982), Sexton e Smilor (1986) e Hisrich (1998 e 2006), si possono ricordare anche quelli di Begley (1995), Busenitz e Barney (1997), Stewart Jr, Watson e Carland (1999), pubblicati nel *Journal of Business Venturing*.

<sup>23</sup> L'imprenditore "...non è solo il mero esecutore di un piano già stabilito ma è pronto scopritore capace di sfruttare le opportunità non viste dagli altri" (Kirzner, 1973 pag 24 e 43)

<sup>24</sup> Redlich ha individuato diverse categorie imprenditoriali interpretate come portatrici di funzioni distinguendo gli imprenditori in base al grado di creatività ed in base al grado di concentrazione delle attività svolte (Ciappei e Chiari, 1996 pag 52).

Tale orientamento di pensiero era già riscontrabile in A. Marshall (1842-1894), da molti considerato come il precursore di tale orientamento, che ha assegnato all'imprenditore la funzione essenziale di assuntore di decisioni e quindi di "rigeneratore del tessuto economico". Marshall definisce l'imprenditore, in chiave plurifunzionale, come *leader of men* e come tale, quindi, in possesso capacità di amministrazione, di interpretazione della realtà aziendale, di previsione del mercato e di doti di audacia e di leadership.

L'approccio di tipo plurifunzionale caratterizza anche l'impostazione di A. Cole (1889-1974) che identifica l'imprenditore in colui che svolge la funzione innovativa, la funzione di direzione e la funzione di adattamento alle condizioni esterne<sup>25</sup>. Il termine imprenditore coincide con quello di "businessman" che "prende le decisioni di maggior momento dell'impresa, quelle cioè da cui dipende la nascita dell'impresa la sopravvivenza e lo sviluppo di una organizzazione di tal genere" (Zampi, 1993, pag. 56). L'attenzione viene così rivolta a tutte le decisioni prese all'interno della sfera aziendale e che corrispondono alle diverse capacità manageriali-imprenditoriali<sup>26</sup>.

Impostazioni sostanzialmente plurifunzionali caratterizzano anche altri studiosi. Tra i numerosi studi si possono ricordare quelli di W.J. Baumol<sup>27</sup> che integra la funzione schumpeteriana dell'innovazione con quella di leadership, o quella di A.J. Chandler che identifica il ruolo imprenditoriale nella formulazione delle decisioni di tipo strategico<sup>28</sup>.

A conclusione di questa prima rilettura della letteratura si vuole soffermare l'attenzione sull'evoluzione del concetto di imprenditore negli studi aziendali in Italia, ed in particolare, sulle diverse impostazioni (quali quelle di Pantaleoni, Demaria, Saraceno e Fazzi) che hanno caratterizzato lo scorso secolo (vedi tabella 1.5).

<sup>25</sup> Cole si limita alla sola individuazione delle decisioni senza specificarne i relativi contenuti. L'individuazione e la specificazione dei diversi processi decisionali si deve a Evans nei suoi lavori "*Business Entrepreneurs, their major functions and related tenets*" e "*A century of entrepreneurship in the United States*" dove collega l'imprenditorialità alla determinazione dell'attività aziendale ed il suo fulcro nell'assunzione di un limitato numero di decisioni i cui contenuti riguardano il tipo di beni e servizi che devono essere offerti, la loro dimensione ed il tipo di clientela che deve essere servita (Ciappei, 1990).

<sup>26</sup> Ciappei e Chiari (1996) osservano che nel pensiero di Cole la centralità è attribuita alla funzione decisionale, le cui modalità di esercizio lo inducono ad individuare le seguenti categorie imprenditoriali:

- imprenditore empirico che decide in base all'esperienza
- imprenditore razionale, capace di migliorare i processi decisori aggiornando le conoscenze
- imprenditore cognitivo che utilizza strumenti scientifici a sostegno delle decisioni.

<sup>27</sup> Nell'opera "*The entrepreneurship in Economic Theory*" (1968) Baumol definisce così l'imprenditore: "*the entrepreneur is the Schumpeterian innovator and some more. He is the individual who exercises what in the Business literature is called <leadership>...*" (Baumol, 1968, pag 64).

<sup>28</sup> Chandler nell'opera "*Strategy and Structure*" (1962) individua l'essenza del ruolo imprenditoriale nell'assunzione delle decisioni strategiche riguardanti gli obiettivi fondamentali dell'impresa ed il loro raggiungimento, oltre che le scelte di natura direzionale ed organizzativa che devono essere intraprese in risposta alle scelte strategiche realizzate.

Tabella 1. 5 La figura dell'imprenditore nella dottrina aziendale italiana

LA FIGURA DELL'IMPRENDITORE NELLA DOTTRINA AZIENDALE ITALIANA	Imprenditore diffuso	Pantaleoni e Economisti aziendali del dopoguerra
	Vertice imprend. quale soggetto delle funzioni imprenditoriali	Saraceno
	Massime funzioni in decentrabili	Fazzi
	Funzioni indecentrabili e co- struttore di conoscenza	Corno, Di Bernardo, Rullani, Vicari

Due sono i tratti comuni a tutte le impostazioni. Il primo è una visione sostanzialmente *plurifunzionale* dell'attività imprenditoriale e la seconda è l'adozione di un'ottica di indagine che considera la teoria dell'imprenditore innovatore nei suoi indiscussi aspetti di validità reimpostando o quantomeno sviluppando l'interpretazione funzionale Schumpeteriana in termini più aderenti alla concreta realtà d'impresa (Zampi, 1993)

Il precursore può essere considerato M. Pantaleoni (1857-1924) che nel 1924 sviluppa la teoria dell'*imprenditorialità diffusa*. Pantaleoni ancorché riconosca al fenomeno imprenditoriale lo svolgimento di certe funzioni ed il possesso di certi requisiti legati all'attività di direzione aziendale, identifica la manifestazione dell'imprenditorialità nella attività coordinata di tutta "la serie di individui... che all'interno della stessa impresa organizzano, dirigono e combinano i fattori della produzione" (Pantaleoni 1924 pag 7)<sup>29</sup>. Se nelle teorie di Pantaleoni la figura del vertice aziendale sembra quasi dissolversi (Zanni, 1995 pag 47), nell'impostazione di P. Saraceno è proprio questo a detenere l'effettivo potere decisionale e il conseguente esercizio delle funzioni imprenditoriali<sup>30</sup>. Inoltre il vertice aziendale non abbraccia più soggetti diversi (come nella teoria dell'imprenditorialità diffusa di Pantaleoni) ma è individuato in una ristretta coalizione formata dal soggetto economico e dai dirigenti.

Passando dai contributi di questi autori si arriva alla concezione dell'imprenditore quale organo di governo della struttura aziendale e all'individuazione degli specifici compiti e funzioni ad esso associate. Espressione di questa impostazione è la *teoria delle massime funzioni indecentrabili* proposta da R. Fazzi, che dà una lettura integrata dei fatti di impresa che viene analizzata nelle tre dimensioni (assetti) di cui si compone: l'assetto proprietario, l'assetto imprenditoriale e l'assetto operativo. È l'assetto imprenditoriale alla base dei principali approfondimenti dell'Autore essendo questo osservato dal lato del soggetto (ovvero il detentore delle tre massime funzioni: strategica, organizzativa e politica) quanto dal lato delle modalità di esercizio delle sue funzioni imprenditoriali (manifestazione dell'impre-

<sup>29</sup> L'imprenditore reale è dunque un essere diffuso (Pantaleoni 1924, pag 7 e ss) e le sue caratteristiche non si identificano né in capacità individuali né in specifiche funzioni. Inoltre questa concezione di imprenditore diffuso emerge anche nelle opere degli economisti aziendali del dopoguerra quali Zappa, Amaduzzi, Onida e Masini.

<sup>30</sup> L'autore parla di unità di comando delle funzioni imprenditoriali e di autonomia del poter decisionale.

ditorialità) attraverso l'esame dei processi strategici di sviluppo e stabilità in grado di incidere sulla struttura aziendale (Zanni 1995).

La teoria proposta da Fazzi ancora oggi presenta forti caratteri di validità e di modernità, nella sua visione unitaria dell'agire imprenditoriale, nella separazione tra la proprietà ed il governo dell'impresa e nella visione dell'attività imprenditoriale quale espressione di un organo direzionale portatore di specifiche funzioni<sup>31</sup>.

### 3. L'evoluzione degli studi sull'imprenditorialità

#### 3.1 Il campo di indagine

Dopo una breve panoramica sul concetto di imprenditore concentriamo i nostri sforzi di analisi sui più recenti studi in materia di imprenditorialità e sul ruolo da questi giocato all'interno delle discipline economico-aziendali.

Ad oggi tali studi presentano una buona sistemazione teorica, metodologica e accademica dovuta alla presenza di importanti testi monografici e di numerose riviste specializzate oltre alla presenza di numerosi centri sull'imprenditorialità che, con cadenza pressoché annuale, propongono una rassegna sullo stato dell'arte della disciplina<sup>32</sup>.

Per districarsi in maniera più agevole tra i numerosi ed eterogenei contributi abbiamo impostato la nostra analisi sull'esame di due diversi lavori con l'obiettivo di evidenziare i principali temi dove l'attenzione degli studiosi sembra essersi concentrata, i diversi filoni di studio rintracciabili e le diverse matrici di approfondimento proposte. Nello specifico faremo riferimento ai lavori presentati all'interno della Conferenza Annuale del *Center of Entrepreneurship* del Babson College di Boston<sup>33</sup> (successivamente raccolti e pubblicati nella rassegna *Frontiers of Entrepreneurship Research*<sup>34</sup>—anche FoE—) dal 1994 al 2004 ed agli articoli presenti dal 1985 al 2005

<sup>31</sup> Il pensiero di Roberto Fazzi ha dato avvio alla scuola fiorentina di tecnica economica che si caratterizza fin dal 1945 dall'approfondimento delle tematiche di governo di impresa con particolare riguardo al ruolo svolto dal vertice imprenditoriale.

<sup>32</sup> Ad esempio a partire dal 1999 il *Babson College* di Boston in partnership con la London Business School ha dato avvio al GEM (Global Entrepreneurship Monitor) con l'obiettivo di realizzare un focus con cadenza annuale sugli studi di "*entrepreneurial research*" (vedi anche cap. 4).

La *London Business School* di Londra conduce importanti studi a livello mondiale (*research and practice of entrepreneurship worldwide*) mediante uno specifico dipartimento interno alla stessa università costituito nel 2000 la cui missione "*is to support London Business School to be the leading school for the teaching, research and practice of entrepreneurship worldwide*".

Ed infine l'*Università di Jonkoping* è presente un'importante scuola che si concentra sugli studi sull'imprenditorialità (*Jonkoping international business school JIBS*). I lavori del JIBS si costituiscono di 4 diversi programmi 1) Research Programme on Entrepreneurship and Growth in SMEs (PEG), 2) The dynamics of family business 3) The strategy and leadership research. 4) The marketing research. Per maggiori informazioni si rimanda al sito internet <http://www.hj.se/eng/>.

<sup>33</sup> Per maggiori informazioni si rimanda al capitolo 4 del presente lavoro ed in particolare al paragrafo 4.2.

<sup>34</sup> Il *Frontiers of Entrepreneurship Research* è la raccolta dei principali 40 papers presentati ogni anno alla *the Babson-Kauffman Entrepreneurship Research Conference (BKERC)* che è considerata anche la più

nel *Journal of Business Venturing* (anche JBV), rivista bimestrale pubblicata dalla Elsevier Science in cooperazione con il *Batten Institute* della *Darden School* dell'Università della Virginia e con lo *Snider Entrepreneurial Research Center* della *Wharton School* dell'Università della Pennsylvania<sup>35</sup>.

### 3.2 Frontiers of Entrepreneurship

Questa nostra prima ricostruzione dello stato dell'arte sugli studi sull'imprenditorialità ha l'obiettivo di predisporre una "griglia riassuntiva" delle principali tematiche oggetto di approfondimento prendendo come base di partenza i caratteri individuati nelle analisi svolte da Hornaday e Churchill nel 1987 e da Zanni nel 1995. Tale analisi è, pertanto, volutamente circoscritta ai contributi più recenti, ed in particolare agli anni che vanno dal 1994 al 2004<sup>36</sup>.

Nel 1987 nel lavoro "*Current trends in Entrepreneurial Research*" Hornaday e Churchill esaminano gli interventi pubblicati nel *Frontiers of Entrepreneurship* nell'arco di tempo dal 1981 al 1986<sup>37</sup> sulla base di cinque diversi caratteri:

1. Anno di pubblicazione
2. Argomento trattato su una griglia di 20 possibili soggetti
3. Metodologia di indagine utilizzata su una griglia di 9 possibili
4. Obiettivi della ricerca su una griglia di 3 diversi
5. Centralità rispetto al tema dell'imprenditorialità con l'impiego di tre criteri di convergenza

Successivamente, nel lavoro *Imprenditorialità e territorio* Zanni analizza i successivi articoli, ovvero quelli pubblicati dal 1987 al 1993, proponendo una griglia suddivisa per anni, composta da

- 6 sezioni, rappresentative dei sei principali temi dove l'attenzione degli studiosi si è maggiormente concentrata
- 30 possibili argomenti, corrispondenti ai principali ambiti di indagine esaminati nei singoli articoli.

importante conferenza mondiale sull'evoluzione delle discipline imprenditoriali ([www.3babson.com](http://www.3babson.com), 2006). Si veda anche nota 32.

<sup>35</sup> La *Darden School* dell'Università della Virginia è specializzata nello studio e approfondimento delle tematiche connesse all'innovazione ed all'imprenditorialità (<http://www.darden.virginia.edu>).

Il *Sol C. Snider Entrepreneurial Research Center* è il primo centro interamente dedicato allo studio delle tematiche imprenditoriali e interamente dedicato alla gestione dei *Wharton Entrepreneurial Programs* dell'Università della Pennsylvania (<http://www.wep.wharton.upenn.edu/>).

Sia la *Darden School* che lo *Snider Center* collaborano nella redazione e pubblicazione del *Journal of Business Venturing*.

<sup>36</sup> La nostra ricostruzione dello stato dell'arte sugli studi sull'imprenditorialità è volutamente circoscritta ai contributi più recenti, ed in particolare per gli undici anni che vanno dal 1994 al 2004. Per una ricostruzione dei contributi degli anni 80 e 90 si rimanda, infatti, ai lavori di Hornaday e Churchill (1987) "*Current trends in Entrepreneurial Research*", Sexton e Kasarda (1991) "*The state of the art of entrepreneurship*", Casson (1990) "*Entrepreneurship*", Invernizzi (1988) "*I contributi forniti dalla letteratura*" ed al lavoro di Zanni (1995) "*Imprenditorialità e territorio*" che realizza una importante classificazione dei principali contributi sull'imprenditorialità dal 1987 al 1993.

<sup>37</sup> Per maggiori dettagli sui risultati di tale analisi si rimanda a Zanni 1995 op.cit.

Tabella 1. 6 Analisi dei topical index del *Frontiers of Entrepreneurship* dal 1994 al 2004

SEZIONI / ARGOMENTI	ANNO											
	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	
<b>The entrepreneur</b>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Personal characteristics and behavior of the Entrepreneurs	X	X	X	X	X	X	X		X			X
Culture/ethnicity/immigrants and social characteristics of the Entrepreneurship				X		X	X	X	X	X	X	X
Education and Training	X	X			X	X	X		X	X		
Women and entrepreneurship			X	X	X			X				X
<b>Entrepreneurship and Entrepreneurial typologies</b>	X	X			X	X		X		X	X	
Entrepreneurial process	X	X										X
Entrepreneurial research methodology, theory and orientation						X		X	X	X	X	X
Entrepreneurial education, management and strategy					X			X				X
Corporate entrepreneurship, new ventures creation and management		X		X	X	X	X	X	X			X
Social Contribution of entrepreneurship						X	X					X
<b>Managing the entrepreneurial firm</b>	X	X	X	X	X	X		X	X	X		
Firm Growth, (process of growth, survival and failure)		X	X	X	X		X		X	X	X	X
Family firms and ownership			X		X	X	X	X	X	X	X	X
Strategy and firm performance	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Technology and high technology (based firm, transfer and alliance)		X	X	X	X	X		X	X			
Strategic alliances and networks	X	X	X	X		X		X	X	X	X	X
Human resource management (incentives and careers)				X		X	X	X	X			
Leaders, Characteristics of teams, advisers, consultants, CEO and founder		X						X			X	X
<b>Start-ups</b>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Entrepreneurship and start-up (entrepreneurial process)	X	X	X					X	X	X	X	X
Start-ups: characteristics, technology and the main factors							X				X	X
Process of Start-up: determinant of success and failure				X	X	X	X	X				X
Financing start up (venture capital, business angel)		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
New firms: management, organization and strategies						X	X					X
Incubators and university support and assistance (spin offs, spin outs)	X				X			X	X	X	X	X
Other topics and studies about start-up not elsewhere classified		X		X	X	X						
<b>Financing firms</b>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Venture capital and business angels		X	X	X		X	X	X	X	X	X	X
Franchising	X		X	X		X	X	X				
Financing: traditional sources (equity-debt) (Banking and finance)	X	X	X	X	X	X	X		X	X		
Other financial instruments (informal, micro-lending and trade credit)				X		X			X			X
Initial Public offerings					X	X	X	X	X	X		
<b>Special and other Topics</b>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Conference papers: The Coleman Foundation and The Kauffman foundation	X	X			X	X	X					
National Federation for independent business					X	X	X					
Taylor and Francis publishers and other special topics			X	X		X	X					
Ethics social responsibility and social issue		X			X							X
Public policy, Government policy and public sector	X	X	X	X								
Geographics, government and legal variations			X			X						
Market economies and transitions economies			X		X	X						
Internationalization						X	X	X	X	X	X	X
Not for profit sectors			X	X	X					X		
Miscellaneous topics and other, not elsewhere classified			X	X	X							X

Nelle pagine successive aggiorneremo l'analisi agli undici anni successivi (1994-2004) proponendo una griglia interpretativa che ricalca quella proposta nei precedenti studi ma modificata in alcune parti per tenere conto dell'ampliamento delle tematiche oggetto di studio.

La griglia realizzata è suddivisa in 6 diverse sezioni ed è composta da 38 possibili argomenti (tabella 1.6).

SEZIONI INDIVIDUATE	ARGOMENTI
The Entrepreneur	4
Entrepreneurship and entrepreneurial typologies	5
Managing the entrepreneurial firm	7
Start ups	7
Financing firms	5
Special and other topics	10

Ognuna delle sei sezioni individuate rappresenta una matrice di approfondimento degli studi sull'imprenditorialità dove l'attenzione degli studiosi sembra essersi maggiormente concentrata.

In questa sede ci limiteremo a delineare sommariamente i singoli contenuti per poi spostare l'attenzione sui temi concernenti la nascita dell'imprenditorialità e la creazione di nuove imprese, argomento chiave del presente lavoro.

#### The Entrepreneur

La prima delle sei sezioni, denominata "*The Entrepreneur*" è dedicata all'imprenditore e raccoglie tutti i contributi che si soffermano sulle caratteristiche e sulle funzioni che caratterizzano l'organo imprenditoriale (si veda per es. Hart, Stevenson e Dial 1995; Cooper *et al.* 1997 e Deeds e Mudambi 2001 nel FoE) raccolti nelle sottosezioni *Personal characteristics and behavior of the Entrepreneurs* (tra i quali Miner 1996; Shaver *at al.* 1996; Baron 1997; Hills *at al.* 1998 e Gartner e Shaver 2002 nel FoE), *Culture/ethnicity/immigrants and social characteristics of the Entrepreneurship* (tra i quali Galbraith e Stiles 2000; Wennekers *at al.* 2001; Basu e Altinay 2001 e Bucar e Drnovsek 2003 nel FoE) e nella sottosezione denominata *Education and Training*. L'ultima sottosezione "*Women and Entrepreneurship*" raccoglie un'importante serie di interventi sull'imprenditorialità femminile e sul ruolo svolto dalle donne nei processi di sviluppo economico.

Tali approfondimenti pur presentando una certa discontinuità hanno l'importante funzione di spostare l'attenzione sul ruolo della donna quale possibile autore dei processi imprenditoriali (vedi per es. Hisrich *et al.* 1997; Alvarez e Meyer 1998; Ljunggren e Alsos 2001 e Schindehutte *et al.* 2001 nel FoE). L'interesse per queste tematiche scaturisce dalla comune considerazione che molti dei caratteri imprenditoriali declinati al femminile si arricchiscono di connotati nuovi e assumono elementi di specificità fortemente caratterizzanti, tali da poter condizionare in maniera decisiva il processo di sviluppo economico-industriale di un paese<sup>38</sup>.

<sup>38</sup> Un ruolo di rilievo è giocato dagli interventi di politica sociale ed industriale che ulteriormente avvalorano l'imprenditoria femminile quale oggetto di studio privilegiato nel più ampio contesto conoscitivo

Continuando nel tentativo di trarre un giudizio di sintesi su questa sezione si deve osservare che accanto agli studi incentrati sui caratteri personali dell'imprenditore (sempre presenti ad eccezione fatta di soli dei anni 2001 e 2003) negli ultimi anni hanno assunto un peso determinante quelli incentrati sugli aspetti culturali, etnici e sociali che possono differenziare ed allo stesso tempo caratterizzare i diversi processi imprenditoriali (sempre presenti dal 1999 in poi).

Infine, dalla lettura dei contributi si osserva come l'attenzione spesso sia rivolta alle politiche economiche, sociali ed organizzative quali elementi decisivi per la comprensione del fenomeno dell'imprenditorialità, avvalorando così la tesi della natura interdisciplinare di questi studi (vedi per es. Begley, Tan e Schoch 1998 in FoE).

### Entrepreneurship and entrepreneurial typologies

In questa seconda sezione, già presente negli anni passati, oggetto di approfondimento sono i comportamenti, i tratti ed i caratteri distintivi delle diverse categorie imprenditoriali di volta in volta individuate.

L'obiettivo di tali contributi non è tanto rivolto all'individuazione di ulteriori possibili classificazioni delle figure imprenditoriali quanto all'individuazione delle dimensioni più rilevanti ed i criteri più idonei per la loro misurazione.

Un nota di commento merita il tema dell'*Entrepreneurial research methodology* che ha assunto un peso diverso (soprattutto dal 2000 in poi) rispetto ai primi anni 90 dove gli sforzi rivolti ad approfondire i metodi di ricerca erano decisamente più bassi e focalizzati esclusivamente, come già osservato da Hornaday e Churchill nel 1987, sull'approfondimento delle diverse teorie sull'imprenditorialità.

Il processo imprenditoriale (*Entrepreneurial Process*) in passato molto analizzato ora è molto meno dibattuto (nella nostra analisi risultano presenti solo contributi negli anni 1994, 1995 e 2004) a differenza delle tematiche inerenti l'analisi comparata dell'imprenditorialità nelle diverse esperienze internazionali (sottosezione *Corporate Entrepreneurship, new venture creation and management*). È verosimile ritenere che quanto detto sia conseguenza anche del processo di internazionalizzazione dell'economia mondiale che ha reso sempre più opportune le comparazioni tra le diverse esperienze nazionali tanto che come osservato da Zanni (1995) si è registrato un sostanziale aumento negli anni degli sforzi di studio e ricerca in tale direzione.

### Managing the entrepreneurial firm

Tale sezione raccoglie un articolato numero di contributi che spaziano dall'analisi del ruolo delle strategie nei processi di sviluppo delle imprese e della gestione delle risorse aziendali (quali la risorsa umana) fino ad arrivare all'analisi dei processi di crescita delle imprese (*Firm Growth: process of growth, survival and failure*).

sull'imprenditorialità. Lia Migale, (1996, pag 40) parla di agente economico donna, ponendo l'accento sull'attenzione che i governi e le grandi istituzioni internazionali e sociali danno ai soggetti donne nell'ambito di politiche e di progetti di sviluppo ed evidenzia come tale attenzione negli ultimi anni sia radicalmente cambiata.

Tra i diversi studi si ricordano quelli legati alle piccole imprese ed al ruolo giocato dall'imprenditore nei loro processi di crescita e di sviluppo<sup>39</sup>. Si tratta di *subjects* di antica tradizione che hanno avuto un peso determinante sin dai primi anni 80 e che ad oggi si caratterizzano per una certa regolarità nella trattazione e per una forte interdisciplinarietà (si tratta infatti molto spesso di studi di taglio sociologico, organizzativo ed aziendale<sup>40</sup>).

Vanno inoltre ricordati gli studi denominati di "*imprenditorialità interna*"<sup>41</sup> i cui principali campi di indagine ricomprendono:

- le analisi strategiche e di general management (che approfondiscono i processi di sviluppo delle formule imprenditoriali di successo)
- le analisi di tipo funzionale ed organizzativo
- gli approfondimenti di *corporate venturing*, ovvero di quegli studi collegati allo sviluppo di nuove attività destinate ad accrescere l'articolazione del portafoglio dei business aziendali.

Uno specifico appunto merita anche la sottosezione *Human resource management* che, soprattutto negli ultimi tre anni, ha conosciuto un rinnovato interesse da parte dei ricercatori che hanno concentrato i loro sforzi di ricerca anche sull'approfondimento della variabile umana quale elemento decisivo nei processi manageriali e di direzione delle imprese. Strettamente connessi a queste tematiche sono gli interventi della sottosezione *strategic alliance and networks* che, a parere di chi scrive, dovrebbero essere oggetto di analisi più approfondite e regolari e non limitati a contenuti di carattere generale (vedi per esempio Johannisson 1996; Human *et al.* 1999 e Rickne 2001 in FoE).

### Start-ups

Con riferimento ai contenuti della sezione *start ups*, in questa sede, ci limiteremo solo a delineare schematicamente i principali ambiti di indagine rimandando al paragrafo successivo per un'analisi più approfondita dell'argomento.

Nello specifico sono state affrontate le tematiche inerenti:

- i processi di nascita delle nuove realtà economiche e il ruolo della figura dell'imprenditore (sottosezioni Entrepreneurship and start-up e Start-up characteristics, technology, the main factors)

<sup>39</sup> Sui processi di crescita delle imprese di rimanda anche ai contributi di Siropolis (1997), Butler (2001) e Butterworth-Hermemann e Pitelis (2003).

<sup>40</sup> Basti pensare agli studi di taglio sociologico sulla figura e sui ruoli dell'imprenditore nelle imprese minori, o gli studi di natura aziendale sui processi di decentramento produttivo e di disintegrazione verticale, o ancora i temi connessi al rapido sviluppo delle imprese ad alta tecnologia all'interno di determinate aree locali. Importanti contributi in tal senso si possono anche trovare all'interno degli studi italiani che in argomento sembrano aver raggiunto una buona sistemazione teorica. Per approfondimenti e per una bibliografia aggiornata si rimanda ai contributi presenti nella rivista di Acs e Armington, (2002), Ensley, Amason e Markman (2003) in FoE, oltre che ai contributi (1999, 2003 e 2004) presenti nell'Harvard Business Review on Entrepreneurship.

<sup>41</sup> Al filone di studio dell'imprenditorialità interna si contrappone anche il filone di studio denominato di "*imprenditorialità esterna o indipendente*" che si riferisce, in particolare, agli imprenditori protagonisti dei processi di nascita e sviluppo di un'azienda. Vedi anche Invernizzi Molteni e Sinatra (1992).

- la gestione di uno start-up e l'analisi delle principali cause di successo ed insuccesso (sottosezione *Process of start-up: determinant of success and failure*)
- le possibili modalità di finanziamento (sottosezione *financing start-up*)
- il ruolo di supporto giocato dagli incubatori, dai business innovation center e dalle università nei processi di formazione delle nuove imprese (sottosezione *incubators and university support and assistance*).

### Financing firms

Gli approfondimenti dedicati alle possibili modalità di finanziamento delle imprese sono raccolti nella sezione che abbiamo denominato *Financing Firms*. Non sono ricompresi in questa sezione i temi strettamente connessi alle modalità di finanziamento delle imprese in fase di start-up che sono stati raggruppati nella specifica sottosezione *Financing Start-up*.

Oltre alle tradizionali fonti di finanziamento – sottosezione *banking and finance* (tra cui Read 1994; Orser e Riding 1996; Petty e Upton 1996 e Saporito 2000 in FoE), sono regolare oggetto di studio anche le diverse modalità di investimento nel capitale di rischio (*Business Angels and Venture Capitalists*) e le procedure di quotazione in borsa (*Initial Public Offering*).

Si deve osservare che quella dedicata ai *Venture Capitalists* raccoglie un importante numero di interventi, principalmente di natura finanziaria, e fornisce un quadro ampio ed esaustivo formato sia da studi esplorativi (si veda per esempio Robbie *et al.* 1997; Harrison *et al.* 2003e Farrell e Howorth 2003 in FoE) che da studi empirici di livello internazionale (tra cui Rice *et al.* 1997; Manigart *et al.* 1997; Reitan e Sørheim 1999; Bruton e Ahlstrom 2001 e Gibson 2002 in FoE).

Sono stati approfonditi tutti gli aspetti e le fasi connesse al processo di finanziamento realizzato mediante l'apporto di capitali da parte di investitori istituzionali ed in capitale di rischio. In particolare si deve sottolineare la presenza di contributi incentrati sulla fase di uscita (exit stage) spesso trascurata in letteratura, come quello del 2003 di Mason e Harrison “*After the Exit: Entrepreneurial Recycling and Regional Economic Development*” dove si studiano i momenti successivi all'uscita di un *Venture Capital*.

Nella sottosezione residuale (denominata *Other financial instrument*) sono raccolti anche una serie di importanti interventi relativi ai processi di *Franchising* e di *Management Buy Outs*<sup>42</sup>. Tali contributi, pur presentando una certa irregolarità, offrono un quadro completo e ben articolato delle suddette modalità di finanziamento. Vengono approfonditi di volta in volta i criteri di scelta e di selezione, le fasi di realizzazione ed i principali risultati in termini di performance (anche con importanti comparazioni internazionali) realizzati dalle imprese che hanno intrapreso queste scelte strategiche.

Infine, una nota di commento merita anche la sottosezione denominata *Initial public offering* che nel corso degli anni, parallelamente all'aumento dell'interesse di

<sup>42</sup> Con riferimento agli studi sul franchising si possono ricordare quelli di Michael (1994); Shane e Foo (1998) e Holmberg e Morgan (2001). Con riferimento a quelli sul MBO, invece, gli studi di Muzyka e Hay (1994); Robbie, Wright e Chiplin (1998) e di Bruining e Berrevoets (1999).

studiosi ed addetti ai lavori ai temi della quotazione in borsa, ha visto accrescere in maniera esponenziale il numero degli interventi, soprattutto con riferimento al triennio 2001-2003 (vedi per esempio Cohen 2002 in FoE).

### Special and other topics

Si tratta di una sezione residuale che raccoglie due diverse gruppi di interventi. Il primo caratterizzata da specifici interventi che di anno in anno sono stati presentati dal Coleman e dal *Kauffman center of entrepreneurship* (sottosezione *Conference papers: The Coleman Foundation and The Kauffman foundation*<sup>43</sup>) dalla *National Federation for independent business*<sup>44</sup>.

Il secondo gruppo, invece, che raccoglie importanti studi che con una certa regolarità nel corso degli anni sono stati oggetto di approfondimento. In particolare, da sottolineare è l'importanza attribuita ai temi del rapporto tra etica ed impresa (*Etics social responsibility and social issue*) che fanno specifico riferimento agli obblighi etici che caratterizzano l'attività imprenditoriale e al tema dell'imprenditorialità nel settore no profit<sup>45</sup> (*Not profit sectors*).

### 3.3 Journal of Business Venturing

La seconda parte della nostra analisi si concentra sullo studio dei topical index degli articoli pubblicati nei primi 21 anni (dal 1985 al 2005) della rivista *Journal of Business Venturing* che come oggetto di studio prevalente ha le tematiche connesse all'imprenditorialità ed al ruolo dell'imprenditore nei processi di new business creation e nei processi di sviluppo e di crescita delle piccole e medie imprese<sup>46</sup>.

<sup>43</sup> *The Kauffman Foundation* ha tra i suoi obiettivi principali l'approfondimento delle tematiche imprenditoriali, l'offerta di attività formative in materia di entrepreneurship e l'offerta di servizi a supporto della commercializzazione delle nuove tecnologie. Per maggiori informazioni si rimanda al sito web <http://www.kauffman.org/entrepreneurship.cfm>. *The Coleman Foundation, Inc.* è una not-for-profit, privata ed indipendente fondazione istituita in Illinois nel 1951. Le sue principali aree di interesse sono l'*entrepreneurship awareness education, cancer research, care and treatment, housing and education for the handicapped*, e molti altri programmi educativi (<http://www.colemanfoundation.org/index1.html> 2006).

<sup>44</sup> *The National Federation of Independent Business's Young Entrepreneur Foundation, Research Foundation and Legal Foundation* compongono il NFIB. Per maggiori informazioni si rimanda al sito web [www.nfib.com/page/YoungEntrepreneurFoundation](http://www.nfib.com/page/YoungEntrepreneurFoundation).

<sup>45</sup> Con riferimento al settore Not for Profit si segnala la presenza di una sezione speciale nel 1996 "Special Topic: Entrepreneurship In The Not-For-Profit Sector"

<sup>46</sup> *The Journal of Business Venturing: Entrepreneurship provides a scholarly forum for sharing useful and interesting facts, theories, narratives, and interpretations of entrepreneurship and consequences of entrepreneurship. This review provides a forum for the dissemination of superior empirical, and rigorously developed theoretical findings that advance our knowledge in four key areas: entrepreneurship, new business development, industry evolution, and technology management. In addition to manuscripts submitted by leading scholars and practitioners to a double-blind referee process, the journal also publishes in its Executive Forum column invited papers by selected authors with a topic of special concern. In the interest of forwarding international research in the field, the journal also features an annual international issue devoted solely to non-U.S. authors or topics. The JBV publishes empirically based research on entrepreneurship within existing corporations or independent*

Anche in questo caso la scelta del periodo di analisi è motivata da precise finalità. Abbiamo, infatti, scelto come data di partenza il 1985, che corrisponde al primo anno di pubblicazione della rivista, e come anno di conclusione il 2005 in modo tale da avere un arco di tempo sufficiente per realizzare una ricostruzione sinottica dei principali temi, in ambito di imprenditore e di imprenditorialità, in cui gli studiosi hanno concentrato i loro sforzi di ricerca.

Dal 1985 al 2005 sono stati presentati un totale di 606 contributi (circa 29 per anno) nei quali sono ricompresi anche i diversi editoriali e commenti degli editori che pur non potendo essere considerati veri e propri articoli offrono, comunque, importanti spunti di riflessione.

Anche in questa analisi abbiamo realizzato una griglia interpretativa sulla base dei *topical index* di ogni anno considerando i seguenti caratteri

1. Anno di pubblicazione
2. Argomento trattato su una griglia di 26 possibili argomenti
3. Tipologia di studio realizzato sulla base di 5 diverse sezioni
4. Centralità rispetto al tema dell'imprenditorialità con l'impiego di tre criteri
  - studi connessi all'imprenditore e all'imprenditorialità,
  - studi connessi al processo di *new venturing creation*,
  - studi connessi alla crescita ed allo sviluppo dei Business Venturing

Ognuna delle cinque sezioni individuate rappresenta una matrice di approfondimento degli studi in tema di Entrepreneurship, Entrepreneurial Finance, Innovation and Development dove l'attenzione degli studiosi sembra essersi maggiormente concentrata.

SEZIONI INDIVIDUATE	ARGOMENTI
Entrepreneur and entrepreneurship	8
Start up	6
Corporate Venturing	5
Financing firms	5
Other topics	2

Come in precedenza fatto per l'analisi degli interventi raccolti nel *Frontiers of Entrepreneurship*, nelle pagine che seguono ci limiteremo a delineare sommariamente i singoli contenuti per poi spostare l'attenzione sui temi concernenti la nascita dell'imprenditorialità e la creazione di nuove imprese.

Tabella 1. 7 Analisi dei topical index del Journal of Business Venturing dal 1985 al 2005

	Vol 1	Vol 2	Vol 3	Vol 4	Vol 5	Vol 6	Vol 7	Vol 8	Vol 9	Vol 10	Vol 11	Vol 12	Vol 13	Vol 14	Vol 15	Vol 16	Vol 17	Vol 18	Vol 19				
Sezioni / argomenti	1985	1986-87	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005			
<b>ENTREPRENEUR AND ENTREPRENEURSHIP</b>																							
Entrepreneur and entrepreneurship studies and definitions	3	2	1	2	5	2	2	5	2	4	1	3	2	2	4	5	4	1	16	1	67		
Education, training and teaching	2		2	1		2		1		1					1	2		1			1	14	
Personal characteristics, behavior and traits of the entrepreneurs	1	2	4	1	3	3	5	4		3		5	4		4	3	2	2		1	3	50	
Entrepreneurial management and strategy in the CBVs		1		5		2	1	2			1	1	3			1	1	2				20	
Entrepreneurial process						1				1								2	1	1	1	7	
The role of networks in the entrepreneurial process	1		1	1		4	2	1	1	1						1		2				15	
The role of technology and innovation in the entrepreneurial process	1			1		1	1	1		1		1	1		1							1	10
Women and entrepreneurship				1	1			2			1	1			1		1	1					9
<b>START-UP</b>																							
Start-up: characteristics, technology and the main factors	2	2	1		1		3	1	1		3		1	4								1	20
Process of Start-up: determinant of success and failure		1	1	3	4	2	2	2	3	3				1	1	1	2			3	1	30	
Financing start up (venture capital, business angel)	1	1	1	2	2			1			1				1		2	2		2		16	
New firms: management, organization and strategies	1	2			1	1							1		2		1				1	3	13
Incubators and university support and assistance	1	1		2	2							1			1		3	1		3	7	22	
Other topics and studies about start-up not elsewhere classified			1		1	1		1				2			1					1	1	9	
<b>CORPORATE VENTURING</b>																							
Determinant of success and failure of CVs	5	3		1	1		5	2	5	4		1		1	2	3	1	3	1	1	1	39	
Small firms and CVs growth	1	2		2	1		1	3	1	1	4	1		1	1	2		2	2	2	2	27	
Strategies and performances of CVs	1	1			2	1	1	1	4		3	3			1	1	2	1		3	3	28	
Family firms and ownership																		13		2		15	
Other topics and studies about corporate venture			1	2	2	2		3	1	2	2	4		3	1	4	3	3		1	3	37	
<b>FINANCING FIRMS</b>																							
Venture Capitalist	2	6	7	5	2	3	6	3	3	2	2	2	2		1	2	2	1		1	2	54	
Franchising											9		8	13			1	2		1		34	
Management and Leverage buy out				2			1			1			1									6	
Initial Public offerings			2	1		1			1			1										7	
Other topics about financing firms	2	1			1	1	1	1		1		1		1		1						12	
<b>OTHER TOPICS</b>																							
Case Studies						2	1		1	1		1		2		1	2	2		3	6	22	
Editorial board, comments of the editor and other not elsewhere classified	4	2	1	1	1			2	1	3	1									3	2	23	
	28	27	23	33	30	29	32	36	24	29	28	28	23	28	23	27	29	43	45	41		606	

### Entrepreneur and Entrepreneurship

La prima delle 5 sezioni, denominata “*Entrepreneur and Entrepreneurship*” raccoglie un totale di 192 articoli (è la sezione con maggior numero di contributi)<sup>47</sup>. La prima sottosezione *Entrepreneur and Entrepreneurship studies and definitions* composta da 67 articoli raccoglie tutti gli studi e le ricerche volte alla definizione concettuale e terminologica dell’imprenditorialità e alla descrizione e delimitazione delle diverse funzioni imprenditoriali<sup>48</sup>.

<sup>47</sup> Nell’edizione del 2004 sono inoltre presenti anche quattro sezioni speciali (*Special Issue Techno entrepreneurship; Special issue cognition and entrepreneurship; Special Issue Evolutionary Approaches to entrepreneurship; Honoring Howard Aldrich; Special section Entrepreneurship Theory*).

<sup>48</sup> A tal proposito si può citare l’articolo di Bruyat e Julien pubblicato nel Vol 16 del 2000 dal titolo “*Defining the Field of Research in Entrepreneurship*” che meglio riassume le tematiche oggetto di questa

Di particolare rilievo è anche la sottosezione *Personal characteristics, behavior and traits of the Entrepreneurs*, (50 contributi) incentrata sull'analisi e sull'approfondimento delle caratteristiche personali, motivazionali e culturali che caratterizzano la figura dell'imprenditore. Sono in pratica raccolti tutti gli studi sulle "variabili individuali e personali dell'imprenditore" che giocano un ruolo decisivo nel processo di genesi e di successivo sviluppo delle imprese.

In questa sezione abbiamo altresì inserito due distinte sottosezioni (*The role of networks in the entrepreneurial process* e *The role of technology and innovation in the entrepreneurial process*) che raccolgono una serie di specifici lavori sul ruolo dei network e delle innovazioni tecnologiche nei processi imprenditoriali.

I contributi della prima sottosezione sono in totale 15 e offrono importanti spunti di riflessione; come ad esempio l'articolo di Birley (1985) dal titolo "*The role of networks in the entrepreneurial process*" che approfondisce ed analizza i diversi tipi di networks (formali ed informali) che possono e che devono essere attivati dagli imprenditori per facilitare il processo di crescita e di sviluppo delle loro imprese.

Anche i processi di introduzione di innovazioni tecnologiche e di nuovi prodotti sono stati ampiamente dibattuti (10 contributi in totale) mediante lo studio di casi aziendali così da evidenziare le diverse scelte imprenditoriali-manageriali connesse a queste decisioni strategiche<sup>49</sup>.

Come riscontrato nella precedente analisi anche nel *Journal of Business Venturing* sono presenti numerosi contributi sull'imprenditorialità femminile che abbiamo raccolto nella sottosezione "*Women and Entrepreneurship*" che si concentrano

- quasi esclusivamente sul confronto tra imprenditori maschi ed imprenditrici femmine tralasciando l'analisi delle effettive potenzialità delle imprenditrici nei processi di creazione e direzione aziendale<sup>50</sup> e
- su comparazioni tra le diverse realtà internazionali come nel caso dello studio del 1990 di Riding e Swift volta all'approfondimento del ruolo delle donne imprenditrici nella realtà Canadese.

Volendo esprimere un giudizio di sintesi su questa sezione si può osservare che gli sforzi di ricerca si sono concentrati prevalentemente sui caratteri generali dell'imprenditorialità. Gran parte di questi articoli sono specificatamente dedicati ad analisi internazionali (soprattutto con riferimento ai paesi emergenti) fornendo così un quadro comparato dell'imprenditorialità nelle diverse esperienze e realtà mondiali

sottosezione. Nell'articolo si legge: "*Research in the field of entrepreneurship have not yet able to agree on a definition of the subject of they study... the goal of those studies is to propose a theoretical integration of existing studies knowledge within a constructivist framework, rather than a new definitions...* (pag 165 e ss)".

<sup>49</sup> Possono essere citati a titolo di esempio gli articoli di Kanter, Richardson, North e Morgan (*Engines of progress: designing and running Entrepreneurial Vehicles in established company. The new venture process at Eastman Kodak 1983-1989*) incentrato sul caso Kodak, e di Deeds, De Carolis e Coombs (*Dynamic and new product development in High Technology Ventures: an empirical analysis of new biotechnology firms*), incentrato sulle imprese biotech.

<sup>50</sup> Ad esempio si può ricordare il contributo di Fischer, Reuber e Dyke pubblicato nel Vol 8 del 1993 dal titolo "*A theoretical overview and extension of research on sex, gender an entrepreneurship*".

(si veda per esempio Diomande 1990 sulle realtà imprenditoriali africane e Tan 2001 sulla realtà cinese).

Da sottolineare, inoltre, la rilevanza della sottosezione *Personal characteristics, behavior and traits of the entrepreneurs* che denota un sempre continuo interessamento sia ai caratteri personali dell'imprenditore (variabili individuali) sia gli aspetti connessi di background, culturali ed etnici.

Infine, talune tematiche, quali il ruolo dei networks e delle innovazioni nei processi imprenditoriali, dovrebbero essere oggetto di maggiori approfondimenti e non dovrebbero presentare caratteri di discontinuità come rilevato. Si contano, infatti, solo 15 contributi su un totale di 191 della sezione e, per cinque anni consecutivi (dal 1996 al 2000), non è stato pubblicato nessun articolo in materia<sup>51</sup>.

### Start-ups

Questa seconda sezione raccoglie gli articoli raggruppati sulla base del secondo criterio di analisi e quindi tutti gli studi connessi al processo di *new business creation*.

Le sottosezioni individuate sono le stesse in precedenza utilizzate nell'analisi del *Frontiers of Entrepreneurship* così da poter realizzare, nei paragrafi successivi, una specifica comparazione tra le due riviste. In questa sede, pertanto ci limiteremo solo a delineare schematicamente i principali ambiti di indagine rimandando alle parti successive del lavoro l'approfondimento delle specifiche tematiche.

Gli sforzi dei ricercatori si sono concentrati principalmente su:

- i processi di nascita delle nuove realtà economiche (sottosezioni Start-up: characteristics, technology and the main factors (20 contributi) e Process of start-up process: Determinant of success and failure of NBV (30 contributi))
- la gestione di uno start-up (sottosezione New firms: management, organization and strategy (13 contributi))
- le possibili modalità di finanziamento (sottosezione financing start-up: venture capital and business angels (16 contributi))
- il ruolo di supporto giocato dagli incubatori, dai business innovation center e dalle università nei processi di formazione delle nuove imprese (sottosezione incubators and university support and assistance (22 contributi)).

### Corporate Venturing

La sezione denominata *Corporate Venturing* raccoglie un articolato numero di studi (146 articoli in totale) che spaziano dall'analisi delle cause di successo e fallimento delle imprese (sottosezione *determinant of success and failure of CVs* 39 contributi) alle strategie adottate ed adottabili (*Strategies and performances of CVs* 27 contributi) all'analisi dei processi di crescita e di sviluppo (*Small firms and Cvs Growth* 28 contributi).

<sup>51</sup> Significativi contributi in materia di cluster, costellazioni e networks sono stati realizzati, sin dai primi anni 80, anche da studiosi italiani, come ad esempio il lavoro di Lorenzoni ed Ornati.

Le tematiche affrontate in questa sottosezione non sono specifiche del nostro tema di ricerca e pertanto limiteremo i nostri commenti solo ad alcune osservazioni.

In primis, la forte discontinuità dei contributi nel corso degli anni e una non uniformità nella loro distribuzione. Il più delle volte, infatti, sono concentrati esclusivamente in pochi numeri come accade per il tema delle *Family Business* che presenta un totale di 15 articoli concentrati in solo due volumi ed in occasione di una edizione speciale del 2003<sup>52</sup>.

In secundis i contenuti mostrano un carattere di maggiore articolazione nel corso degli anni presentando, dopo gli anni 90, numerose comparazioni internazionali<sup>53</sup> e specifici approfondimenti sulle imprese *high growth* (vedi per esempio Siegel *et al* 1993 in JBV).

Ed infine, si può notare che nel corso degli anni gli studi sulle imprese *high tech* ed i relativi confronti con quelle *low tech* sono via via aumentati di numero permettendo così di approfondire le specifiche strategie di crescita e di sviluppo che caratterizzano le imprese operanti in diversi settori<sup>54</sup>.

### Financing firms

Le sezione denominata Financing Firms è una delle sezioni più articolate e ricche di dell'intera rivista. Abbiamo individuato un totale di 113 articoli suddivisi in 5 sottosezioni, senza considerare i contributi relativi alle modalità di finanziamento delle imprese in Start-up che, come per il *Frontiers of Entrepreneurship* abbiamo collocato in una specifica sottosezione.

La prima sottosezione (denominata *Venture Capitalist*) è dedicata alle modalità di finanziamento ed ai criteri di scelta adottati dai diversi *venture capitalists* nella selezione delle imprese, già esistenti, da finanziarie<sup>55</sup>. Si contano in totale 54 articoli presenti in tutti i volumi (ad eccezione di quello del 1999 interamente dedicato al *Franchising*) che forniscono un quadro estremamente dettagliato, anche grazie alle

<sup>52</sup> Sfogliando gli indici della rivista si può notare che ad esempio con riferimento al tema dell'analisi delle determinanti di successo e di insuccesso delle imprese nel 1985, nel 1992 e nel 1994 sono presenti ben 5 diversi studi mentre in anni quali 1988, 1991, 1996 e 1998 nemmeno un contributo.

<sup>53</sup> Ad esempio si può ricordare lo studio fatto da Ohe, Honjo e Merriehfield nel 1992 (*Japanes corporate ventures: success curve*) volto ad analizzare le specificità del contesto Giapponese, o lo studio di Tsang del 1994 (*Threays and opportunities faced by private business in China*) che analizza la realtà cinese.

<sup>54</sup> Il primo contributo in tal senso è riconducibile allo studio del 1990 di Covin, e Slevin in JBV.

<sup>55</sup> In particolare si vuole soffermare l'attenzione sui seguenti contributi: Sapienza (1992) "*When do Venture Capitalists add value?*" che dai risultati di un'analisi di regressione multipla su 51 VCs dimostra che il contributo di valore apportato dai VCs aumenta con l'aumentare dei livelli di innovazione perseguiti dalle imprese; Elango, Fried, Hirsch e Poloncheck (1995) "*How venture capital firms differ*" che da una ricerca effettuata su 149 VCs evidenzia le quattro principali differenze tra i diversi *venture capital investment*. Tali differenze sono 1) *stage of interest*, 2) *amount of assistance provided to portfolio 3) companies firm size and 4) geographic region*. E ancora la ricerca di Robbie e Ennew (1997) "*Venture capitalists and serial entrepreneur*" che analizza le principali caratteristiche possedute dagli imprenditori e tali da rendere le loro imprese attrattive agli occhi dei VCs. Ed infine si vuole porre l'accento sui contributi di Ruhnaka e Young (1991) "*Some hypotheses about risk in Venture Capital Investing*" e di Shepherd e Zacharakis (2002) dal titolo "*Venture capitalists' expertise: a call for researche into decision aids and cognitive feedback*" che analizzano il processo decisionale e di scelta e di valutazione che gli investitori predisporranno nel caso di avviare un investimento in una impresa.

numerose comparazioni internazionali, sulla possibilità di ricorrere a questa modalità di finanziamento.

A partire dagli anni novanta l'attenzione si è spostata anche su tematiche quali il *Franchising* (34 contributi con due speciali sezioni negli anni 1996, 1998 e 1999) ed il *Leverage Management Buy Outs*, quali alternative modalità di finanziamento per le imprese non solo ai primi stadi della loro esistenza.

Gli articoli in questa sezione dovrebbero offrire un quadro maggiormente ampio delle possibili modalità di finanziamento a disposizione delle imprese sia nella loro fase iniziale sia anche nelle fasi successive di crescita e di sviluppo, fino ad arrivare alla quotazione in borsa. (Gli articoli riferito all'IPO sono solo 7)<sup>56</sup>.

#### Other topics

In quest'ultima sezione, di carattere residuale, abbiamo raccolto tutti gli approfondimenti (quali *editorial's board*, *comment of the editors*) che si trovano con una certa regolarità all'interno dei diversi volumi. In particolare, come in precedenza osservato, numerosi dei *comments of the editor* offrono importanti spunti di riflessione e rappresentano in molti casi il punto di partenza per la realizzazione di specifiche sezioni monotematiche che hanno poi trovato spazio nelle successive pubblicazioni.

Questa sezione è altresì dedicata alla raccolta di specifici studi di casi aziendali che di volta in volta sono stati oggetto di analisi (si veda per esempio Abetti 2003 in JBV).

#### 3.4 I preferiti

Il primo risultato che emerge dall'analisi effettuata è la presenza di numerose e diverse ottiche di indagine che caratterizzano gli studi sull'imprenditorialità "come un crocevia di ricerche empiriche e di speculazioni teoriche" (Lanza 2002 pag 49) che, non senza difficoltà, stanno approssimandosi alla definizione di paradigma organico e sistemico del fenomeno (Shane e Venkataraman, 2000).

Attraverso la lettura critica dei contributi analizzati abbiamo individuato ed identificato gli elementi di riflessione che maggiormente hanno trovato espressione negli ultimi anni e che rappresentano i più recenti avanzamenti delle ricerche, delle speculazioni e degli sviluppi concettuali ed empirici strettamente connessi al campo di studio dell'*entrepreneurship*.

I contributi da noi selezionati appartengono a quella che molti studiosi (Low e MacMillan 1988, Stevenson e Jarillo 1990), definiscono come la seconda fase<sup>57</sup> del-

<sup>56</sup> In questo frangente di significativa importanza si ritiene la presenza di importanti comparazioni internazionali volte a studiare i diversi approcci seguiti nel finanziamento delle imprese nei diversi paesi. Solo per citarne alcuni Choy (1990) *Sources of business financing and financing practices: a comparison among U.S. and Asian Countries*, che analizza le differenze nelle modalità di finanziamento tra gli USA e i paesi Asiatici e Sapienza, Manigartand Vermier (1996) *Venture capitalsit governance and value added in four countries*, che analizza 221 *Venture Capitalists* operanti in USA, Inghilterra, Francia ed Olanda.

<sup>57</sup> La prima fase degli studi sull'imprenditorialità, a parere di molti studiosi, si è basata sulla definizione di differenti approcci in competizione tra di loro ognuno dei quali, ciascuno dal proprio punto di vista e la propria ottica di indagine, ha tentato di definire e concettualizzare il processo imprenditoriale e cosa fosse alla sua origine. In questo ambito possono essere segnalati alcuni approcci (si veda anche quanto detto da Lanza 2002):

lo sviluppo sulle teorie dell'imprenditorialità orientate alla sistematizzazione dei differenti approcci, negli anni precedenti delineati, sulla base delle diverse domande di ricerca alle quali di volta in volta si è voluto rispondere. La prospettiva di tali studi si è configurata molto spesso come interdisciplinare e caratterizzata sia da contributi che hanno seguito un programma di ricerca *field*, sia da contributi che hanno proceduto attraverso speculazioni e *theorizing* fondati su accurate sistematizzazioni della letteratura (Lanza 2002 pag 53 e ss.).

Punto di convergenza dei diversi studi è quello della *definizione dell'imprenditorialità* quale:

- campo di indagine dedicato ad identificare come da chi e con quale effetto sono scoperte valutate e sfruttate le opportunità di creare beni e servizi futuri (Venkataraman 1997) e che, come tale, comprende lo studio delle fonti di opportunità, il processo che porta alla loro identificazione e alla successiva valutazione, nonché l'insieme delle persone che lo scoprono direttamente coinvolte in questo processo (Stevenson e Jarillo 1990, Venkataraman 1997, Lanza 2002)
- processo di allocazione di risorse fisiche, economiche ed intellettuali (Lanza 2002) condotto con finalità di profitto in condizioni di rischio (Kirzner 1973) e caratterizzato da numerosi ostacoli da superare
- processo rilevante ai fini dello sviluppo economico di un paese. Questo è in particolare il risultato che emerge dai contributi di matrice macroeconomica (Kirzner 1973, Leibenstein 1968, Scherer 1984)
- processo la cui realizzazione può essere agevolata dalle istituzioni e dalle infrastrutture da queste predisposte quali mezzi per l'ottenimento e la creazione di risorse (ad esempio *social capital*) utilizzabili nei processi imprenditoriali.

Accanto a questi punti di convergenza sono emersi anche alcuni limiti, tra i quali si può ricordare

- la presenza di un elevato numero di approcci e di chiavi di lettura del fenomeno che hanno tolto uniformità all'analisi del concetto di imprenditorialità
- la mancanza di un esame integrato e "cumulativo" delle diverse tematiche che molto spesso sono analizzate singolarmente e giustapposte le une alle altre (Lanza, 2002). Questo ha come conseguenza principale il mancato riconoscimento di

- *Approccio Schumpeteriano* secondo il quale l'imprenditorialità è identificata nell'innovazione e nelle capacità dell'imprenditore di provocare discontinuità (Schumpeter 1936, Cole 1946, Scherer 1984)

- *Approccio psicologico* secondo il quale le caratteristiche individuali rappresentano i fattori predittivi ed esplicativi della scelta di diventare imprenditore (McClelland 1961, Sexton e Bowman 1985, Begley e Boyd 1987 in JBV)

- *Imprenditorialità interna* secondo il quale la manifestazione dei processi imprenditoriali si ha all'interno di impresa già costituite (Burgelman 1983, Kanter 1985 in JBV, Invernizzi Molteni e Sinatra 1988)

- *Approccio Austriaco* secondo il quale l'imprenditorialità è da ricercarsi nella capacità di sfruttare ed identificare le opportunità attraverso cui realizzare profitti a prescindere dal processo delle risorse da coordinare per raggiungere tale obiettivo (Kirzner 1973, Casson 1982)

- *Approccio dei network sociali* secondo cui la dinamica imprenditoriale risulta essere *emdedded* in una rete di relazioni piu' o meno forti che orientano sia il reperimento delle risorse sia l'identificazione e la definizione delle opportunità (Lanza 2002, Nahapiet e Ghoshal 1998, Liao e Welch 2005).

una definizione comune e condivisa del concetto di imprenditorialità (Hisrich e Peters 2006)

- la mancanza di un oggetto comune e condiviso da associare al concetto di imprenditorialità con la conseguente impropria associazione in taluni studi tra il concetto di imprenditorialità e impresa di dimensioni minori e in altri con l'identificazione del concetto di imprenditorialità ai soli fenomeni connessi alla creazione di nuove imprese
- la mancanza di una netta distinzione, come in precedenza osservato, tra i concetti di imprenditore e di imprenditorialità con una conseguente difficoltà interpretativa dei due diversi fenomeni (Lambing e Kurehl 2006).

Inoltre, sempre con riferimento ai contenuti, sebbene numerosi autori negli anni passati (vedi per esempio Lumpkin e Dess 1996), enfatizzando la mancanza di un adeguato sostrato teorico ed una eccessiva astrazione contenutistica, sospingessero a considerare l'*entrepreneurship* come un sotto-filone all'interno di quello dello *strategic management*, gli studi più recenti, in virtù dell'uniformità e delle specificità dei temi di volta in volta trattati propendono verso l'identificazione dell'*entrepreneurship* quale campo di studi autonomo (Shane e Venkataraman 2000)<sup>58</sup>. Infatti, con riferimento a quanto specificatamente emerso dalle due analisi realizzate, possiamo osservare che la tipologia dei temi trattati, sicuramente molto ampia e difficilmente riassumibile in poche righe, si è concentrata in maniera preponderante sullo studio e sull'approfondimento delle caratteristiche dell'imprenditore, sulle sue funzioni, sulle modalità di finanziamento delle imprese e sui processi di creazione e di primo sviluppo delle nuove iniziative economiche, quali elementi distintivi della stessa disciplina. Questi contributi rappresentano quasi il 70% del totale (415 su 606 totali) degli articoli presenti nel *Journal of Business Venturing* ed oltre il 65% del *Frontiers of Entrepreneurship*, che già nel periodo dal 1981 al 1986 rappresentavano oltre il 55% del totale. Inoltre, quasi tutti i lavori presentano sia analisi di taglio meramente descrittivo (basate per lo più sulle principali rassegne bibliografiche presenti) sia indagini di casi studiando l'imprenditorialità nei suoi specifici aspetti non solo a livello teorico ma anche livello pratico ed operativo.

Anche le *metodologie d'analisi*, a partire dalla seconda metà degli anni '80, hanno subito una profonda evoluzione che ha portato ad affiancare alle tradizionali analisi di taglio esclusivamente teorico e descrittivo indagini più operative, basate su questionari con interviste dirette o su banche dati e/o sull'utilizzo di tecniche statistiche di rielaborazione delle informazioni. In molti casi tali ricerche presentano, anche, un taglio internazionale con l'obiettivo di comparare le diverse e complesse realtà imprenditoriali. Da sottolineare come nel *Journal of Business Venturing* lo sforzo di internazionalità sia indirizzato soprattutto sull'analisi delle nuove realtà emergenti (in particolare Cina ed Africa) a differenza degli interventi raccolti nel *Frontiers of En-*

<sup>58</sup> Ad esempio Low e MacMillan (1988) identificano diversi approcci di studio di volta in volta utilizzati per analizzare le tematiche connesse all'*entrepreneurship*: l'approccio socioculturale; l'approccio psicologico; l'approccio dei network sociali; l'approccio della population ecology; l'approccio di matrice economica.

*trepreneurship* maggiormente concentrati su comparazioni internazionali tra realtà consolidate (Stati Uniti, Canada, Giappone, Paesi Europei).

*Tratti comuni* alle due analisi possono essere intravisti anche nelle sezioni che raccolgono gli studi inerenti le caratteristiche dell'imprenditore. Si tratta delle ricerche che approfondiscono il ruolo delle variabili individuali, ovvero di quelle variabili espressione delle capacità personali, della natura e dell'intensità delle risorse che il potenziale imprenditore può dedicare alla nuova impresa e che come tali contribuiscono ad identificare le motivazioni che spingono un soggetto ad avviare un'attività. Tali studi denotano forti caratteri di interdisciplinarietà dal momento che sono collegati alle ricerche sui profili psicologici e di personalità degli imprenditori, sul loro background e sul loro patrimonio di conoscenze e di risorse finanziarie che sono in grado di mobilitare per dare avvio alla nuova iniziativa economica (cfr. cap 2).

Come in precedenza osservato un posto di rilievo è detenuto anche dagli studi rivolti all'analisi delle modalità di finanziamento sia delle nuove imprese sia di quelle già costituite. Accanto alle ricerche in ambito di *Venture Capitalists* (presenti tutti gli anni nel *Journal of Business Venturing* ed in tutte le edizioni del *Frontiers of Entrepreneurship* ad eccezione degli anni 1994 e 1998) sono stati oggetto di approfondimento anche i processi di quotazione in borsa e le operazioni di *Buy Outs* (quest'ultime trattate in prevalenza nel JBV). In particolare, negli ultimi cinque anni, i temi della quotazione in borsa (IPO) e del *Franchising* (che nelle realtà anglosassoni è ampiamente utilizzato, si veda Hoy e Scotto 1998 e Kauffman 1999 in JBV), sono stati ampiamente dibattuti ribadendo così l'importanza attribuita a tali modalità di finanziamento ritenute leve sempre più strategiche e necessarie per la crescita delle imprese (si veda ad esempio lo special issue del 1999 nel JBV ed in particolare gli articoli di Dant e Kauffman, di Jambulingam e Nevin e di Stanworth e Curran del 1999).

Nelle due riviste trovano spazio anche nuovi filoni di ricerca quali quelli dell'*imprenditoria femminile* e dei *settori no profit*. Gli studi sull'imprenditorialità femminile pur presentando una certa discontinuità (rintracciabile sia nel *Journal of Business Venturing* che nel *Frontiers of Entrepreneurship*) rappresentano degli importanti contributi in grado di far comprendere le potenzialità ed il ruolo delle donne nei processi imprenditoriali. In letteratura anglosassone tale tematica ha assunto nel corso degli anni sempre maggiore rilievo e prova ne sono i numerosi articoli pubblicati nelle più importanti riviste e i numerosi contributi monografici che di anno in anno sono pubblicati (Carter and Cannon, 1992 e 2001 in JBV). Da sottolineare che i maggiori sforzi di ricerca ed approfondimento si concentrano oltre che sulle classiche tematiche connesse alla relazione tra la variabile sesso e la variabile successo imprenditoriale (Buttner, Rosen 1988, 1989 e Boden e Nucci 2000 in JBV) anche su analisi ed approfondimenti di carattere internazionale (Shabbir e Di Gregorio 1996 in JBV) che offrono un quadro completo delle diverse realtà internazionali e dei diversi processi di formazioni imprenditoriale femminile.

In conclusione, dalla rilettura dei *topical index* si può osservare anche un continuo sforzo di miglioramento nella definizione ed articolazione delle tematiche trattate. Con riferimento al *Frontiers of Entrepreneurship*, infatti, si può osservare che mentre il numero del 1981 presentava una struttura articolata in sette diversi argomenti, quello del 2000 ne prevedeva una articolata in 37 e quello del 2002 in

trentadue. E ancora con riferimento al *Journal of Business Venturing* sebbene il numero degli articoli ogni anno sia rimasto sostanzialmente invariato (con una media di 29 a volume)<sup>59</sup> l'articolazione della rivista ha presentato di anno in anno una sempre più completa articolazione prevedendo ad esempio la presenza di “*special issue*” sugli argomenti di maggiore attualità ed interesse. Tutti gli studi, inoltre, presentano un taglio decisamente molto più interdisciplinare<sup>60</sup> e la loro struttura evidenzia l'utilizzo di metodi di indagine sicuramente più raffinati ed analitici tanto da poter realizzare un idoneo coordinamento tra analisi teorica ed empirica superando così uno dei principali limiti dei contributi caratteristici di tutti gli anni 80 e dei primi anni 90.

L'interdisciplinarietà è decisamente più marcata con riferimento agli studi di genesi della nuova imprenditorialità dove variabili di tipo psicologico, sociale ed organizzativo hanno un ruolo importante. Oltre ai numerosi approfondimenti sulle motivazioni sociali economiche ed aziendali che sottostanno ai processi di creazione delle nuove iniziative economiche sono stati analizzate le conseguenze in ambito di *job creation* e di sviluppo sociale connesse ai processi di nascita della nuova imprenditorialità.

Come più volte ricordato il nostro obiettivo è quello di concentrare gli sforzi sul particolare momento di genesi dell'imprenditorialità così da comprendere il ruolo da questa rivestito negli studi connessi all'imprenditorialità e cercando successivamente di interpretare tutti i complessi passaggi che caratterizzano la nascita di una nuova impresa.

Dal paragrafo successivo contenteremo la nostra attenzione su questi aspetti e queste tematiche ricostruendo lo stato dell'arte degli studi sul processo di nascita delle nuove imprese e soffermando l'attenzione su alcuni aspetti per la costruzione delle nostre ipotesi di ricerca. Il punto di partenza è la rilettura congiunta ed incrociata di tutti gli interventi raccolti nel *Frontiers of Entrepreneurship* e gli articoli pubblicati nel *Journal of Business Venturing* specificatamente dedicati a queste tematiche.

#### 4. L'imprenditorialità ed il processo di nascita della nuova impresa

##### 4.1 Una scelta metodologica

A partire dalla metà degli anni '70 i temi connessi alla genesi dell'imprenditorialità sono stati oggetto di rinnovato interesse da parte di economisti, aziendalisti, sociologi

<sup>59</sup> Da osservare che i volumi dal 2002 in poi presentano un numero di contributi maggiore (circa 40 articoli) rispetto a quelli pubblicati negli anni precedenti (circa 30 articoli per volume).

<sup>60</sup> L'interdisciplinarietà di questi studi è ben visibile oltre che con riferimento ai sopra citati studi sui caratteri dell'imprenditore, anche nei numerosi *special issue e special topics* che affrontano tematiche di tipo sociale, etico ed organizzativo. In particolare con riferimento a questi ultimi si ricordano quelli strettamente connessi all'analisi dei processi di creazione delle nuove imprese e del loro collegamento alla riduzione dei tassi migratori, con la diffusione di livelli di vita più elevati ed omogenei e, soprattutto, con l'aumento delle nuove opportunità occupazionali. A tal proposito si rimanda anche ai paragrafi successivi del presente lavoro.

e psicologi. La nascita di nuove imprese è considerata elemento base dello sviluppo economico e sociale di un paese rappresentando la parte più dinamica della struttura produttiva di molti paesi e consentendo di alleggerire la pressione sociale dei problemi occupazionali.

Conoscere le modalità e le circostanze di avvio delle nuove imprese contribuisce a definire alcune peculiarità del fenomeno in termini di motivazioni e funzioni imprenditoriali e di combinazioni strategiche e organizzative. Inoltre, data la complessità del processo genetico e la varietà della prospettive di indagine i confini disciplinari sono estremamente mobili, gli approcci estremamente diversi e le possibili chiavi di lettura estremamente numerose. Così, a studi prettamente di tipo economico industriale (rivolti alle strategie di ingresso sui mercati, alle indagini relative alla natura, allo sviluppo ed alla diffusione dell'innovazione tecnologica, alle ricerche empiriche delle demografie ed allo studio dello sviluppo delle economie regionali e dei sistemi locali) si sono presto affiancati anche studi di natura aziendale ed organizzativa (con riferimento alle ricerche sull'imprenditorialità, agli studi di sviluppo delle organizzazioni, agli studi sui modelli di governo e di direzione aziendale, alle numerose ricerche sulle innovazioni istituzionali e gestionali).

Dal XVIII secolo ad oggi numerose sono state le ipotesi elaborate che testimoniano un intenso sforzo di riflessione sul processo di creazione di nuove imprese e sulle due determinanti chiave quali: l'incidenza del contesto ambientale, le caratteristiche personali dell'imprenditore e le scelte strategico gestionali da questo adottate.

L'*unità di indagine* è rappresentata dalle funzioni esercitate dagli imprenditori<sup>61</sup> e dei processi di creazione delle nuove imprese.

Come in precedenza accennato, con l'obiettivo di costruire un quadro di sintesi dello stato dell'arte degli studi in materia di genesi dell'imprenditorialità e di nascita delle nuove imprese si propone uno schema interpretativo costruito sulla base della rilettura congiunta dei contributi presenti nelle due sezioni (denominate *start-up*) del *Frontiers of Entrepreneurship Research* e del *Journal of Business Venturing*.

Abbiamo scelto come periodo di riferimento l'arco temporale compreso tra il 1985 e il 2004 (20 anni) strumentalmente alla comprensione dell'evoluzione di questo filone di studi.

Prima di illustrare i risultati della nostra analisi alcune precisazioni metodologiche sono dovute.

In primis, se con riferimento al *Journal of Business Venturing* la nostra analisi copre l'intero periodo di pubblicazione della rivista (ad eccezione dell'anno 2005 escluso per motivi di omogeneità di analisi ed il 2006 ancora in corso di pubblicazione) con riferimento al *Frontiers of Entrepreneurship* abbiamo escluso dalla nostra analisi anche gli anni che vanno dal 1981 al 1984 solo per questioni di uniformità.

In secundis, con riferimento alla rivista *Journal of Business Venturing* abbiamo contato il numero degli articoli e non la sola presenza di contributi nelle diverse sottosezioni (come fatto per il *Frontiers of Entrepreneurship*) per dare l'idea della

<sup>61</sup> Per approfondimenti sui ruoli, funzioni e caratteri dell'imprenditore si rimanda ai par 1.1. e 1.2. del presente lavoro.

grandezza in termini percentuali del fenomeno oggetto di studio sul totale degli argomenti trattati in ogni numero e/o volume. Per il *Frontiers of Entrepreneurship* abbiamo ritenuto più idoneo non contare il numero degli interventi ma solo la presenza o meno dei contributi in ogni sottosezione, non trattandosi quest'ultimo di una rivista vera e propria ma solo di una raccolta annuale degli interventi presentati alla Conferenza Annuale del Babson College. Questo comporta una certa non uniformità nel totale dei contributi presenti ogni anno (cosa che non accade per il *Journal of Business Venturing*) e pertanto un'analisi in termini percentuali sulla quantità dei contributi specificatamente dedicati ad una sezione avrebbe potuto condurre a risultati fuorvianti.

Infine, una precisazione merita la scelta delle diverse sottosezioni in cui abbiamo diviso gli studi in materia di genesi dell'imprenditorialità e di nascita delle nuove imprese. La scelta di 7 sottosezioni è per noi strumentale all'evidenziazione delle caratteristiche e dei caratteri propri del processo di *new business creation* che sarà oggetto di analisi nel successivo capitolo. La scelta ed un primo commento di queste sottosezioni rappresenta anche un primo importante passo per la formulazione delle nostre ipotesi di ricerca.

#### 4.2 Alcuni risultati dell'analisi

La rilettura dei contributi presenti nelle due riviste ha consentito di identificare gli elementi di riflessione che hanno determinato e determinano la complessità del processo imprenditoriale connettendo poi la crucialità della definizione ai processi di nascita delle nuove imprese. È emersa, anche, la particolarità del processo sia dal punto di vista aziendale e gestionale sia da quello della ricaduta in termini economici e sociali e, quindi, di sviluppo e crescita di un sistema economico e di creazione di nuova occupazione.

Inoltre, grande spazio è stato attribuito alla disamina degli aspetti concettuali quali:

- la definizione del processo di nuova imprenditorialità sulla base delle capacità imprenditoriali di identificare, valutare e, quindi, sfruttare le opportunità che si possono presentare
- gli ostacoli che di volta in volta devono essere superati nel processo di combinazione di risorse necessario per la strutturazione di uno startup
- gli aspetti ed i caratteri motivazionali, psicologici ed individuali dell'imprenditore quali fonte primaria dei processi di nuova imprenditorialità (approccio psicosociologico Low e MacMillian 1988)
- il ruolo delle Istituzioni quali soggetti in grado di facilitare ed aiutare i processi di *new business creation* garantendo un sistema di relazioni e di networks alla base della formazione della risorsa *social capital*
- l'importanza della presenza di network sociali ed in particolare delle relazioni che l'imprenditore può intrattenere con l'obiettivo di reperire risorse (approccio dei network sociali Low e MacMillian 1988)

In tutti gli anni presi in esame, fatte salve poche eccezioni, il tema della nascita delle imprese ha costituito un peso rilevante sul totale degli argomenti trattati ed ha assunto una crescente importanza soprattutto con riferimento agli ultimi anni<sup>62</sup>.

Come osservato anche per la precedente analisi alcuni tra questi contributi hanno seguito un programma di ricerca *field*, altri hanno proceduto attraverso speculazioni e *theorizing* fondati su accurate sistematizzazioni della letteratura.

Per realizzare la nostra analisi, abbiamo ripreso la suddivisione fatta in precedenza suddividendo i diversi contributi in 7 sezioni, corrispondenti ai principali macroargomenti oggetto di approfondimento da parte degli studiosi.

<b>SEZIONI INDIVIDUATE (start up)</b>
Entrepreneurship and start-up (Entrepreneurial process)
Start-ups characteristics, technology and the main factors
Process of Start-up: determinant of success and failure
Financing start-up (venture capitalist, business angels)
New firms: management, organization and strategies
Incubators and university support and assistance
Other topics and studies about start-up not elsewhere classified

Abbiamo così approfondito le sezioni individuate, specificandone i contenuti, gli obiettivi e le caratteristiche metodologiche.

Nelle due tabelle successive si riportano i dati di sintesi con riferimento ai contributi analizzati. La prima tabella fa riferimento agli interventi raccolti nel *Frontiers of Entrepreneurship* (vedi tabella 1.8) e la seconda agli articoli pubblicati nel *Journal of Business Venturing* (vedi tabella 1.9).

Tabella 1. 8 Analisi dei topical index del *Frontiers of Entrepreneurship* relativi alla sezione start up dal 1985 al 2004

SECTION of START-UP <i>Frontiers of Entrepreneurship</i>	ANNO																				
	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	
Entrepreneurship and start-up (entrepreneurial process)	X		X							X	X	X					X	X	X	X	
Start-ups characteristics, technology and the main factors		X	X	X		X	X	X	X											X	X
Process of Start-up: determinant of success and failure	X		X										X	X	X	X	X				X
Financing start up (venture capital, business angel)	X		X	X	X	X	X	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
New firms: management, organization and strategies															X	X					X
Incubators and university support and assistance	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X				X			X	X	X	X	X
Other topics and studies about start-up not elsewhere classified				X	X	X	X				X		X	X	X						
<b>totale sottosezioni presenti</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	

<sup>62</sup> Si osserva ad esempio che il triennio 1999-2001 nel *Frontiers of Entrepreneurship* questi rappresentano il 48% di tutti i contributi presenti nella rivista ed in particolare nel 2000 su un totale di 37 argomenti oggetto di analisi 29 legati allo specifico tema dello start-up.

Tabella 1. 9 Analisi dei topical index del Journal of Business Venturing relativi alla sezione start up dal 1985 al 2004

SECTION of START-UP Journal of Business Venturing	Vol 1	Vol 2	Vol 3	Vol 4	Vol 5	Vol 6	Vol 7	Vol 8	Vol 9	Vol 10	Vol 11	Vol 12	Vol 13	Vol 14	Vol 15	Vol 16	Vol 17	Vol 18	Vol 19	
	1985	1986-87	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	
Entrepreneurship and start-up (entrepreneurial process)	1	2	4	1	3	4	5	4		4		5	4		4	3	4	3	2	53
Start-up: characteristics, technology and the main factors	2	2	1		1		3	1	1		3		1	4						19
Process of Start-up: determinant of success and failure		1	1	3	4	2	2	2	3	3				1	1	1	2		3	29
Financing start up (venture capital, business angel)	1	1	1	2	2			1			1				1		2	2	2	16
New firms: management, organization and strategies	1	2			1	1							1		2		1		1	10
Incubators and university support and assistance	1	1		2	2							1			1		3	1	3	15
Other topics and studies about start-up not elsewhere classified			1		1	1		1				2			1				1	8
<b>totale contributi presenti</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>14</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>12</b>	<b>6</b>	<b>12</b>	<b>150</b>

### Entrepreneurship and start-up (Entrepreneurial Process)

Tali studi si concentrano sulle caratteristiche personali (familiari, scolastiche e professionali) dei nuovi imprenditori e sui caratteri della nuova imprenditorialità. Numerosi sono i contributi forniti in tal senso dalle scienze sociali; ad esempio Cooper (1981 e 1985 in JBV) osserva che le caratteristiche psicologiche ed individuali del potenziale imprenditore, le sue competenze maturate in precedenti esperienze di lavoro in altre strutture organizzative oltre alle caratteristiche del contesto ambientale condizionano la scelta di dare vita ad una nuova impresa. Oggetto di tutte le ricerche sono i caratteri afferenti alla sfera motivazionale, psicologica e personale del potenziale imprenditore quali fattori alla base delle sue azioni e che come tali influiscono su tutto il processo di new venture creation. Tali elementi, che sono principalmente rappresentati dalle caratteristiche personali, dalla propensione al rischio, dall'esperienza e dalle motivazioni del nuovo imprenditore, condizionano in maniera consistente le performance dell'impresa (si veda anche Begley 1987 in JBV).

Sempre con riferimento ai contenuti, si può osservare che il Journal of Business Venturing presenta una maggiore varietà di contributi oltre che una presenza sicuramente più regolare e continua (53 contributi in totale) rispetto al *Frontiers of Entrepreneurship*.

Inoltre, data la natura delle tematiche ad oggetto, numerose sono le implicazioni con studi di carattere psicologico e sociale che danno una connotazione di forte interdisciplinarietà a tutte le ricerche presenti (in particolare nel *Journal of Business Venturing* dove tale carattere è più marcato).

Infine, tra i principali temi oggetto di approfondimento occorre ricordare quelli legati al background dell'imprenditore, e quindi agli ambiti familiari, lavorativi e scolastici da cui proviene e al possesso di attitudini personali e competenze gestionali sempre più indispensabili per avviare un processo imprenditoriale (cfr. cap 2)63.

<sup>63</sup> Per ulteriori approfondimenti si rimanda al secondo capitolo del presente lavoro, dove tratteremo queste tematiche con riferimento alle diverse fasi del processo di *new business creation*.

### Start-ups characteristics, technology, and the main factors

Le circostanze di avvio delle nuove imprese e la definizione delle peculiarità del fenomeno in termini di motivazioni imprenditoriali, di combinazioni strategiche e organizzative sono alla base dei contributi raccolti in questa seconda sezione (si veda per esempio Bhave 1994 in JBV). Molte delle considerazioni sviluppate inducono a considerare la natura complessa del processo di creazione dell'impresa, spesso caratterizzato da esiti molto incerti, specie nella fase di primo sviluppo dell'iniziativa (Paci, 1996)<sup>64</sup>.

L'analisi delle caratteristiche delle nuove imprese ha visto nel corso degli anni una continua evoluzione metodologica. Infatti se, come già osservato da Zanni nella sua analisi, negli anni 80 gli sforzi di ricerca si sono concentrati sull'analisi di singole variabili di volta in volta individuate, ad oggi le nuove imprese vengono studiate attraverso l'esame congiunto di più variabili portando così l'analisi ad un livello multidimensionale in grado di osservare la dinamica del complesso processo di nascita e sviluppo imprenditoriale in rapporto alle macro variabili di contesto. Si possono così trovare contributi come quello di Bhave (1994 in JBV) incentrati sulla creazione di frameworks interpretativi dei processi di genesi mediante analisi multidimensionali che considerano numerose e differenziate variabili (tecnologiche, temporali, ambientali, macroeconomiche, ecc.).

Inoltre, già a partire dai primi anni '90 l'attenzione si è rivolta sull'analisi congiunta delle variabili personali e psicosociologiche alla base dei processi di genesi della nuova imprenditorialità ed i fattori ambientali che possono favorire e/o ostacolare la nascita di una nuova impresa. Il ruolo dell'ambiente<sup>65</sup>, quale fattore di stimolo alla creazione dell'impresa in funzione della natura e della varietà di risorse offerte e delle favorevoli condizioni di accesso a queste, insieme alla creazione di un network di relazioni<sup>66</sup> capace di ridurre i vincoli che condizionano l'accesso alle risorse (Paci, 1996, pag 80), ha trovato nel corso degli anni sempre maggiore spazio.

Una nota positiva merita, anche, lo sforzo di analisi connesso all'evidenziazione degli effetti di un "hostile environment" che può compromettere la realizzazione di un processo di start-up (vedi per esempio Venkataraman e Van de Ven 1998 in JBV).

<sup>64</sup> Sono così oggetto di regolari approfondimenti tutte le variabili (strategiche, organizzative, gestionali e legali) che entrano in gioco nei processi di creazione delle nuove imprese. Con riferimento al *Frontiers of Entrepreneurship* si rimanda agli interventi raggruppati nelle sottosezioni *The Start-up*, *Start-up Dynamics*, *Start-up Data on characteristics*, *Rate of formation*. Con riferimento al *Journal of Business Venturing* si possono ricordare i seguenti articoli di Covin e Slevin (1990) e Mc Dougall *et al.* (1992). Per le decisioni strategiche e gestionali si rimanda ad esempio a Cordonnier (1992) e per l'analisi delle sequenze e delle fasi di uno start-up a Carter, Gartner e Reynolds (1996).

<sup>65</sup>Paci (1996), distingue le variabili che caratterizzano il contesto ambientale in variabili di livello generale (caratteristiche demografiche e sociali, sistema normativo, caratteri prevalenti nelle strutture del sistema economico e grado di disoccupazione) ed in variabili a livello specifico (grado di diffusione della cultura imprenditoriale, sistema di valori condivisi, propensione a realizzare relazioni di collaborazione economica ed istituzionale, diffusione del lavoro specializzato, disponibilità di risorse finanziarie) (cfr cap 2).

<sup>66</sup> Come osservato da Lorenzoni (2000) la creazione di un network di relazioni permette di aumentare il grado di disponibilità ed accessibilità a risorse critiche dà occasione di sviluppare processi di apprendimento idonei per il proliferare dei processi di creazione delle nuove imprese.

Dalla lettera dei contributi si osserva, comunque, che molti degli studi affrontando tematiche di carattere generale legate ai processi di genesi delle nuove imprese, talvolta presentano una metodologia di ricerca un po' dispersiva con analisi su campioni di imprese molto ampi con il risultato di astrarre delle problematiche che, a parere di chi scrive, dovrebbero presentare elementi di forte concretezza.

#### Process of start-up determinant of successful and failure

Il processo di costituzione di una nuova impresa è unico<sup>67</sup>, per momenti costitutivi, tempi, sequenze e stimoli ed è in quanto tale difficilmente generalizzabile. Secondo Vallini (1990 e 2005) tale processo è complesso, scarsamente preordinato e preordinabile, data la presenza di numerose e talvolta non secondarie variabili irrazionali, ed è, altresì, un processo fortemente dinamico ed iterativo dal momento che ogni fase deve essere raccordata a tutte le altre e continuamente controllata. In ogni processo costitutivo d'impresa si possono rintracciare alcuni fattori critici fortemente correlati con le performance realizzate dalle nuove imprese, quali, ad esempio, i caratteri e le capacità degli assetti costitutivi l'impresa, le scelte localizzative e produttive, il rischio, l'incertezza e l'intensità competitiva del business, il grado di scarsità delle risorse a disposizione, il livello di conoscenze e competenze gestionali e pianificatorie del nuovo assetto imprenditoriale, ecc.<sup>68</sup>. Alla luce di un'analisi più approfondita dei diversi contributi raccolti in questa sezione, si evince come sia stato obiettivo comune tentare di proporre diversi modelli interpretativi rappresentando il processo di creazione della nuova impresa attraverso un approccio sistemico, volto ad individuare il ruolo delle variabili individuali ed ambientali nelle diverse fasi che caratterizzano il processo.

Inoltre, sono ben distinguibili (in particolare nel *Frontiers of Entrepreneurship*) specifici approfondimenti sul ruolo della Business Idea<sup>69</sup> quale fonte primaria del processo di new business creation e che a sua volta è condizionata dalle caratteristiche del potenziale imprenditore e da quelle del contesto in cui si sviluppa la nuova iniziativa economica. L'introduzione di queste tematiche (presenti con riferimento al *Frontiers of Entrepreneurship* dal 1999) evidenziano come negli ultimi anni l'attenzione degli studiosi si sia prevalentemente orientata all'approfondimento del processo di business formation quale fenomeno nel quale interagiscono numerosi fattori espressione di capacità personali, e di condizioni socio-economiche e organizzative.

Per quanto detto questa sezione, a differenza della precedente, testimonia uno sforzo da parte dei ricercatori nello sviluppare ricerche con riferimento a tematiche sempre più specifiche e ben definite.

<sup>67</sup> Gli studi aziendali evidenziano la presenza di un ampio insieme di variabili e fattori interagenti che incidono sul processo di nascita dell'impresa e che gli fanno, pertanto assumere un carattere di unicità difficilmente generalizzabile. In proposito si veda Buttà (1991) op cit.

<sup>68</sup> Come avremo modo di argomentare nella seconda parte del presente lavoro la nascita di una nuova impresa è il risultato di un articolato processo in cui interagiscono capacità e caratteri del soggetto promotore insieme a condizioni e fattori che caratterizzano il contesto ambientale.

<sup>69</sup> Nello specifico si rimanda a tutti gli interventi raccolti nelle sottosezioni *Creative business ideas* e *Business formation* del *Frontiers of Entrepreneurship*.

### Financing Start-up (Venture Capitalists and Business Angels)

Le modalità di finanziamento delle nuove imprese è un tema di sicuro rilievo dal momento che la copertura del fabbisogno di capitale fisiologico necessario per iniziare l'attività e per l'ingresso nel settore-mercato prescelto, rappresentano, tipicamente, uno dei principali ostacoli da superare da parte del nuovo imprenditore. Quanto detto è vero in particolare con riferimento alle imprese operanti nei settori ad alto tasso di crescita, oggetto di numerosi contributi, dove rispetto ai settori tradizionali il costo dei finanziamenti è superiore e la possibilità di reperimento dei fondi è più difficoltosa. A ciò si aggiunge il fatto che le risposte del mercato finanziario all'esigenze manifestate dalle imprese in start-up sono spesso carenti o comunque non adeguate: la mission ed il modus operandi degli intermediari finanziari "tradizionali" si traducono spesso in un'avversione al rischio che tende ad aumentare proprio al crescere del grado di innovatività dei progetti di investimento ed al diminuire dell'età e della dimensione delle imprese (Mustilli e Sorrentino 2003).

Come in precedenza osservato, abbiamo separato gli specifici contributi legati alle modalità di finanziamento delle imprese in start-up, con l'obiettivo di individuare ed approfondire i diversi strumenti a loro disposizione.

Ad esempio, con riferimento al *Frontiers of Entrepreneurship* possono essere individuate tre diverse sottosezioni: la prima *New firms financing: equity and debt* che approfondisce gli strumenti finanziari "tradizionali", la seconda *Venture capitalists and business angels* che analizza i ruoli e le funzioni che possono essere svolte dalle diverse categorie di investitori privati (quali business angels, venture capitalists, ecc...) ed infine la terza *Other than through Venture Capitalist* che include tutte le altre forme di finanziamento diverse da quelle in precedenza ricordate.

Dall'analisi dei diversi contributi si può evincere come gli studi in ambito di finanziamento delle imprese in Start-up, con riferimento alle figure del *Venture capitalists* e del *business angels*, sin dai primi anni 90 abbiano assunto caratteri sempre più rilevanti. La motivazione è riconducibile al decisivo ruolo svolto da questi soggetti che, sulla base di un'attenta analisi del progetto-impresa, potranno decidere di investire risorse finanziarie nel capitale di rischio delle suddette imprese contribuendo così al superamento dei loro vincoli finanziari e sostenendo lo sviluppo di nuova imprenditorialità<sup>70</sup>. Si ritrovano, infatti, contributi in quasi tutti gli anni presi in esame sia con riferimento al *Frontiers of Entrepreneurship* che al *Journal of Business Venturing*. In quest'ultimo in particolare, l'interesse sempre crescente ha visto una forte concentrazione di articoli negli anni successivi al 2000 nei quali sono presenti più di un terzo del totale dei contributi.

#### New firms: management organization and strategies

Si tratta di una sezione nella quale si trovano pochi contributi (è la sezione con minor numero di contributi con riferimento al *Frontiers of Entrepreneurship*) e con

<sup>70</sup> Lo sforzo dei ricercatori si è in particolare concentrato sulla diverse modalità di investimento proprie dei due soggetti oltre che sulla definizione delle modalità di uscita. Tipicamente, infatti, i *Business Angels* investono capitali propri a differenza dei *Venture Capitalists* che investono capitali raccolti all'esterno. Diversa è altresì la modalità di gestione della fase di permanenza e la successiva fase di uscita.

una alta irregolarità nella loro distribuzione (soprattutto con riferimento al Journal of Business Venturing).

Gli articoli presi in esame affrontano una forte varietà di tematiche ma di critica importanza per il successo e la riuscita di uno startup. Oggetto di analisi sono i diversi contesti strategici in cui le nuove iniziative imprenditoriali si trovano ad operare, le caratteristiche del settore di attività, l'accessibilità delle risorse e le diverse strategie competitive adottabili.

Due sono gli elementi comuni riscontrabili: il primo è la difficoltà che neo imprenditori hanno nel definire strategie di medio lungo termine nei primi anni di attività di uno start up e, il secondo è l'assunzione che la corretta organizzazione di uno start up dovrebbe prevedere la presenza di un organo imprenditoriale dotato di capacità manageriali necessarie per pianificare e successivamente implementare corrette strategie (planning ability e implementing ability) anche già dalle prime fasi di vita della nuova impresa.

A riprova di quanto detto si può osservare che queste tematiche, che per i motivi sopra citati, sono poco affrontate nella sezione riferita alle imprese in start-up sono affrontate in maniera consistente nell'analogia sezione riferita alle imprese in fase di crescita. Nel Journal of Business Venturing si contano, infatti, 28 articoli.

#### Incubators and university support and assistance

La constatazione della precoce mortalità delle nuove iniziative imprenditoriali, pur in ambiti territoriali molto diversi ed in contesti che evidenziano elevati tassi di natalità, ha rappresentato sin dai primi anni 90 la motivazione principale per interventi di politica industriale capace di accompagnare la nascita di nuove imprese.

L'obiettivo principale dei contributi presenti in questa sezione è quello di studiare la funzionalità di tutti quegli strumenti a supporto delle imprese (quali incubatori, business innovation center cfr cap 3 e cap 4), i contesti in cui possono affermarsi e si sono affermati e i principali risultati raggiunti. Nello specifico i BIC e gli incubatori "accompagnano" l'imprenditore fornendo il supporto e l'assistenza necessari, forniscono una serie di facilities infrastrutturali, di expertise e competenze oltre ad una articolata rete di relazioni private ed industriali contribuendo così alla riduzione dell'investimento iniziale e aumentando le probabilità di successo dell'impresa<sup>71</sup>.

Inoltre, occorre osservare che non sono solo le opportunità sfruttabili dal neo imprenditore ad essere dibattute ma anche il rapporto che lega queste strutture a centri di ricerca ed Università. Si tratta dei contributi raccolti nella sottosezione University support and assistance -spin-offs-spin outs dove le tematiche maggiormente trattate sono il trasferimento tecnologico da Università ad Imprese e l'analisi dei sempre maggiori di spin off universitari realizzati per la creazione di nuove imprese ad alta tecnologia (cfr cap 3 e cap 4). Queste tematiche hanno assunto un interesse ed una importanza sempre crescente, e riprova ne è la presenza regolare nei volumi più re-

<sup>71</sup> Gli studi realizzati in tema di BIC, Incubatori e Science Park offrono anche importanti comparazioni temporali ed internazionali. Ad esempio si possono citare gli studi di Stefensen, Rogers e Speakman del 2000 "*Spin-offs from research centers at research university*" e di Koh e Tschang del 2005 "*An analytical framework for science park and technology districts with an application to Singapore*" volti ad approfondire rispettivamente la realtà del New Mexico e di Singapore.

centi. Ad esempio nel *Journal of Business Venturing* quasi il 50% del totale dei contributi è concentrato negli ultimi tre anni da noi analizzati oltre alla presenza di uno special issue nel secondo numero del volume 19 del 2005.

Sia nel *Frontiers of Entrepreneurship* che nel *Journal of Business Venturing* si può osservare la presenza di approfondimenti sul ruolo delle Università e degli spin off accademici. Sono analizzate tutte le fasi e le caratteristiche di tali processi con particolare enfasi sui positivi risultati che questi hanno in termini di nascita e sviluppo delle nuova imprenditorialità. Con riferimento a tali aspetti si devono altresì osservare importanti differenze con gli studi italiani che sono maggiormente concentrati sulle potenzialità di questi strumenti e non sugli effettivi risultati ottenuti. Questo è sicuramente legato anche al differente ruolo svolto da Università e Centri di Ricerca nei paesi anglosassoni, da sempre all'avanguardia su questi aspetti. Non approfondiamo, in questa sede, ulteriormente l'analisi di questa sezione dal momento che il rapporto tra Università e nuova imprenditorialità è l'oggetto di dell'analisi empirica realizzata nelle successive parti del lavoro

#### Other topics and studies about start-up not elsewhere classified

Quest'ultima sezione, di carattere residuale, raccoglie tutta una serie di contributi che nel corso degli anni con una certa sistematicità sono stati oggetto di approfondimento. Di particolare rilievo, oltre che interesse, sono gli studi demografici e gli studi sulle dinamiche settoriali che offrono spunti sia per valutare l'apporto offerto dalla formazione di nuove imprese all'occupazione, sia per comprendere il ruolo delle variabili socio-economiche nel favorire la creazione di iniziative imprenditoriali e lo sviluppo di economie locali.

Con riferimento agli studi demografici occorre distinguere gli studi volti a comprendere le dinamiche settoriali e gli studi volti a comprendere le dinamiche territoriali che consentono di osservare i risultati circa la natalità e la mortalità delle imprese con riferimento ai diversi settori di attività economica<sup>72</sup>.

In questa sezione, seppur di carattere residuale, si nota un orientamento verso tematiche sempre più specifiche, che hanno visto, l'introduzione nel 1996 dello specifico filone di studi nel *Frontiers of Entrepreneurship* sull'analisi dei "factors governmental and non governmental influencing entrepreneurship and start-up" e special issues nel *Journal of Business Venturing*.

A conclusione dell'analisi dello state dell'arte sugli studi in materia di nuova impresa e di nuova imprenditorialità si vuole soffermare l'attenzione sulle determinanti e le motivazioni alla base di questi processi così come emergono dai principali contributi italiani e anglosassoni. Quanto detto è oggetto di analisi nel successivo paragrafo.

<sup>72</sup> Molte sono le procedure utilizzate per costruire indici di composizione per l'analisi della natamortalità delle nuove imprese. Un primo indice può risultare dal rapporto tra imprese nate in un determinato periodo di tempo ed il numero delle imprese esistenti, un secondo invece può risultare dal rapporto tra imprese nate e numero degli addetti (Si veda anche Paci 1996).

## 5. Le determinanti nei processi di formazione delle nuove imprese e della nuova imprenditorialità: alcune ipotesi

Come osservato nei paragrafi precedenti, la nascita di nuove imprese è alla base dello sviluppo economico e sociale e condiziona lo sviluppo dei risultati della ricerca tecnologica di base ed applicata e l'industrializzazione e la commercializzazione delle innovazioni. Alle nuove imprese viene riconosciuta la capacità di espandere la base produttiva e di rigenerare settori industriali (in termini di uomini, metodi di produzione ed organizzativi) (Mariti 1990, Mussati 1990 e Brugnoli 1985 e 1990), mediante anche lo sviluppo di processi d'innovazione siano essi di prodotto che di processo<sup>73</sup> (Hisrich e Peters 2006).

Abbiamo, altresì, osservato che il tema della creazione d'impresa e della nuova imprenditorialità ha assunto un ruolo centrale nel dibattito relativo alle scelte di politica economica, in corso nei paesi maggiormente industrializzati, ed è oggi affrontato con rinnovato interesse nell'ambito della ricerca economica, aziendale ed organizzativa. In particolare l'importanza del fenomeno in questione si deve principalmente ai benefici effetti che esso esercita nei contesti entro cui si sviluppa.

Ne *“La formazione di nuove imprese”* del 1990 Mariti ne individua quattro 1) l'espansione della base produttiva e la conseguente riduzione dei tassi di disoccupazione, 2) l'industrializzazione delle aree più arretrate, 3) la rigenerazione di settori o aree industriali in termini di uomini, metodi di produzione ed organizzativi e la 4) la ramificazione e diversificazione della struttura industriale di un certo paese per settori.

A queste vanno aggiunte anche motivazioni connesse al cambiamento del quadro competitivo entro cui le imprese si trovano ad operare, alla progressiva espansione dei mercati, al considerevole sviluppo delle comunicazioni e delle conoscenze, all'abbattimento dei confini geografici oltre ai già ricordati insuccessi delle passate politiche di sviluppo economico, industriale ed occupazionale. A tal proposito, di sicuro impatto sul fenomeno della creazione delle nuove imprese è stata anche la crisi della grande impresa e la progressiva perdita di credibilità dell'ipotesi secondo cui in un'economia moderna per operare in condizioni di economicità l'unica strada fosse quella di ridurre il peso delle piccole imprese e di accrescere la dimensione media delle imprese e aumentare così il grado di concentrazione produttiva per affrontare in modo più competitivo i mercati esteri<sup>74</sup>.

Parallelamente, come osservato da Highfield e Smiley (1987), il progressivo emergere della vitalità della piccola impresa, della sua flessibilità e della sua capacità di innovare, insieme alla sempre maggiore accessibilità alle nuove tecnologie anche da parte della piccola impresa ha innescato importanti processi di sviluppo imprendi-

<sup>73</sup> È indiscutibile il ruolo delle nuove imprese nell'introduzione di innovazioni tecnologiche e imprenditoriali, nello sviluppo di nuove aree strategiche d'affari altamente innovative in termini di conoscenze tecnologiche e di mercato, ed anche in nuove aree strategiche d'affari non innovative da un punto di vista tecnologico, ma che richiedono, comunque, conoscenze organizzative innovative.

<sup>74</sup> La letteratura economica è stata per lungo tempo poco attenta al tema della genesi della nuova impresa essendo particolarmente orientata allo studio della grande impresa, non considerando il fatto che anche la piccola impresa poteva operare in condizioni di economicità.

toriale<sup>75</sup> e di conseguente aumento dei processi di creazione di nuove imprese<sup>76</sup>. Lipparini e Lorenzoni (2000)<sup>77</sup> osservano che è proprio la dinamicità apportata al contesto competitivo e l'avvento di sempre nuove tecnologie in grado di esaltare le doti di flessibilità e creatività dei comportamenti imprenditoriali che nel corso degli anni ha portato molti studiosi a approfondire il tema della formazione delle nuove imprese e della genesi della nuova imprenditorialità.

Nel corso degli anni, infatti, si sono sviluppati nella letteratura economica aziendale ed organizzativa una serie di contributi volti allo studio delle determinanti e delle motivazioni alla cui base stanno i processi di nascita delle nuove imprese e della conseguente nuova imprenditorialità.

Gli studi propri dei *microeconomisti classici*, ad esempio, hanno osservato come le determinanti del processo di formazione della nuova impresa avessero origine nelle ipotesi di mancata concorrenza perfetta assumendo che nel caso di mercati concorrenziali il problema decisionale dei potenziali imprenditori fosse sostanzialmente riconducibile a quello di individuare un'eventuale differenza nei tassi di profitto tra i diversi settori.

Gli studi di tipo prettamente *economico* invece individuano quattro principali ipotesi relative alla nascita delle nuove imprese ovvero: 1) l'ipotesi dell'innovazione 2) l'ipotesi del mercato 3) l'ipotesi del self employment ed infine 4) l'ipotesi del ruolo dell'università, degli incubatori e dei centri di ricerca nelle loro derivazioni territoriali ed aziendali (Paci, 1996).

Secondo il *filone Schumpeteriano dell'innovazione* (prima ipotesi) la nuova imprenditorialità nasce dalla spinta del potenziale imprenditore che, immaginando nuove combinazioni produttive (in termini di beni, di modi di produzione e di mercati), decide di dar vita ad una nuova impresa rompendo così l'equilibrio di mercato preesistente.

Il secondo filone è riconducibile alle *ipotesi* di autori quali *Smith e Stigler* e *Kirzner e Knigh* per i quali è il mercato che svolge il ruolo di variabile principale. La nascita di nuove imprese è strettamente legata all'espansione del settore e/o del mercato, soprattutto nella fasi di congiuntura positiva, poiché con la crescita dei beni e dei servizi si rende necessario la riorganizzazione e l'espansione del sistema produttivo al fine

<sup>75</sup> Numerosi sono gli studi preseti in letteratura che evidenziano come alla base dello sviluppo delle nuove imprese ci sia la crescente affermazione della necessità di autonomia e volontà di mettersi in proprio (Dubini, 1989 in JBV e Testa, 1992) e/o il desiderio di realizzazione (Mc Clelland parla di *need of achievement*). Dubini (1989) in un articolo del 1989 "*The influence of motivations and environments on Business Start-ups: some hints for public policies*" in *Journal of Business Venturing* n. 4 del 1989 dall'analisi di un campione di 163 imprenditori del nord, centro e sud Italia individua 7 fattori motivazionali che incoraggiano e stimolano l'avvio di nuove imprese.

<sup>76</sup> In questo contesto la nascita di nuove imprese assume la funzione di rappresentare la parte più dinamica della struttura produttiva di molti paesi.

<sup>77</sup> I due autori in particolare osservano che un sistema industriale si espande, si rigenera e si diversifica attraverso la formazione di nuove imprese. Due sono i principali fattori individuati alla base del forte processo di accelerazione e di intensificazione dei processi di *enterprise creation*:

1. il dinamismo delle piccole e medie imprese in termini di occupazione e di sviluppo economico, a fronte di un consistente ridimensionamento delle imprese di maggiori dimensioni;
2. il ruolo delle nuove imprese nei processi innovativi di alcuni settori industriali.

di adeguarvi la nuova offerta. Secondo *Smith e Stigler* la neoimprenditorialità prende avvio dall'esternalizzazione di alcune funzioni a seguito del processo di suddivisione del lavoro (Smith, 1776 pag 12 ed. online 2006) e dei processi di specializzazione produttiva (Stigler, 1966) che permettono di concentrare le risorse su un numero minore di funzioni delegandone altre ad imprese esterne. Secondo *Kirzner e Knight*, invece, lo sviluppo di nuove attività imprenditoriali nasce dalla capacità del potenziale imprenditore di cogliere prontamente nuove opportunità (in termini di profitto) e nuove informazioni all'interno di un mercato caratterizzato da incertezza<sup>78</sup>.

La terza ipotesi è quella denominata *ipotesi di self-employment* elaborata in ambito organizzativo e sociale. Si approfondiscono le tematiche del *self-employment* (Vivarelli 1993) inteso come volontà di alcuni soggetti di auto-crearsi una fonte alternativa di lavoro e di reddito mediante l'avvio in proprio di una nuova iniziativa imprenditoriale. Inoltre, secondo quanto teorizzato da *Preti* (1991), le principali motivazioni di uno *start-up* possono essere di tipo strettamente imprenditoriale (di risposta a specifiche opportunità strategico-organizzative) o di tipo strettamente sociale (iniziative *job creation*<sup>79</sup>) dal momento che la creazione di nuove imprese è correlata con la caduta dei tassi migratori, con il rallentamento dei processi di spopolamento rurale e di crescita metropolitana, con la diffusione di livelli di vita più elevati ed omogenei e, soprattutto, con l'aumento delle nuove opportunità occupazionali<sup>80</sup>. Lo studio identifica come variabili principali la presenza di strutture e di soggetti esterni capaci di aiutare il processo di genesi delle nuove imprese (quarta ipotesi). Secondo tale impostazione è il territorio che con i loro caratteri distintivi, (distretto industriale, sistema locale, ecc.) e le Istituzioni (tra cui ruolo determinante è giocato dalle Università) con il loro ruolo, favoriscono la diffusione dello spirito imprenditoriale. Nel territorio, infatti, sono presenti una serie di soggetti esterni (denominati *infrastructures to support entrepreneurship*), quali Università, *Business Innovation Center*, Centri di ricerca, ed Incubatori, in grado di svolgere l'importante ruolo di catalizzatori per la nascita di nuove imprese e nuovi imprenditori.

Quanto detto è maggiormente valido con riferimento agli ultimi anni ed in virtù anche dei profondi mutamenti che hanno caratterizzato il quadro economico mondiale (la globalizzazione dell'economia; il diverso scenario geopolitico ed economico: il problema della sostenibilità dello sviluppo e della crescita dei paesi), che hanno imposto la necessità di un sempre più stretto rapporto tra territorio, istituzioni e imprenditorialità. Ad esempio, come avuto modo di osservare nelle due sezioni (*Education*

<sup>78</sup> Per approfondimenti sulle teorie imprenditoriali si rimanda ai paragrafi precedenti del presente lavoro.

<sup>79</sup> Le iniziative di Job Creation sono state oggetto di studio anche in letteratura anglosassone. Ad esempio si ricorda lo studio del 1988 di Ian MacMillan, Kirchoff e Phillips "The effect of firm formation and growth on job creation in the United States" in Journal Business of Venturing Vol 3 num 3 pag 261, che analizza l'impatto negli Stati Uniti in termini di creazione di posti di lavoro da parte delle nuove imprese

<sup>80</sup> Come osservato da Giunta (1993) il dibattito sul significato economico della creazione di nuove imprese e la diffusione della nuova imprenditorialità ha assunto una crescente importanza soprattutto nel periodo in cui il nostro paese (anni settanta) ha assistito ad una riduzione del contributo apportato alla creazione di posti di lavoro da parte della grande industria, la quale stava e sta attraversando un periodo di trasformazione caratterizzato da profonde ristrutturazioni e riduzioni dei livelli occupazionali.

*and teaching e University support assistance*), si è imposta e si impone la necessità di adeguamento dell'offerta formativa, di assistenza e di supporto da parte delle Università. Queste, configurandosi tradizionalmente come attori e motori dello sviluppo economico di un paese e dei processi di creazione di nuove imprese, si trovano davanti all'imperativo di rinnovare la propria partecipazione, sia nell'attività di formazione, che deve divenire, in prospettiva strategica, *capacity building*, che nell'attività di ricerca, di cui vanno potenziate le implicazioni di trasferimento del sapere e delle tecnologie (spin-off)<sup>81</sup>.

Il rapporto che lega le Università e la genesi della nuova imprenditorialità sarà oggetto di specifici approfondimenti nelle successive parti del presente lavoro, nelle quali analizzeremo le possibilità per il potenziale imprenditore di sfruttare i sopra ricordati strumenti a supporto della nuova imprenditorialità.

Preliminare all'approfondimento di queste tematiche si ritiene necessario analizzare il ruolo svolto dall'imprenditore nelle diverse fasi che caratterizzano un processo di *new business creation*. Quanto detto sarà oggetto di analisi nel successivo capitolo.

<sup>81</sup> Si veda ad esempio l'articolo del 1995 di Chrisman, Hynes e Fraser "*Faculty entrepreneurship and economic development: The case of the University of Calgary*" pubblicato nel numero 10 del *Journal of Business Venturing* che documenta l'attività di formazione svolta dall'Università di Calgary e l'impatto sullo sviluppo della formazione di nuove imprese. Nell'articolo si legge (pag 267 e ss.): "*the common perception of universities as merely institutions of higher learning is giving way to one where universities are viewed as engines of economic growth and development. ... Results indicate that nearly 100 new ventures with at least one full-time employee were started by faculty or were started as a consequence of significant faculty inputs. These ventures, in turn, have generated at least 723 new jobs in Alberta. Furthermore, our projections suggest that faculty entrepreneurs will create approximately 14 ventures per year in the near future*".

## Capitolo Secondo

### Il ruolo dell'imprenditore nel processo di formazione delle nuove imprese

#### 1. Considerazioni introduttive: nuova imprenditorialità, nuovi imprenditori e nuove imprese

È proprio l'espressione nuova imprenditorialità che identifica il nuovo imprenditore ovvero quel soggetto promotore di un'iniziativa economica che percepisce le opportunità offerte dal mercato accollandosi il rischio ed il governo dell'incertezza (Knight 1921), che possiede le capacità di creare nuove combinazioni produttive (Schumpeter 1939), di allocare e di coordinare le risorse necessarie in modo efficiente (Say 1834) e di assumere decisioni strategiche (Chandler 1972) e gestionali (Evans 1959, Kirzner 1973, Fazzi 1982).

I parametri utilizzabili per identificare una nuova impresa sono spesso di difficile individuazione. Si possono, infatti, riscontrare numerose fattispecie di nuove imprese e quindi di nuova imprenditorialità e, talvolta, anche l'evoluzione stessa di un'impresa già esistente può essere confusa e/o interpretata come la nascita di una nuova entità economica<sup>82</sup>. Vallini (2005) identifica il fenomeno della nascita della nuova impresa nella creazione di un *nuovo sistema di rapporti* che si esprime innanzitutto in una nuova identità strategica, in un nuovo progetto imprenditoriale ed in una nuova identità giuridica<sup>83</sup>.

In questo ambito, è possibile con Mariti (1990) effettuare una distinzione tra i diversi tipi di nuova impresa in base ad alcuni caratteri dell'imprenditore ed alle sue precedenti esperienze lavorative.

Questo primo capitolo, prendendo come base di riferimento i principali contributi che hanno elaborato ricognizioni sintetiche e/o riletture della letteratura in materia di imprenditore e di imprenditorialità, ci proponiamo di fotografarne "lo stato

<sup>82</sup> Occorre prestare attenzione alla distinzione tra il fenomeno della nascita di nuove imprese e della connessa imprenditorialità con quello relativo ai soli cambiamenti di proprietà, di forma giuridica o di ragione sociale. Inoltre non rari sono i casi in cui viene utilizzata una identità giuridica precostituita ma che di fatto è vuota o svuotata di contenuto aziendale pregresso (Vallini 2005).

<sup>83</sup> È, ad esempio, la creazione di un nuovo sistema di rapporti di scambio che consente l'acquisizione della maggior parte delle risorse necessarie per la continuità del sistema impresa e la relativa fornitura di utilità (sotto forma di beni o servizi) che giustificano la nascita e la sopravvivenza di una nuova impresa. In proposito si veda Vallini (1990) "Fondamenti di governo e direzione di impresa" pag 43 e ss.

dell'arte" rivolgendo particolare attenzione al filone incentrato sulla nascita della nuova impresa.

Secondo questa impostazione un processo di nascita di una nuova impresa varia a seconda della natura del suo soggetto promotore che può assumere la connotazione di:

- *neo imprenditore*, quando nasce insieme all'impresa e dà avvio ad una attività originale o che imita imprese già esistenti
- *vecchio imprenditore*, quando avvia una nuova attività, che si sostituisce ad una precedente, con natura ed oggetto uguali o diverse da quelle svolte in passato
- *capitalista investitore*, ovvero quando la nuova iniziativa ha come soggetto promotore una persona mossa da interessi rispondenti ad una logica capitalistica lucrativa<sup>84</sup>
- *innovatore* senza capacità imprenditoriali né capitali a disposizione. È ad esempio il caso in cui una nuova iniziativa imprenditoriale è legata alla commercializzazione del risultato di una ricerca svolta da un ricercatore

Nuove attività economiche possono, pertanto, essere promosse da "vecchi" imprenditori che danno avvio a nuove iniziative o che rilevano imprese già esistenti<sup>85</sup>. Ed ancora, esistono casi in cui un imprenditore dà vita ad un'altra impresa in un settore diverso da quello in cui opera come, ad esempio, in conseguenza di decisioni strategiche di sviluppo, di diversificazione e di integrazione. In queste circostanze non si può parlare di nuova imprenditorialità e di nuovi imprenditori quanto piuttosto di imprenditori con capacità, esperienze e conoscenze già comprovate ed acquisite che decidono di dare avvio a nuove iniziative imprenditoriali<sup>86</sup> (tassonomia "nuova impresa/vecchio imprenditore", Paci 1996<sup>87</sup>). Esistono poi casi in cui l'imprenditore è qualificato come nuovo, ma l'impresa già esiste (tassonomia "nuovo imprenditore e vecchia impresa" Paci, 1996). Esempi in questo caso possono essere le acquisizioni di imprese esistenti effettuate da soggetti che intendono iniziare un'attività imprenditoriale, o i casi in cui alcuni soggetti ereditano una posizione di guida in un'impresa ed i casi di *management buy-out*<sup>88</sup>.

Per quanto detto la novità dell'imprenditore e dell'impresa non sono, dunque, condizioni sempre verificate e verificabili assieme e pertanto quando si parla di nuova impresa non sempre si parla anche di nuovo imprenditore.

<sup>84</sup> Si veda a proposito Vallini (1990) e (2005), op. cit.

<sup>85</sup> Anche questi ultimi casi rientrerebbe nel fenomeno "nuove imprese", in quanto il nuovo imprenditore potrebbe apportare all'attività dell'azienda modifiche tali da cambiarne profondamente la natura (Paci, 1996). Un esempio potrebbe essere l'acquisizione di un ramo di azienda ceduto per la conseguita ingovernabilità da parte della precedente impresa.

<sup>86</sup> A tal proposito Paci (1996) parla di imprenditori sistematici identificabili in quei soggetti che curano lo sviluppo di nuove iniziative e economiche, piuttosto che curarne la crescita. Sono definiti come *starter* piuttosto che *runner*, in quanto non si occupano di guidare durevolmente l'impresa attraverso le diverse fasi evolutive che essa attraversa, bensì nella sola fase di primo avvio.

<sup>87</sup> Il riferimento è allo schema interpretativo, volto ad identificare le diverse fattispecie di imprese ed imprenditori che possono essere individuate, che Paci ha realizzato nel suo libro "*Nuove imprese e nuovo imprenditori*" e al quale si rimanda per ulteriori approfondimenti.

<sup>88</sup> In questi casi le fattispecie più ricorrenti sono quelle dei figli di un imprenditore, o di ex dirigenti o altre categorie di lavoratori di impresa, di ricercatori, ecc.

A parere di molti studiosi, la genesi dell'imprenditorialità si ha effettivamente solo con riferimento ai processi di creazione di nuove imprese generate da soggetti indipendenti, privi di precedenti esperienze a livello imprenditoriale, e quindi dalla fattispecie dei neo-imprenditori. Si tratta di quelle iniziative che presentano elementi di novità, sia dal lato della configurazione dell'impresa, sia dal lato del soggetto promotore e che Paci (1996) individua nella tassonomia "nuova impresa/nuovo imprenditore"<sup>89</sup>.

A prescindere dalla combinazione impresa-imprenditore, la nascita di una nuova iniziativa economica, come in precedenza osservato, coincide con la nascita di un nuovo sistema di rapporti, che, a sua volta, è strettamente condizionato da una serie di fattori sociali, culturali ed ambientali, oltre che dalla preesistenza di determinate condizioni senza le quali non sarebbe possibile dare avvio ad un nuovo processo imprenditoriale.

È compito dell'imprenditore (nuovo o vecchio che sia) sfruttare le opportunità che si presentano, avere adeguate capacità di innovazione, di assunzione del rischio e di mobilitazione delle risorse a sua disposizione per realizzare così uno start-up di successo.

Sulla base di queste premesse, nei paragrafi che seguono, proporremo un modello interpretativo del processo di formazione delle nuove imprese con specifico riferimento ai caratteri, ai ruoli ed alle funzioni svolte dall'imprenditore.

La costruzione di tale modello sarà per noi strumentale alla definizione delle ipotesi di ricerca che saranno successivamente validate empiricamente (cap 3 e cap 4).

## 2. Verso un possibile modello interpretativo del processo di nascita di un'impresa

I numerosi modelli di *new business creation* proposti in letteratura forniscono una estrema varietà di ottiche di indagine e di chiavi di lettura che non facilitano certo la realizzazione di schema sinottico e riassuntivo di un processo di start-up<sup>90</sup>.

La fase di start-up rappresenta la prima, oltre che la più delicata, fase del *business life cycle* che caratterizza ogni impresa.<sup>91</sup> Nell'elaborazione del nostro modello

<sup>89</sup> I nuovi imprenditori possono anche provenire da altre imprese nelle quali hanno maturato parte delle proprie esperienze ed acquisito conoscenze che possono poi trasferire alla nuova combinazione. Tipico esempio sono i processi di gemmazione (imprese create da un nucleo di persone che lasciano un'impresa già esistente operante nello stesso settore) in cui la nuova combinazione produttiva tende ad utilizzare lo stesso tipo di competenze tecnologiche utilizzate dall'impresa in cui ha precedentemente operato il soggetto promotore.

<sup>90</sup> Inoltre il processo di start-up per sua natura e definizione non sempre segue regole e schemi predefiniti aprioristicamente, dal momento che ogni nuova iniziativa imprenditoriale non è mai uguale ad un'altra.

<sup>91</sup> In letteratura non esiste accordo sul momento di inizio e di conclusione di questa prima fase di vita di un'impresa. Per alcuni ricercatori, infatti, ha inizio sin dal primo concepimento dell'idea imprenditoriale, per altri invece la fase di start-up ha avvio solo dal momento in cui la nuova entità economica comincia il suo processo di approvvigionamento, produzione e vendita.

interpretativo consideriamo punto di partenza del processo di start-up il desiderio-volontà del nuovo imprenditore di avviare una nuova impresa e consideriamo conclusa tale fase solo quando la nuova impresa, raccolte le risorse ed avviati i processi di approvvigionamento produzione e vendita, si accinge verso il suo regolare e fisiologico funzionamento.

Il processo di start-up, così come da noi interpretato, è pertanto suddivisibile in 4 distinte fasi che, come schematizzato nella figura successiva (figura 2.1), sono:

1. Entrepreneurial concept
2. Pre start-up activities
3. Operational set-up and concept implementation
4. Initial evaluation after launch

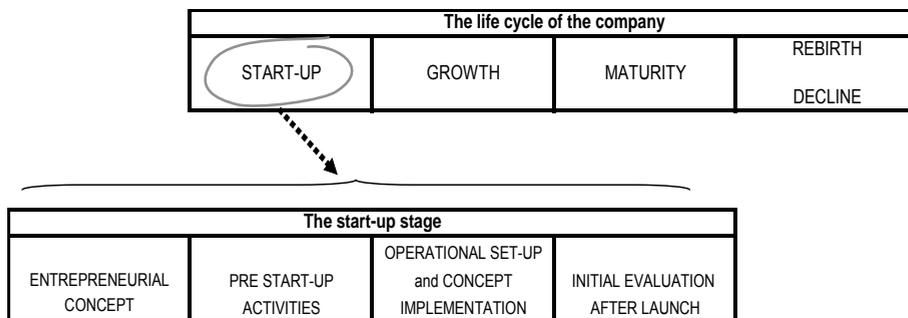


Figura 2. 1 Company's life cycle and start up stage

La prima delle quattro fasi (*Fase 1 "Entrepreneurial concept"*) si concentra sulle modalità di nascita della "volontà creatrice dell'imprenditore" e del successivo concetto dell'idea imprenditoriale. Infatti, se assumiamo come punto di partenza la definizione di impresa quale "organismo creato dalla volontà e dall'operare dell'uomo, che agisce, insieme ad altri organismi di diversa natura, in un ambiente fisico e sociale" (Vallini 1990, pag 43) si può evincere come la spiegazione causale della formazione di una nuova impresa sia essenzialmente il frutto di un atto imprenditoriale volontario e creativo influenzato, tra l'altro, dalla propensione al rischio, dalla motivazione e dalle caratteristiche personali del potenziale imprenditore<sup>92</sup>.

L'impresa è altresì "un incontro di voglie" (Vallini 2005, pag 4) e come tale ha origine per mano di un soggetto portatore di una volontà creatrice che la considera strumento per il conseguimento di alcuni interessi e per il soddisfacimento delle proprie voglie. Sono essenzialmente tali interessi e voglie a costituire la scintilla che, se

<sup>92</sup> L'impresa non è che una invenzione dell'uomo per cercare di migliorare le proprie condizioni di vita ed è per questo uno strumento della società (Moliterni 2004).

alimentata dalla presenza di alcuni presupposti oggettivi, può riuscire ad innescare il processo di nascita dell'impresa (Vallini, 1990 pag 53 e ss)<sup>93</sup>.

Numerosi studi di carattere psicologico, sociale ed economico-aziendale si sono concentrati sui caratteri personali, psicologici e motivazionali del nuovo imprenditore quali fattori alla base delle sue azioni e che contribuiscono a formare il suo carattere, la sua personalità ed il suo *modus operandi*. Caratteri personali dell'imprenditore, background e capacità da questo possedute sono anche la fonte primaria dell'idea imprenditiva, che verrà concretizzata durante il processo di start up.

La sola volontà creatrice da parte di uno o più soggetti promotori, che la considerano strumentale alla realizzazione dei propri interessi, non è però sufficiente a garantire l'avvio di un processo di start-up. Infatti, rivolgere l'attenzione al fenomeno di creazione di nuove imprese necessita anche l'approfondimento di una serie di precondizioni (o presupposti) necessari alla creazione delle condizioni per la nascita di una qualunque impresa (*Fase 2 "pre start-up activities"*)<sup>94</sup>. Sono due le categorie di precondizioni individuabili:

1. le *precondizioni di carattere generale*, riassumibili nella presenza di una utenza portatrice di una domanda di beni e/o servizi (che giustifica l'attività d'impresa) ed un insieme di risorse disponibili e/o acquisibili necessarie per il soddisfacimento delle esigenze dell'utenza<sup>95</sup>.
2. le *precondizioni di carattere specifico*, che rendono possibile nella sostanza la generazione di una specifica iniziativa imprenditoriale e sono riassumibili nella presenza di un'idea imprenditiva, di un capitale iniziale e nel possesso da parte dell'imprenditore di adeguate capacità di governo.

In rapida successione logica, verificata la presenza delle condizioni che devono preesistere, comincia la fase di set-up (*Fase 3 "Operational set-up and concept implementation"*). Si tratta della fase di configurazione e strutturazione di un apparato sia di tipo fisico sia di tipo conoscitivo (Vallini 2005) in grado di dare concretezza all'idea di business. È compito dell'imprenditore assumere una serie di decisioni di natura strategica, organizzativa e di natura operativa finalizzate alla concreta realizzazione di una struttura dotata delle capacità necessarie per approvvigionarsi delle risorse, trasformarle ed infine scambiarle.

<sup>93</sup> È proprio dalla volontà di soddisfacimento di questi desideri che promana la formazione di un patrimonio genetico che costituisce una prima entità, destinata a trasformarsi in sistema con l'acquisizione di risorse di varia natura dall'ambiente (Vallini, 1990 pag 53).

<sup>94</sup> La decisione di avviare una nuova iniziativa imprenditoriale è il risultato di un processo decisionale complesso, in cui interagiscono le capacità ed i giudizi del potenziale imprenditore insieme a condizioni e fattori che caratterizzano da un lato il contesto ambientale e dall'altro la specifica iniziativa in oggetto. Il solo venire meno di uno degli aspetti individuati rende assolutamente non sostenibile l'iniziativa imprenditoriale.

<sup>95</sup> Moliterni (2004 pag 12) osserva che "come la mancanza di un soggetto promotore inibisce la costituzione stessa dell'impresa, visto che non si tratta di un fenomeno spontaneo, così la mancanza di una adeguata domanda a cui l'attività d'impresa è rivolta non consente di fatto all'impresa seppur costituita di svolgere alcuna attività rilevante. Inoltre l'impossibilità concreta di disporre delle risorse necessarie alla produzione del bene o servizio oggetto dell'attività d'impresa di fatto rende impossibile lo svolgimento di alcuna attività d'impresa".

Il modello si conclude con l'analisi delle scelte e delle decisioni e delle loro ripercussioni durante il regolare svolgimento dell'attività di impresa, ovvero quando l'apparato gestionale è già costituito, le iniziali scelte strategiche già intraprese e, l'impresa si sta avviando verso il suo normale e fisiologico funzionamento (*Fase 4 "Initial evaluation after launch"*).

Per quanto detto la logica che accompagna la nascita di ogni impresa prevede quattro elementi (Vallini 1990 pag 51 e ss e 2005 pag 11 e ss):

1. elementi o presenze ambientali aventi natura di presupposti, oggettivamente individuabili (quali la volontà creatrice di un soggetto promotore e la presenza di un patrimonio genetico)
2. irrinunciabili precondizioni e condizioni necessarie per la nascita di una nuova impresa (precondizioni ambientali e specifiche)
3. eventi costitutivi del sistema, che qualificano l'operatività del sistema medesimo e che rappresentano il risultato processo di autostrutturazione (fase di set-up)
4. comportamenti che qualificano lo svolgimento reale dell'attività finalistica e quindi l'esistenza effettiva dell'impresa (scambio con l'utenza, con i fornitori, avvio delle attività di produzione corrente).

Concludendo possiamo asserire che alla base del nostro modello sta l'assunzione che i soggetti che decidono di intraprendere una nuova iniziativa imprenditoriale si trovano di fronte al gravoso impegno di dare una configurazione concreta all'impresa (tipo di attività, localizzazione, dimensione, risorse umane e finanziarie da impegnare, ecc.). Per soddisfare pienamente questo impegno, essi dovranno individuare e vagliare varie alternative, definire i criteri in base ai quali effettuare le proprie scelte e selezionare gli strumenti e le strategie da adottare. Essi dovranno, inoltre, tenere in considerazione l'importanza di numerosi elementi di carattere ambientale: la disponibilità di risorse finanziarie, materiali ed immateriali, di attrezzature e di servizi. Dovranno considerare tutti gli aspetti legati alle principali decisioni di marketing (politiche di prezzo, prodotto, di distribuzione e di promozione) oltre all'accessibilità ai fornitori, all'individuazione di potenziali clienti, alle scelte relative al mercato, al settore ed al business (Rabino, 2006). A questo si deve aggiungere tutta una serie di altre osservazioni, sempre più pertinenti, connesse alle diverse politiche governative, fiscali (deducibilità o meno di spese, contributi a fondo perduto), alla situazione economica generale e particolare del paese, alla possibilità di ricorrere a strutture di supporto, ecc.

La figura 2.2 esemplifica il modello sopra descritto e che nei prossimi paragrafi commenteremo. Occorre precisare che lo schema da proposto rappresenta solo una possibile esemplificazione di un processo di creazione di una nuova impresa. Tale processo, infatti, è per sua natura non schematizzabile in maniera assoluta dal momento che ogni impresa è diversa da un'altra ed ogni processo di start-up può assumere connotati e specificità diverse<sup>96</sup>.

<sup>96</sup> Tale precisazione è maggiormente valida con riferimento alla sequenza dei diversi steps riportati sulla parte sinistra del grafico. Ogni imprenditore, in conseguenza della dotazione di risorse a sua disposizione, delle sue attitudini e capacità, oltre che della sua idea imprenditoriale potrà approntare una diversa se-

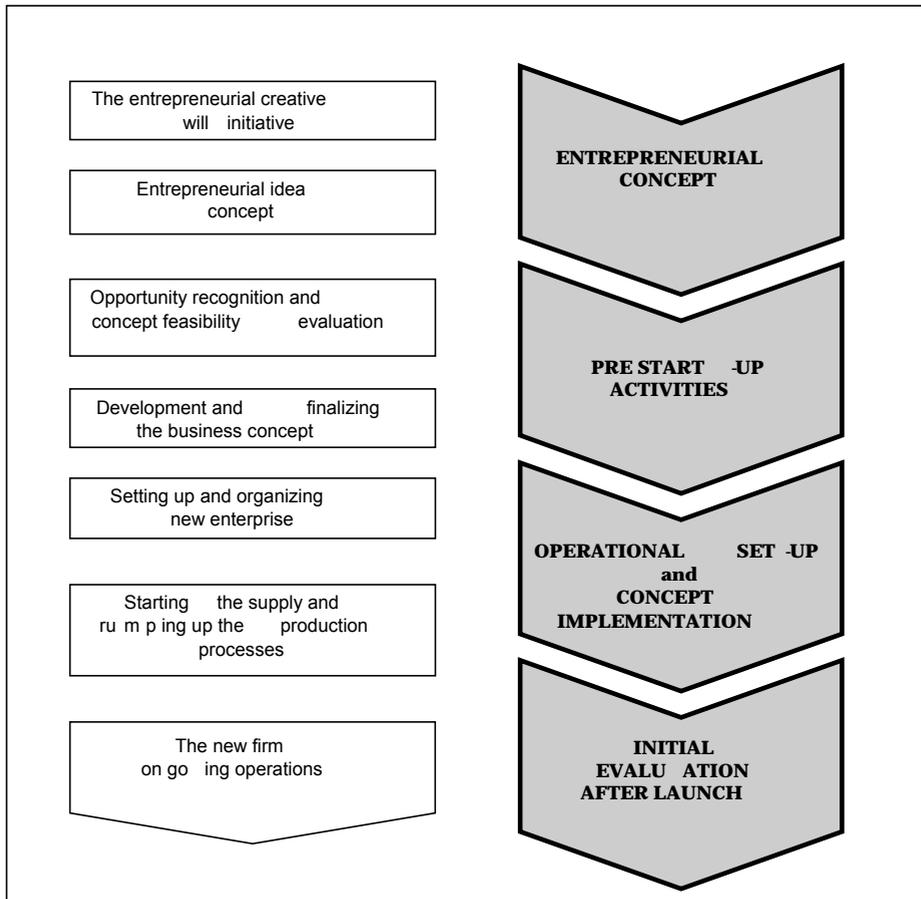


Figura 2. 2 Un modello esemplificativo del processo di new business creation

### 3. Fase 1: Entrepreneurial concept

Qualsiasi attività umana nasce da stimoli, semplici o combinati, interni o esterni, chimici o fisici, materiali o psicologici. Tali stimoli generano delle voglie che inducono ad agire (Vallini 2005, pag 4). Come in precedenza osservato la spiegazione causale della nascita di una nuova iniziativa personale è connessa alla volontà creatrice di un soggetto (il soggetto promotore) che la considera strumento o modalità di

quenza logica delle fasi, talvolta saltando alcuni degli steps indicati e talvolta aggiungendone altri in risposta a specifiche e particolari circostanze.

realizzazione dei propri interessi<sup>97</sup>. La fase embrionale del processo di genesi di nuova imprenditorialità ruota intorno all'imprenditore ed i suoi punti di forza e di debolezza influenzeranno i punti di forza e di debolezza della futura impresa. Infatti, le sue caratteristiche personali, il suo sistema di valori, le sue motivazioni, le sue capacità (imprenditoriali, strategiche e di governo) influenzeranno gli attributi distintivi della nuova attività economica ed avranno effetti sulle condizioni di esistenza immediate e future dell'impresa<sup>98</sup>.

Il primo step di qualunque processo di *new business creation* consiste nella elaborazione di un concetto di nuova impresa, espressione della combinazione della "volontà creatrice dell'imprenditore" e dei caratteri della sua idea imprenditiva di base. La volontà creatrice è a sua volta strettamente connessa al suo comportamento ed alle sue caratteristiche motivazionali, culturali e sociali, ovvero a quelle che in letteratura vengono denominate *variabili individuali* (Brugnoli 1990 e 2003, Buttà 1991 e 2005, Colombo e Dubini 1989 in JBV, Dringoli e Boccardelli 2004) (figura 2.3).

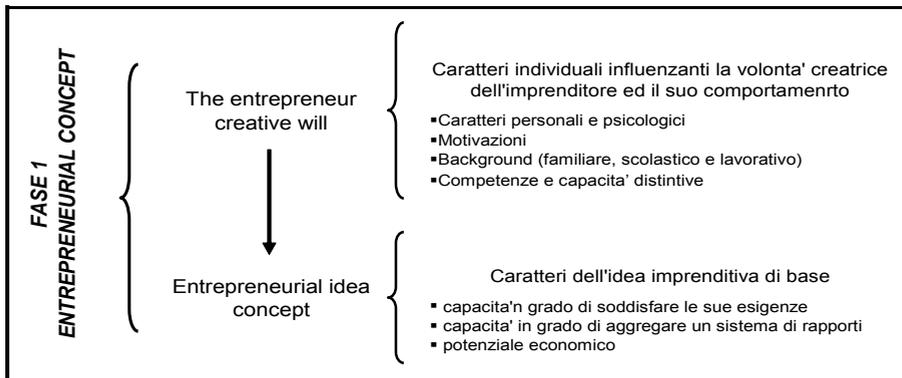


Figura 2. 3 Fase 1 Entrepreneurial Concept

Allo studio delle variabili individuali sono collegate le ricerche sui profili psicologici e di personalità degli imprenditori, sul loro background e sul loro patrimonio di conoscenze e di risorse finanziarie che sono in grado di mobilitare per dare avvio alla nuova iniziativa economica<sup>99</sup>.

<sup>97</sup> Come osservato da Vallini (1990 e 2005) la presenza di soggetti promotori titolari di interessi motivanti costituisce, sotto il profilo concettuale, la premessa di fondo per la nascita dell'impresa. A tal riguardo Vallini individua anche le diverse categorie di soggetti che possono assumere la veste di soggetti promotori (persone fisiche, imprese, Stato), e i diversi interessi che possono stare alla base della volontà creatrice della nuova impresa (interessi lucrativi di natura economico / finanziaria, interessi lucrativi di natura tecnico / economica ed interessi economico / sociali). La combinazione tra le categorie di soggetti promotori, o meglio, le logiche di azione di questi e gli interessi di cui sono portatori consente di individuare gli specifici scopi che motivano il soggetto promotore alla creazione di una nuova impresa.

<sup>98</sup> In proposito si rimanda anche allo studio di Mullis and Forlani (1998) "Differences in Perceptions and Behavior: A Comparative Study of New Venture Decisions of Managers and Entrepreneurs" nel *Frontiers of Entrepreneurship* del 1998.

<sup>99</sup> Ad esempio nel 1987 nel suo lavoro "Psychological characteristics associated with performance in entrepreneurial firm and smaller businesses" in JBV ha analizzato le caratteristiche personali, la propen-

Dalla rilettura critica della letteratura sull'imprenditorialità, svolta nel precedente capitolo, è emerso che le tematiche maggiormente approfondite sono state sia quelle connesse sia agli aspetti caratteriali del potenziale imprenditore (quali la fiducia in sé stessi, la propensione al rischio ed all'innovazione, la laboriosità e l'intuizione) sia ai suoi bisogni (di indipendenza, di autorealizzazione, di autonomia di soddisfazione personale, ecc.)<sup>100</sup>.

Ad esempio la *propensione al rischio* sembra rappresentare una determinante significativa dell'attitudine di un soggetto ad esercitare l'attività imprenditoriale<sup>101</sup> dovendo questo operare in situazioni caratterizzate da un elevato grado di rischiosità, incertezza ed ambiguità. Inoltre, l'attività imprenditoriale è per sua natura caratterizzata da un rischio -non solo di natura economica e/o finanziaria- che comporta anche ricadute sull'ambito fisico, psicologico e sociale di quest'ultimo<sup>102</sup> e che, pertanto, deve essere ben valutato ed analizzato.

Il soddisfacimento dei così detti bisogni psicologici rappresenta un'importante chiave interpretativa della volontà creatrice dell'imprenditore. Il bisogno di realizzazione o *need of achievement*<sup>103</sup> sembra essere un fattore particolarmente influente. Solo le persone caratterizzate da un forte bisogno di realizzazione tendono a ricercare compiti che comportino l'assunzione di rischio, anche elevato, e che richiedono autonomia decisionale, come lo svolgimento delle funzioni tipicamente imprenditoriali<sup>104</sup>.

sione al rischio, l'esperienza e le motivazioni del nuovo imprenditore quali elementi che più significativamente condizionano e stimolano il processo di genesi di una nuova attività e che ne condizionano le successive performance.

<sup>100</sup> Porre l'accento sugli aspetti tipicamente caratteriali del potenziale imprenditore permette altresì di evidenziare l'esistenza di una correlazione positiva tra tratti della personalità, capacità imprenditoriali ed ambiente di riferimento. Soggetti in possesso di maggiore fiducia nelle proprie capacità sono a loro volta caratterizzati da una maggiore propensione al rischio e conseguentemente presentano maggiori atteggiamenti ad esercitare l'attività di imprenditore. O ancora soggetti che si caratterizzano per un elevato bisogno di autorealizzazione hanno una maggiore propensione al rischio, una maggiore laboriosità e pertanto una maggiore attitudine e propensione ad avviare attività imprenditoriali. Per maggiori dettagli e per una bibliografia completa in materia si rimanda oltre che al già citato studio di Begley del 1987 in JBV "Psychological characteristics associated with performance in entrepreneurial firm and smaller businesses" anche gli studi di De Pillis "What's Achievement Got to Do with It? The Role of National Culture in the Relationship Between Entrepreneurship and Achievement Motivation" e di Markman e Baron "Social Skills and Entrepreneurs Financial Success: Evidence that the Ability to Get Along with Others Really Matters" presenti nel *Frontiers of Entrepreneurship* del 1998.

<sup>101</sup> La percezione soggettiva del rischio è un punto basilare per l'avvio del processo di creazione della nuova impresa. L'imprenditore ben prima di costituire l'impresa deve fare un'attenta analisi del rischio connesso a tale attività. Come una scarsa propensione al rischio potrebbe limitare le possibilità di sviluppo dell'impresa, parallelamente un'eccessiva propensione potrebbe portare a conseguenze negative, legate magari ad una sottovalutazione degli effetti di date azioni.

<sup>102</sup> Qualunque attività imprenditoriale ha per l'imprenditore forti ricadute sulle sue relazioni sociali, sulle sue possibilità di trovare nuovamente un lavoro che lo soddisfi, dopo l'eventuale fallimento della propria iniziativa imprenditoriale, sulla sua fiducia in sé stesso oltre che sulla sua situazione economico-finanziaria.

<sup>103</sup> Secondo la classificazione realizzata da Pagani (1967) tre sono i principali ordini di bisogni: bisogni di socialità, bisogni di potere, bisogni di raggiungimento e/o di realizzazione.

<sup>104</sup> Pagani (1967) aggiunge che le persone caratterizzate da un forte bisogno di realizzazione (raggiungimento) sono disposti ad assumere responsabilità personali e a portare a termine le iniziative loro affidate,

Il *need of achievement* è all'origine dell'ambizione imprenditoriale che, come tale, porta l'imprenditore alla ricerca di risultati ambiziosi e sempre migliori, anche in presenza di difficoltà economiche, finanziarie, tecniche ed organizzative quali quelle che caratterizzano il processo di avvio di una nuova impresa<sup>105</sup>.

Strettamente connesso al desiderio di autorealizzazione è l'*insoddisfazione* rispetto alla propria situazione lavorativa e personale, sia attuale sia prospettica e la conseguente ricerca di autonomia.

In questo contesto la volontà creatrice dell'imprenditore è fortemente "incoraggiata da frustrazioni e da situazioni di rottura" ed è perciò conseguenza di un atteggiamento reattivo (Dubini, 1989). Ad esempio, come osservato da Paci (1996, pag 74), l'*insoddisfazione* derivante dalla mancanza di coinvolgimento del potenziale imprenditore nei processi decisionali dell'organizzazione nella quale lavora crea spesso le basi per maturare la decisione di intraprendere una nuova attività economica.

Possono, infine, essere considerati elementi influenti anche la *percezione* delle *possibilità di successo* maturata sulla base delle precedenti esperienze di lavoro, la *natura* e la *frequenza* delle *esperienze imprenditoriali e manageriali* (Sexton 1993, Paci 1996) o la possibilità di poter operare in un *contesto favorevole* all'iniziativa imprenditoriale (Barrow 1993, 1995 e 1997)<sup>106</sup>.

I caratteri personali e psicologici non sono tuttavia le sole variabili che possono influenzare la figura del potenziale imprenditore e la sua volontà creatrice. Possono essere rintracciate anche altre variabili per lo più riconducibili al suo *background*, alle sue precedenti esperienze in ambito lavorativo, scolastico, familiare e sociale (Brugnoli 1990 e 2003). Gli ambiti familiari, lavorativi e scolastici da cui il potenziale imprenditore proviene sono, infatti, in grado di influenzare i suoi tratti psicologici e le connesse motivazioni, valori e competenze distintive. Vi è una correlazione tra tratti psicologici e motivazionali e tratti "biografici" e familiari dell'imprenditore. Da alcuni studi condotti dai ricercatori dell'Harvard

hanno più degli altri una chiara visione delle conseguenze dell'azione propria e altrui, tendono a lavorare con maggiore impegno e razionalità, tendono ad adottare procedure efficienti, ad apprendere con facilità, ecc.. Ed ancora le persone caratterizzate da un elevato "*need of achievement*":

- preferiscono essere personalmente responsabili della definizione di obiettivi e tendono a porsi continuamente obiettivi sfidanti; la sfida avviene nel confronto con sé stessi e con gli obiettivi che ci si è autonomamente dati, piuttosto che con obiettivi assegnati dall'esterno; esse competono con standard di eccellenza autonomamente definiti e che cercano continuamente di elevare;

- sono fortemente coinvolte in prima persona nella soluzione di problemi e nel raggiungimento degli obiettivi stessi;

- hanno un forte desiderio di avere successo raggiungendo gli obiettivi che si sono fissati;

- hanno un forte desiderio di feedback e cercano di conoscere concretamente i risultati delle proprie azioni.

<sup>105</sup> Tale bisogno oltre ad influire in maniera determinante sulla volontà creatrice dell'imprenditore, risulta essere un fattore determinante anche per il successo dell'impresa stessa. Tipicamente, infatti, un imprenditore fortemente motivato spesso è disposto a raggiungere risultati anche molto ambiziosi e ad affrontare con grande impegno le varie difficoltà connesse all'attività imprenditoriale.

<sup>106</sup> Parallelamente un contesto ostile all'iniziativa imprenditoriale, e che pertanto offre forti resistenze agli atteggiamenti innovativi, non può che deprimere, o quanto meno ostacolare, la spinta ad avviare un proprio business (Barrow, 1993).

Business School (Osborne 2005) emerge come la famiglia di appartenenza del potenziale imprenditore sia uno dei fattori maggiormente motivanti, costituendo il luogo naturale di formazione e maturazione della sua personalità e del suo sistema di valori<sup>107</sup>.

Parallelamente al background familiare è stato oggetto di approfondimenti anche quello scolastico ed accademico. Pur riscontando alcune divergenze tra paese e paese<sup>108</sup>, si evince che il sistema scolastico e accademico gioca un ruolo fondamentale nella formazione delle capacità professionali e delle competenze del futuro fondatore di un'impresa. Quanto detto è valido soprattutto per le imprese ad alta tecnologia dove si riscontra una correlazione positiva tra livello di formazione e successo dell'impresa<sup>109</sup>.

Come osservato nelle precedenti parti del presente lavoro, l'imprenditorialità presuppone l'esistenza di attitudini personali e contemporaneamente di conoscenze e competenze frutto di processi di apprendimento più o meno lunghi e complessi. Infatti, "la passione creatrice dell'imprenditore non può essere scevra da un minimo di sapienza tecnica" (Vallini 2005, pag 11)<sup>110</sup> ed il possesso di specifiche competenze gestionali e di specifiche conoscenze tecniche può consentire l'individuazione delle varie implicazioni interfunzionali delle scelte effettuate e consente una valutazione più concreta della fattibilità del suo progetto (Brugnoli e Testa 1985 e Brugnoli 2003).

Petroni (1993) individua nelle competenze distintive di un imprenditore un insieme composito ed articolato di capacità e conoscenze che permettono di utilizzare e ottimizzare le risorse a propria disposizione massimizzandone così la loro efficienza. Si tratta di competenze che non sono esclusivamente di tipo professionale ma che comprendono più in generale tutti i comportamenti attivati ed attivabili

<sup>107</sup> In uno studio della Harvard Business School, Osborne (2005) utilizza l'espressione "*Entrepreneurship runs in families*" per evidenziare come la struttura della famiglia, l'età dei suoi componenti, la loro professione, il clima dei rapporti esistenti nel contesto familiare, la cultura e l'educazione trasmesse possano rappresentare circostanze alla base del comportamento imprenditoriale. Quindi la presenza di una tradizione imprenditoriale già affermata consente di trasmettere un positivo orientamento al cambiamento e all'innovazione, essendo un'evidente dimostrazione della realizzabilità di una *business idea*.

<sup>108</sup> Si pensi ad esempio alle differenze tra Italia ed Stati Uniti d'America. Gli Stati Uniti d'America sono caratterizzati da un sistema Scolastico ed Universitario fortemente incentivante alla conclusione degli studi e all'avvio di una successiva attività imprenditoriale. Altra importante differenza può essere riscontrata nell'età dell'imprenditore. In Italia l'età media si attesta attorno ai 35-40 anni, età che risulta essere nettamente superiore ad altri paesi, tra cui gli USA, paese che più di ogni altro è caratterizzato da un più comune e generale orientamento verso l'imprenditorialità. Tali tematiche troveranno una più ampia trattazione nelle successive parti del presente lavoro, alle quali si rimanda (cfr. cap 4).

<sup>109</sup> Se è vero che in Italia è possibile riscontrare una bassa correlazione tra livello di istruzione e successo aziendale in settori tradizionali, nei quali numerose imprese di successo sono guidate da soggetti con un livello di istruzione anche molto basso, ma che magari hanno avuto esperienze lavorative precedenti altamente formative, è altresì vero che il livello di istruzione risulta essere fortemente correlato al successo aziendale nei settori *high-tech*, dove spesso gli imprenditori hanno raggiunto i più alti gradi di istruzione ed hanno importanti conoscenze tecniche e specialistiche acquisite e maturate in ambito universitario.

<sup>110</sup> Vallini (2005 pag. 96) osserva altresì che la sola volontà creatrice è niente ove non sia capace di assumere la portata di *volontà ideatrice* e quindi di dotarsi di capacità progettuale dell'apparato produttivo organizzato.

nell'affrontare e risolvere i problemi caratteristici di un processo di *new business creation*. In letteratura vengono distinte in tre categorie:

1. *abilità tecniche*, ossia il “saper fare l’attività” che si intende svolgere
2. *competenze manageriali*, ossia il “saper gestire l’impresa” nei suoi vari aspetti organizzativi, economici e finanziari oltre che tecnici
3. *capacità imprenditoriali*, ossia il saper combinare risorse e uomini secondo una visione strategica dell’impresa intrinsecamente coerente.

La formazione scolastica e le precedenti esperienze lavorative incidono su tali competenze, e più precisamente, tali fattori opportunamente combinati permettono all’imprenditore di acquisire conoscenze di vario genere, necessarie per la nascita e lo sviluppo di una nuova attività imprenditoriale (Markman e Baron, 1998).

Le *precedenti esperienze lavorative* (background lavorativo) solitamente danno al neoimprenditore una maggiore comprensione dell’ambito in cui intende operare e quindi una maggiore percezione della fattibilità dell’iniziativa stessa. Durante l’esperienza lavorativa, si verifica un processo di apprendimento che permette al neoimprenditore di acquisire *competenze gestionali*<sup>111</sup> e *conoscenze tecniche*<sup>112</sup> di grande utilità per la gestione dell’impresa, ma ancora più importanti nella fase di individuazione e definizione del progetto imprenditoriale e della business idea.

Un giusto mix delle variabili personali e caratteriali e delle sue conoscenze e competenze rappresenta la fonte primaria della vocazione e della volontà creatrice ed ideatrice del soggetto promotore.

Per comprendere meglio quanto finora detto, possiamo fare riferimento ad una delle tassonomie delle diverse categorie di imprenditore proposta da Vallini e Simoni (2006)<sup>113</sup> che mette in relazione la vocazione imprenditoriale (*vocation*) e lo stato dell’agire (*state of action*) dell’imprenditore. In caso di imprenditore potenziale (*state of the action: potential*) in assenza di vocazione imprenditoriale siamo in presenza di quello che viene definito un “non-imprenditore per assenza di vocazione” (*non-entrepreneur for absence of vocation*) ed in caso di imprenditore esistente (*state of the action: actual*) di un “imprenditore per forza” (*forced entrepreneur*) come accade in molti dei casi di successione familiare.

<sup>111</sup> Il possesso di competenze gestionali risulta di grande importanza nella fase di definizione del progetto imprenditoriale. Soggetti con una buona preparazione nelle diverse aree funzionali (marketing, vendite, produzione, logistica, amministrazione, ecc.) tenderanno ad avere maggiore sensibilità nell’assunzione delle decisioni funzionali che dovranno essere prese nel corso della vita dell’impresa.

<sup>112</sup> Le conoscenze tecniche si riferiscono al “mestiere” che sta alla base dell’attività a cui è rivolta l’impresa, come ad esempio la conoscenza del settore in cui l’impresa andrà ad operare, o la conoscenza del prodotto, delle tecnologie utilizzate, della struttura dei costi e delle logiche competitive del settore. Riguardo al possesso di tali conoscenze il neoimprenditore avrà una visione più o meno precisa dell’ambito competitivo in cui andrà ad operare.

<sup>113</sup> Il lavoro a cui si fa riferimento è uno studio condotto da Vallini e Simoni sull’Università degli studi di Firenze. Nello specifico, gli autori presentano 3 diverse tassonomie di categorie imprenditoriali per studiare l’effetto di alcune attività svolte dalle Università sui caratteri, le capacità e le potenzialità di un potenziale imprenditore. Tali tassonomie saranno riprese anche nel capitolo 3 del presente lavoro con l’obiettivo di studiare l’influenza sui caratteri, le motivazioni e le potenzialità dei potenziali imprenditori da parte dei networks attivati dalle Università.

Nel caso invece di alta vocazione imprenditoriale possono essere individuate due categorie: quella che definiscono "voglia di imprenditore" (*wish of entrepreneur*), in caso di imprenditore potenziale e "imprenditore per volontà" (*entrepreneur by will*) in caso di imprenditore esistente.

Nella figura 2.4 si è voluto evidenziare come il giusto mix di variabili personali e caratteriali, in precedenza ricordato, incida sull'aumento della vocazione imprenditoriale consentendo la formazione dell'*entrepreneur will* e quindi consentendo il passaggio da *non-entrepreneur for absence of vocation* a *wish of entrepreneur* e successivamente (in caso di *state of action actual*) a *entrepreneur by will*<sup>114</sup>.

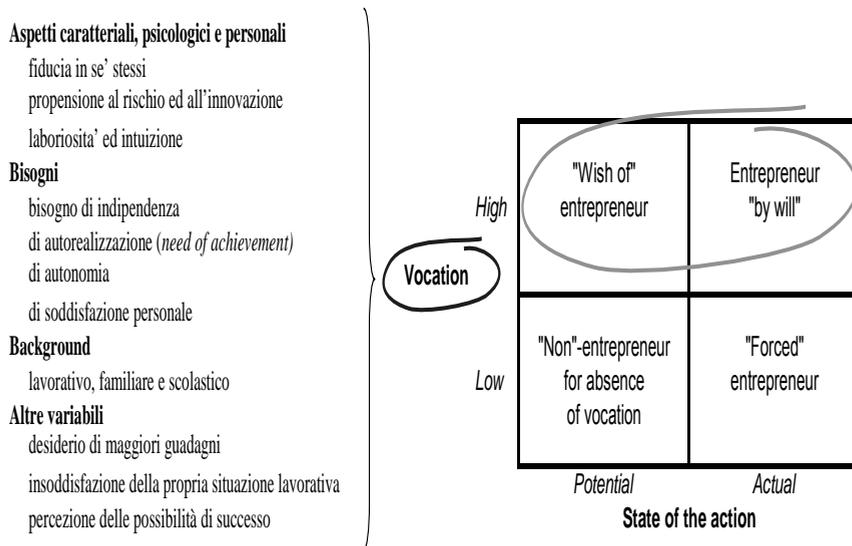


Figura 2. 4 Variabili individuali e categorie di imprenditore

Fonte: Nostro adattamento su schema di Vallini e Simoni (2006)

In conclusione, ci preme sottolineare come la vocazione e la volontà imprenditoriale rappresentino una *potenzialità* che può addivenire e trasformarsi in una idea imprenditiva, riflesso della personalità, del carattere e della cultura dello stesso imprenditore. Per fare in modo che gli interessi specifici del soggetto promotore non restino fatto velleitario occorre, infatti, necessariamente che ci sia una combinazione iniziale di capitale di rischio e di idea imprenditiva. Si deve avere cioè la formazione di un patrimonio genetico<sup>115</sup> che costituisce una prima entità, destinata a trasformarsi in

<sup>114</sup> Dall'approfondimento delle altre tassonomie proposte dagli autori si comprende come solo l'imprenditore con un alto livello di vocazione possa essere un imprenditore con potenziale di successo (*entrepreneur with success potential*).

<sup>115</sup> Vallini (1990 pag 53) osserva che dagli interessi propri del soggetto imprenditoriale promana la formazione di un patrimonio genetico.

sistema con l'acquisizione di risorse di varia natura dall'ambiente (Vallini 1990 pag 43 e ss, 53 e 60).

Rimandiamo alle parti successive del lavoro l'approfondimento del concetto di patrimonio genetico, limitandoci ad evidenziare in questa sede come l'idea imprenditiva rappresenti una diretta conseguenza della volontà creatrice dell'imprenditore.

#### 4. Fase 2: Pre start-up activities

La presenza di una volontà creatrice di un soggetto promotore è condizione necessaria, ma non sufficiente per dare avvio ad un processo di *new business creation*. Dare concretezza ad una nuova realtà imprenditoriale presuppone la presenza di una serie di precondizioni (o presupposti) sia di carattere ambientale che di carattere specifico.

Si possono, infatti, distinguere precondizioni non riferibili ad una iniziativa in modo specifico e pertanto sfruttabili da chiunque (precondizioni o presupposti ambientali) e precondizioni, invece, legate e direttamente connesse ad una specifica iniziativa (precondizioni o presupposti specifici).

I *presupposti ambientali* emergono al di là del controllo diretto di una impresa e caratterizzano l'ambiente in cui la nuova attività andrà ad operare. Questi sono riconducibili a:

- l'esistenza, già in atto o potenziale, di una utenza portatrice di una domanda
- la possibilità di reperire ed accedere fisicamente a risorse necessarie per lo svolgimento dell'attività di impresa.

I *presupposti specifici*, invece, riguardano la singola iniziativa imprenditoriale e sono riconducibili a

- la presenza di un'idea imprenditiva e di un capitale iniziale (ovvero il patrimonio genetico) e
- il possesso di capacità di governo da parte dell'imprenditore.

Quanto detto è riassunto nella schema successivo (figura 2.5)

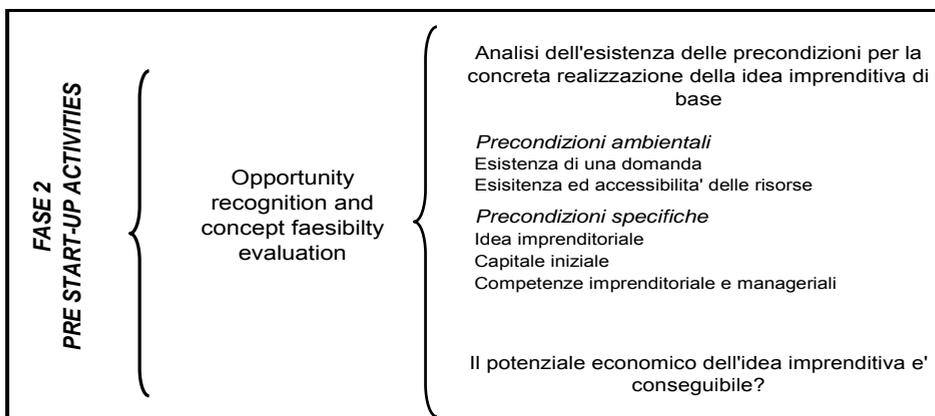


Figura 2. 5 Fase 2 Pre start up activities

### Presupposti ambientali

Le caratteristiche del contesto ambientale<sup>116</sup> influiscono sulla decisione di diventare imprenditore<sup>117</sup> anche se in generale non richiedono una esplicita e diretta attivazione del soggetto interessato per produrre i suoi effetti. L'azione dell'imprenditore è limitata, infatti, alla sola analisi delle diverse componenti (economiche, amministrative, politiche, sociali e culturali), e dei valori e delle forze che in esso agiscono (Buttà, 1991, p.20). Si tratta di un'analisi atta a valutare una serie di elementi in prima approssimazione individuabili nell'atteggiamento che la società ha nei confronti dell'impresa e della figura dell'imprenditore (o grado di approvazione sociale), nelle tendenze demografiche e sociali, nel sistema normativo e fiscale, nella struttura economica e settoriale, oltre che nella presenza di un sistema creditizio e finanziario adeguato (Garolfi 1994, Paci 1996 e Buttà 2003 e 2005)<sup>118</sup>. Questi elementi permettono di valutare e verificare la presenza dei due presupposti basilari per dare avvio ad un processo di *new venture creation: l'esistenza di una utenza portatrice di una domanda e l'accessibilità delle risorse*.

Uno dei criteri maggiormente utilizzati in letteratura per l'analisi del contesto ambientale e per la successiva verifica della presenza dei sopra ricordati presupposti consiste nell'individuazione di una serie di gruppi di variabili, che compongono e definiscono l'ambiente, e che esercitano un ruolo rilevante sull'avvio e lo sviluppo di una nuova impresa, condizionandone la nascita ed i relativi risultati (Mariti 1990, Buttà 1991, Vitali 1993)<sup>119</sup>. Tali variabili sono suddivise in base alle loro caratteristi-

<sup>116</sup> Sono quei fattori che configurano l'ambiente generale, ossia il quadro di riferimento entro il quale si muove ogni impresa ed entro il quale il processo di *new business creation* si viene a sviluppare, indipendentemente dal suo oggetto di attività economica. A tal proposito Buttà (1991) parla di variabili ambientali specificando che oggetto di analisi sono i rapporti che intercorrono tra l'ambiente e il fenomeno di creazione di imprese in generale e non tra una specifica impresa e l'ambiente.

<sup>117</sup> Dal momento che l'ambiente rappresenta il contesto nel quale il neo imprenditore si troverà ad operare e nel quale incontrerà vincoli, ostacoli, opportunità, stimoli e problemi, questo influenzerà la decisione imprenditoriale di avviare una nuova iniziativa imprenditoriale. Ad esempio il ruolo dell'ambiente può comunque essere quello di stimolo alla creazione dell'impresa in funzione della natura e della varietà di risorse offerte e delle favorevoli condizioni di accesso a queste (Paci, 1996 pag 80).

<sup>118</sup> La valutazione del contesto in cui l'impresa andrà ad operare risulta determinante per la riuscita di un processo di start-up. Si pensi ad esempio alla difficoltà di operare in un ambiente ostile ovvero caratterizzato da barriere e vincoli che ostacolano l'evento imprenditoriale e/o da carenze dei fattori produttivi necessari per la costituzione ed il funzionamento della nuova combinazione aziendale, ecc.

<sup>119</sup> In letteratura vengono proposte differenti classificazioni delle variabili che compongono l'ambiente di riferimento. Nei modelli proposti da autori quali Mariti (1990) e Buttà (1991) le variabili ambientali sono divise in variabili ambientali di carattere generale e variabili ambientali di carattere specifico -Vitali (1993) parla di ambiente specifico-. Le prime si riferiscono a fattori e condizioni relativamente stabili nel breve periodo, che non agiscono direttamente sul singolo progetto imprenditoriale ma piuttosto, determinano il "clima" generale entro cui la nuova impresa si verrà ad inserire. Le seconde -ovvero quelle specifiche-, invece, in quanto riguardano direttamente il processo di avvio di una nuova impresa definendone il raggio di azione e sono percepite dal potenziale imprenditore come concreti ostacoli/vincoli od opportunità/risorse da cui dipende la possibilità di realizzare il proprio progetto d'impresa (Mariti, 1990, Buttà 1991 e Vitali 1993). Anche nella classificazione proposta da Paci (1996) le variabili che caratterizzano il contesto ambientale sono in genere espresse a livello generale dalle caratteristiche demografiche e sociali e dal sistema normativo, dai caratteri prevalenti nelle strutture del sistema economico e dal grado di disoccupazione. Sono, invece, espresse a livello specifico dal grado di diffusione della cultura imprendito-

che e al modo in cui intervengono nel processo di avvio della nuova impresa in termini di funzione o di area di influenza. Si possono individuare le seguenti fattispecie:

- *variabili socio-culturali* che fanno riferimento all'articolazione dell'ambiente in gruppi sociali ed ai rapporti esistenti fra di essi e fra essi e il potenziale imprenditore<sup>120</sup> oltre all'insieme dei valori, conoscenze ed atteggiamenti che caratterizzano un determinato contesto<sup>121</sup>
- *variabili fisico-naturali* che si riferiscono all'insieme delle condizioni naturali (territorio, risorse, clima, vie di comunicazione, ecc.) e demografiche (entità della popolazione e sua suddivisione per età e sesso, ecc.) relative ad una certa area<sup>122</sup>
- *variabili politico-legislative* con specifico riferimento alle norme che compongono l'ordinamento giuridico e il regime politico vigente<sup>123</sup>
- *variabili economiche* che attengono principalmente alle condizioni del mercato e alla possibilità per l'impresa di reperire capitali, al tipo di sistema che regola la vita produttiva, commerciale, finanziaria di un paese ed il suo relativo grado di sviluppo<sup>124</sup> e
- *variabili tecnologiche* che trovano espressione nelle acquisizioni del progresso scientifico e tecnologico che sono alla base dei processi di innovazione<sup>125</sup>.

riale, dal sistema di valori condivisi, dalla propensione a realizzare relazioni di collaborazione economica ed istituzionale, dalla diffusione del lavoro specializzato e dalla disponibilità di risorse finanziarie.

<sup>120</sup> In questa prospettiva si inserisce l'atteggiamento della società verso l'imprenditore e il suo conseguente grado di *approvazione sociale*.

<sup>121</sup> Un'altra dimensione che influisce in modo diretto sull'ambiente socio-culturale è il *sistema scolastico ed universitario*, che permette di trasmettere i valori imprenditoriali mediante gli strumenti didattici e i meccanismi di valutazione utilizzati e di alimentare la *vis imprenditoriale* di un contesto ambientale. Con riferimento alle differenze tra Italia e Stati Uniti d'America in materia di sistema scolastico ed universitario si rimanda a quanto precedentemente detto oltre che alle parti successive del presente lavoro (cfr. cap 4).

<sup>122</sup> Si pensi alle *tendenze demografiche e sociali* o agli effetti sul processo di creazione delle nuove imprese di fattori quali l'ingresso delle donne nel mondo del lavoro, l'innalzamento dell'età media e del livello d'istruzione, o a tutti quei fattori che offrono un valido contributo alla diffusione di modelli culturali favorevoli allo sviluppo di nuova imprenditorialità.

<sup>123</sup> La presenza di norme volte a facilitare ed incentivare, sia sotto il profilo fiscale che sotto quello finanziario, l'avvio di nuove imprese è solo un esempio dell'incidenza che il quadro politico-normativo ambientale ha sul fenomeno della nuova imprenditorialità (Buttà, 2005). Esempi in tal senso possono essere riferibili a cambiamenti in materia fiscale (nuovi regimi di tassazione, particolari agevolazioni finanziarie) o a cambiamenti in materia di diritto societario e/o fallimentare. Si pensi alla recente riforma in materia di diritto societario introdotta con DLgs del gennaio 2003 che ha apportato importanti modifiche alle procedure fallimentari in termini di durata, svolgimento e di responsabilità.

<sup>124</sup> Lo studio delle variabili economiche implica sia la valutazione di caratteri macroeconomici sia microeconomici e quindi legati alla struttura economica di riferimento ed al suo grado di articolazione. Anche l'introduzione di norme che regolamentano il settore finanziario e creditizio incidono direttamente sul processo di costituzione di una nuova impresa riflettendosi sulla quantità e sulle possibilità di accedere a capitali di prestito per il nuovo imprenditore.

<sup>125</sup> Numerose sono le opportunità imprenditoriali che possono scaturire dalla disponibilità di nuove tecnologie, in quanto capaci di appagare meglio bisogni consolidati o di soddisfare bisogni presenti nell'ambiente solo in forma latente.

Per quanto detto, le variabili ambientali da un lato influenzano la volontà creatrice dell'imprenditore<sup>126</sup> e dall'altro concorrono a determinare la sua "percezione di fattibilità" (Colombo e Dubini 1988, Mariti 1990, Buttà 1991 e 2005), ossia la sensazione di poter dar vita concretamente ad una nuova iniziativa imprenditoriale. A seconda di quante e quali risorse presenti nell'ambiente siano sfruttabili, la percezione imprenditoriale di desiderabilità e di fattibilità cambierà e l'ambiente si configurerà *ostile o favorevole* al verificarsi di un nuovo evento imprenditoriale.

Dall'ambiente l'impresa attinge inputs, ossia risorse, che vengono opportunamente trasformati in outputs da ritrasmettere all'ambiente sotto forma di prodotti e/o servizi (Mariti 1990, Buttà 1991 e 2005)<sup>127</sup>.

Da qui il concetto di *funzione tecnico-economica* che descrive quella attività delle imprese che si concretizza in un processo di trasformazione di risorse finalizzato alla produzione di nuove risorse per soddisfare direttamente uno specifico bisogno (Vallini 1990). Sono i fattori produttivi (capitali, materie prime, mezzi, conoscenze e lavoro) gli elementi principali che costituiscono le risorse necessarie all'aspirante imprenditore per creare, prima, e gestire poi, la nuova impresa con l'obiettivo di soddisfare gli specifici bisogni mediante la realizzazione di prodotti o servizi<sup>128</sup>.

Il grafico successivo (figura 2.6) esemplifica quanto finora argomentato:

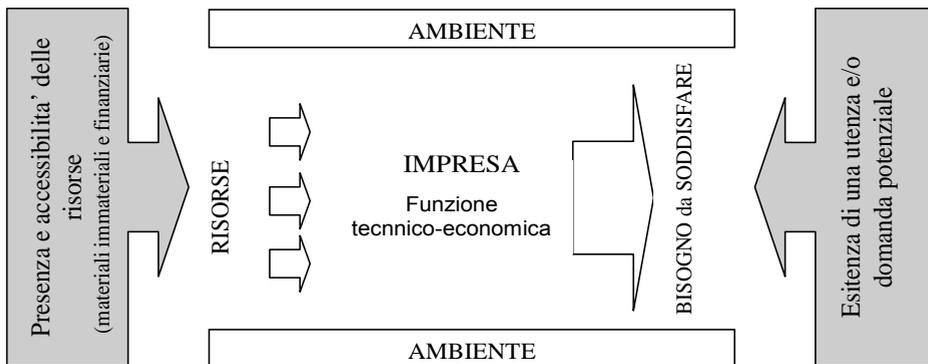


Figura 2. 6 Risorse e bisogni da soddisfare: la funzione tecnico economica dell'impresa

Fonte: Nostro adattamento da Vallini (1990) e Moliterni (2004)

<sup>126</sup> In questo senso le variabili ambientali interagiscono con quelle individuali (cfr par 2.3)

<sup>127</sup> Tra impresa ed ambiente vi è, per quanto detto, un rapporto biunivoco dal momento che da un lato il sistema d'impresa risulta influenzato nelle sue strutture e nei suoi comportamenti dalle condizioni esterne (che si possono presentare sia come vincoli che come opportunità) e dall'altro lato, attraverso il flusso di outputs, l'impresa stessa è in grado di determinare il contesto del quale viene a far parte.

<sup>128</sup> L'impresa quale soluzione efficace al soddisfacimento dei bisogni umani attraverso un impiego efficiente delle risorse scarse (Vallini 1990 e Moliterni 2004), ha chiaramente ragione di essere soltanto in una logica di scambio, vale a dire in un contesto in cui attraverso transazioni di varia natura l'impresa è in grado di ottenere le risorse da trasformare, ed è in grado di trasferire il risultato della sua attività all'utenza portatrice del bisogno che il prodotto/servizio intende soddisfare (Moliterni 2004 pag 15 e 16).

Da queste considerazioni scaturisce la necessità di individuare come *prima pre-condizione di carattere ambientale* l'esistenza di una utenza potenziale portatrice di una domanda alla quale destinare il prodotto che costituirà l'output principale dell'impresa medesima<sup>129</sup>.

Non ritenendo questa la sede più opportuna dove approfondire gli elementi concettuali e caratteristici in prospettiva aziendale dei diversi tipi di domanda, si vuole comunque evidenziare come la sola esistenza di quest'ultima sia di per sé rilevante ma insufficiente a giustificare una nuova iniziativa imprenditoriale. Infatti, la domanda (sia essa emergente, o latente o esistente ed insoddisfatta o mal soddisfatta<sup>130</sup>) deve possedere anche una significativa consistenza e quindi una rilevanza economica. È, infatti, l'entità quantitativa della domanda, individuata dal numero di potenziali utenti e dalla frequenza di acquisto del bene (Corliani 2004), che può rendere potenzialmente conveniente per l'impresa creare e mantenere un apparato produttivo destinato al soddisfacimento della stessa attraverso la produzione di un certo prodotto/servizio<sup>131</sup>.

Durante la fase di *pre start up activities* è compito e funzione dell'imprenditore<sup>132</sup>

- delimitare lo spazio di raggiungibilità e disponibilità della domanda da parte dell'impresa
- delimitarne i suoi confini effettivi così da identificare le fondamentali criticità che la nuova impresa dovrà affrontare
- avviare processi di segmentazione così da definire dei sottogruppi a cui indirizzare la propria offerta (targeting)

<sup>129</sup> Nella fase di nascita di una nuova impresa i concetti di utenza e di domanda assumono contenuti di assoluta concretezza, dovendosi in un secondo momento trasformare in azioni finalizzate all'adeguato soddisfacimento della domanda stessa. Definizioni generiche e scarsamente circoscritte risultano più semplici da formulare, ma inadeguate per giustificare la creazione di una nuova iniziativa imprenditoriale (Moliterni 2004, pag 16).

<sup>130</sup> La *domanda latente* si ha nel caso in cui non abbia ancora avuto alcuna forma di manifestazione sul mercato o, addirittura, vi sia neppure nella mente dei potenziali consumatori la consapevolezza di poter avere un certo bisogno. Sia nel caso di *domanda emergente* sia nel caso di *domanda esistente* esiste già un mercato di manifestazione della domanda. Nel primo caso, si tratta di un mercato al primo stato di sviluppo e che presenta buone opportunità di crescita; nel secondo caso, invece, siamo di fronte ad un mercato sostanzialmente consolidato con ragionevoli opportunità di sviluppo soltanto nel caso in cui la domanda non sia del tutto soddisfatta in quantità e/o non sia del tutto soddisfatta in qualità. Per maggiori dettagli sui concetti di domanda e per una bibliografia si rimanda oltre ai già citati testi anche ai lavori in materia di Marketing di Silvestrelli (2005) "*Marketing Internazionale*" edito da Clua, "Winer (2002) "*Marketing Management*" edito da Apogeo ed ai lavori di Lambin del 2000 "*Market driven management*" edito da MacMillan e del 2004 "*Marketing Strategico ed Operativo*" edito da Mc Graw Hill.

<sup>131</sup> La rilevanza economica cambia a seconda delle informazioni che si possiedono sull'utenza e sulle sue specifiche preferenze. Ad esempio in caso d'individuazione di una domanda latente sarà difficile reperire sufficienti e precise informazioni sulla sua consistenza e quindi sulla sua rilevanza economica, costringendo l'organo imprenditoriale a calcoli e previsioni ben accurate.

<sup>132</sup> Solo se l'imprenditore avrà analizzato e considerato tutti gli aspetti connessi alle modalità di risposta, alle sue articolazioni e connotazioni intrinseche, alla sua raggiungibilità ed alla sua copertura da parte della concorrenza, l'impresa perseguirà un "comportamento razionale" (Vallini 1990, pag 65) in grado di individuare una domanda fedele all'offerta (Corniani 2004).

- attivare specifiche leve gestionali per connotare la propria offerta come desiderato (positioning)<sup>133</sup>

La *seconda preconditione ambientale*, precedentemente indicata, consiste nell'accessibilità di risorse quale input del processo di trasformazione finalizzato alla produzione di un output ed al relativo soddisfacimento dei bisogni espressi dall'utenza finale. La necessità di idonee risorse e la possibilità di acquisirle risulta chiara se si considera il fatto che i bisogni che di volta in volta possono essere soddisfatti per loro natura sono virtualmente infiniti, mentre le risorse ovvero tutto ciò che può essere utilizzato come mezzo per soddisfare le nostre esigenze, sono caratterizzate da una tendenziale scarsità e difficile reperibilità<sup>134</sup>.

La complessità dell'attività da svolgere connessa all'iniziativa imprenditoriale rende ovviamente necessarie una pluralità di risorse, ciascuna delle quali contribuisce a vario titolo alla realizzazione del prodotto o servizio oggetto dell'attività d'impresa. Le risorse da acquisire, a prescindere dalla fattispecie e/o dalla natura<sup>135</sup>, sono necessarie sia per organizzare un apparato produttivo, tramite comportamenti di autostrutturazione, sia per essere impiegate nei processi correnti di generazione/adattamento e di collocamento delle utilità oggetto di attività dell'impresa (Vallini 1990, pag 68).

Inoltre la relazione tra risorse e iniziativa imprenditoriale richiede oltre alla presenza reale delle suddette risorse anche una accessibilità fisica che deve tradursi in raggiungibilità e disponibilità<sup>136</sup>.

Diretta conseguenza dell'accessibilità fisica è poi l'abilità aziendale nella identificazione delle risorse in ordine alla loro necessità, funzionalità e possibilità di sfruttamento<sup>137</sup>.

### I presupposti specifici

Mentre i presupposti ambientali hanno un'influenza indiretta sulla decisione di creare un'impresa, i presupposti specifici influenzano direttamente le modalità di realizzazione di una specifica iniziativa e le successive scelte strategiche e gestionali. Infatti, l'idea imprenditiva, la presenza di un capitale iniziale e il possesso di capacità

<sup>133</sup> In fase di attività dell'impresa sarà compito dell'imprenditore avviare processi di differenziazione dell'offerta produttiva così da mantenere la fedeltà dei clienti, reagire alla concorrenza, evitare confronti competitivi sul prezzo e ritardare i livelli di saturazione della stessa domanda.

<sup>134</sup> Come osservato da Moliterni (2004) l'impresa costituisce la "risposta razionale" a questa fisiologica relazione squilibrata tra risorse e bisogni. Nello specifico la capacità imprenditoriale risiede nel tentativo di soddisfare i bisogni utilizzando le risorse in modo razionale ed economico, e la capacità dell'impresa risiede nella possibilità di dar luogo ad un utilizzo più efficiente delle risorse necessarie a soddisfare il bisogno.

<sup>135</sup> Molti sono i criteri di distinzione utilizzabili per inquadrare le diverse fattispecie di risorse. Si pensi ad esempio alla distinzione tra capitale e lavoro, o a quella basata sulla natura delle risorse: risorse finanziarie, risorse umane, risorse naturali o a quella costruita sugli attributi della risorsa: risorse tangibili, risorse intangibili (know-how, fiducia, reputazione, ecc.), ecc (Moliterni 1999).

<sup>136</sup> Vallini (1990 pag 68) parla di accessibilità conveniente rispetto all'impiego delle risorse stesse.

<sup>137</sup> Per approfondimenti e per una bibliografia aggiornata in argomento si rimanda al lavoro di Barney (2006) "*Risorse, competenze e vantaggi competitivi*".

di governo da parte dell'imprenditore definiscono il raggio di azione di una specifica iniziativa e da queste dipende la possibilità di realizzare il progetto.

*Primo presupposto specifico* di ogni nuova iniziativa imprenditoriale è la presenza del *patrimonio genetico* composto da due componenti: l'idea imprenditiva e la presenza di un capitale di rischio.

L'*idea imprenditiva* rappresenta un "gamete concettuale di impresa e pertanto di una possibilità da studiare" (Vallini, 2005 pag 11). Si tratta del primo risultato che scaturisce dalla volontà creatrice dell'imprenditore<sup>138</sup> e come tale rappresenta il punto di partenza per il raggiungimento degli obiettivi iniziali di un qualsivoglia progetto imprenditoriale<sup>139</sup>.

Tale idea può derivare da una semplice intuizione del potenziale imprenditore ed assumere caratteri di assoluta novità oppure può essere la rielaborazione di una idea già sviluppata da altre imprese<sup>140</sup>. Questa può, dunque, trarre origine dal recepimento di un bisogno non soddisfatto o soddisfatto solo in parte da un'offerta di prodotti/servizi esistente, o dalla ideazione di un nuovo prodotto in grado di trovare clienti in mercati ai quali nessuno aveva pensato e/o per usi non previsti al momento della progettazione (Drucker, 1996). In entrambi i casi deve essere tale da dare una soluzione a problemi che inizialmente non sono strutturati, cioè deve soddisfare una domanda emergente o latente o esistente ma insoddisfatta (Vallini 1990).

A questo proposito si può osservare che l'idea imprenditiva può seguire due logiche di fondo alle quali conseguono due diversi comportamenti di risposta. Nel caso che l'idea imprenditiva parta dall'individuazione di un flusso di domanda insoddisfatta la risposta conseguente sarà quella di ricercare soluzioni tecniche in grado di soddisfarla e quindi l'individuazione di una possibile forma di offerta. Nel caso in cui l'idea imprenditiva parta dall'individuazione di una nuova soluzione tecnologica la conseguente risposta si baserà sulla valutazione di una domanda potenziale da soddisfare mediante un'utile applicazione della stessa tecnologia individuata<sup>141</sup>.

<sup>138</sup> Lo studio dell'idea imprenditoriale parte imprescindibilmente dall'analisi delle variabili che caratterizzano il profilo personale dell'imprenditore fondatore, poiché, come in precedenza osservato, il suo ruolo è determinante nell'attivazione del processo che porta alla nascita della nuova impresa. Inoltre, questa può essere espressa in termini di combinazione prodotto/mercato in grado di dare concrete prospettive di economicità o comunque in grado di valorizzare quelli che possono essere scopi del soggetto promotore e la capacità dell'impresa di creare valore (Vallini 1990, pag 76 e 77).

<sup>139</sup> L'idea imprenditoriale è il risultato di un "processo di apprendimento originale e la sua corretta formulazione costituisce un reale elemento differenziante" per ogni impresa dal momento che il "dover formalizzare e concretizzare una idea di stato futuro è elemento indispensabile per accedere a risorse esterne e raccogliere consensi su una iniziativa imprenditoriale" (Lipparini 2000, pag 39)

<sup>140</sup> In questo secondo caso la capacità dell'imprenditore dovrà essere quella di appurare caratteri di novità in termini di sviluppo e di definizione della stessa.

<sup>141</sup> Con riferimento al concepimento, all'ideazione e allo sviluppo dell'idea imprenditoriale Normann (1979) studia la business idea introducendo il concetto di *sensori*. Secondo l'autore è proprio la fase del concepimento dell'idea imprenditoriale che richiede all'aspirante imprenditore di attivare dei propri *sensori*, ossia meccanismi attraverso i quali percepire ed interpretare nell'ambiente circostante le condizioni di contesto, e di individuare situazioni di disequilibrio, bisogni insoddisfatti, tendenze in atto, ed innescare così il processo di creazione e successivo sviluppo di una nuova iniziativa imprenditoriale (Normann, 1979). Grazie ai sensori ed all'azione imprenditoriale a questi collegata, i segnali provenienti dall'ambiente vengono raccolti e trasformati in un vero e proprio progetto di impresa. L'idea selezionata, per garantire maggiori probabilità di successo, dovrà essere coerente con le caratteristiche dell'aspirante

Sotto quest'ottica l'idea imprenditiva definisce i contenuti di come e cosa dovrà produrre la nuova impresa e quindi come potrà generare valore; in estrema sintesi rappresenta "il fine per cui la nuova impresa viene costituita, in relazione ai bisogni dei clienti, ai servizi concorrenti ed ai fattori critici di successo" (Carrus, 1998)<sup>142</sup>.

Inoltre, il diverso tipo di domanda condiziona in modo significativo i contenuti dell'idea imprenditiva. Nei casi di domanda mal soddisfatta il successo della nuova iniziativa imprenditoriale è legato alla capacità di essere migliore dei concorrenti in un mercato in cui già numerose altre imprese sono da tempo attive, mentre nei casi di domanda latente o emergente diventa fondamentale la capacità di creare un legame stabile con utenti che per la prima volta avvertono quello specifico bisogno (Moliterni, 2004).

Nonostante il primo criterio solitamente utilizzato per esprimere un giudizio sulla formula imprenditoriale è rappresentato dal grado di innovatività della stessa, la sua validità dipende anche dalla capacità del neo imprenditore di darle effettiva concretezza. Infatti, l'idea da potenziale deve diventare effettiva e quindi in grado di apportare vantaggi di natura economica, difendibili e difficilmente riproducibili.

Lo sviluppo dell'iniziativa imprenditoriale consiste, pertanto, nella verifica della fattibilità economica-tecnica ed economica-finanziaria dell'idea stessa mediante l'organizzazione delle risorse e la configurazione di una struttura operativa necessaria per la realizzazione di un prodotto/servizio in grado di soddisfare le esigenze proprie della domanda individuata. La formalizzazione e la concretizzazione dell'idea imprenditiva è, dunque, indispensabile per accedere a risorse esterne e raccogliere consensi su una iniziativa imprenditoriale.

È per questo che la seconda componente del patrimonio genetico, e *seconda pre-condizione di carattere specifico* individuata, è la presenza di un capitale da poter investire nell'attività di impresa in grado di concretizzare e rendere reale l'idea imprenditiva.

Per *capitale di rischio* si intende l'ammontare di risorse che sono apportate dal soggetto imprenditore nella fase iniziale ed il cui conferimento di un valore minimo,

imprenditore, dal momento che non esistono idee buone in assoluto, ma solo convenienti ad un uomo, ai suoi mezzi, in circostanze determinate (Corno, 1989). Secondo Corno (1989) i sensori individuati da Norman rappresentano il filtro attraverso cui l'imprenditore legge l'ambiente che lo circonda: essi danno all'imprenditore le prime ipotesi relative al segmento di mercato cui l'impresa si rivolgerà, il sistema di prodotto da introdurre sul mercato e la struttura necessaria per garantire la presenza della nuova impresa sul segmento di mercato selezionato (Spennati, 2005). Per una rilettura del contributo di Norman si rimanda anche a Lipparini (2000) "*La Business idea e l'idea di sviluppo. Il contributo di Richard Norman*" pag 39-53.

<sup>142</sup> L'idea imprenditoriale è costituita dalla definizione di una concreta relazione tra prodotto ed utenza che l'impresa intende costruire per generare valore. Alla base della stessa idea infatti c'è la comprensione e la determinazione dei potenziali clienti per l'impresa. La coerenza dell'idea di business iniziale con il divenire delle condizioni concorrenziali o con l'evoluzione dei mercati e delle tecnologie è punto forte di verifica del raggiungimento degli obiettivi prefissati in sede di ideazione (Lipparini, 2000) e induce l'imprenditore a continui sforzi correttivi così da mantenere quest'ultima costantemente in linea ed in consonanza con i prodotti realizzati e con l'ambiente in cui l'impresa opera.

mediante sottoscrizione e/o versamento, costituisce nel nostro ordinamento un elemento caratterizzante il procedimento costitutivo di una società di capitali<sup>143</sup>.

Il capitale di rischio costituisce un componente indispensabile per consentire la nascita della nuova impresa, non solo perché giuridicamente necessario, ma anche perché, consente all'impresa di ottenere le risorse indispensabili per iniziare a svolgere la regolare attività.

Inoltre questo, per definizione, finanzia il rischio imprenditoriale<sup>144</sup> e rappresenta "una misura della scommessa fatta dai soggetti promotori sull'idea imprenditiva" (Moliterni 2004): maggiore è la sua entità e maggiore sarà la credibilità dell'iniziativa nei confronti dei terzi potenziali finanziatori e, come diretta conseguenza, maggiore sarà la possibilità da parte dell'impresa di poter attrarre ulteriori capitali (Vallini 1990 e 2005)<sup>145</sup>.

Infine, il *terzo presupposto specifico*, che abbiamo individuato è rappresentato dal *possesso* da parte dell'imprenditore di adeguate *capacità di governo*.

Tali capacità sono strettamente connesse con l'esercizio dell'attività di direzione svolta dall'organo imprenditoriale che si caratterizza essenzialmente (Vallini 1990 pag 45 e ss)

- per l'ideazione, l'organizzazione, la guida ed il mantenimento di un apparato operativo e
- nella gestione dei conflitti di interessi e di poteri connessi all'attività aziendale e che si concretizza nello svolgimento ed espletamento delle tre funzioni imprenditoriali: la funzione strategica, la funzione organizzativa e la funzione politica (Fazzi 1982).

Per quanto detto, adeguate capacità di governo possedute dall'imprenditore fanno riferimento oltre a quelle tipicamente di carattere personale (*capacità personali* quali l'impegno, la laboriosità, la capacità di delega, ecc.), a quelle di tipo strategico (*capacità strategica*) -volte alla definizione del sistema- quelle di tipo organizzativo (*capacità organizzativa*) -volte al coordinamento del sistema- e quelle di tipo politico

<sup>143</sup> Nell'ordinamento societario comunitario il capitale di rischio è rappresentato dall'ammontare di capitale che viene immesso nelle società dai fondatori e da finanziatori esterni a fronte dell'acquisizione di una partecipazione (azione o quota) nella stessa.

Al capitale di rischio sono attribuite almeno tre funzioni essenziali:

- I. Integra una tutela dei creditori garantendo ai terzi di soddisfare le proprie pretese nei confronti delle società
- II. Offre una tutela dei soci, poiché i loro diritti patrimoniali sono correlati alla titolarità delle quote di capitale
- III. Costituisce un parametro per la determinazione dei diritti dei soci.

<sup>144</sup> Il capitale di rischio non deve essere restituito, se non sottoforma di dividendi allorché si formeranno eventuali utili o quando la società verrà messa in liquidazione (dopo aver saldato tutte le passività). Inoltre rappresenta una forma di finanziamento a carattere non oneroso dal momento che ai soci non devono essere riconosciuti gli oneri finanziari che tipicamente si pagano agli istituti di credito.

<sup>145</sup> L'attrazione di ulteriori capitali non dovrebbe limitarsi all'ottenimento di forme tradizionali di finanziamenti (quali quelli a medio lungo termine ottenuti presso gli istituti creditizi) ma anche nella possibilità di ricorrere a forme di finanziamento realizzate da operatori specializzati che investono nel capitale di rischio di un'impresa (in considerazione delle possibili potenzialità) che agevolano e consentono di sostenere la fase di start-up.

(*capacità politica*) -volte alla gestione delle teleologia aziendale e dei conflitti tra i diversi poteri funzionali (Vallini 1990)

La figura successiva (figura 2.7) esemplifica quanto detto con riferimento alle capacità imprenditoriali.

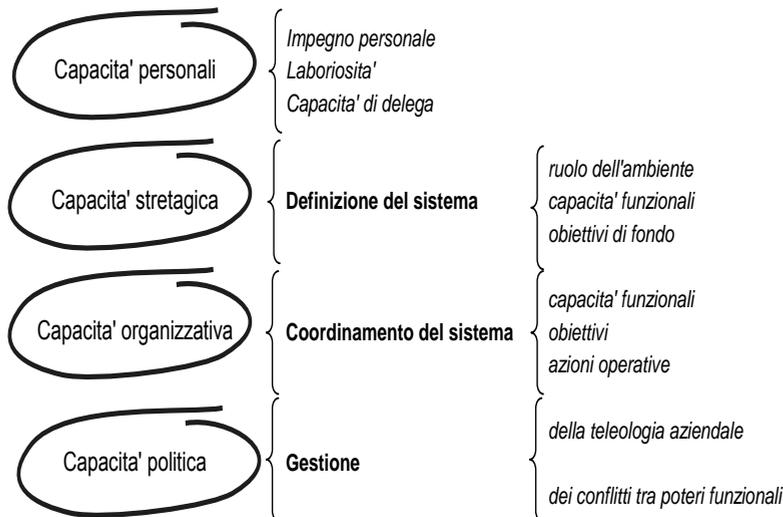


Figura 2. 7 Le capacità imprenditoriali

Fonte: Nostro adattamento da Vallini (1990) pag 84 schema 10

### 5. Fase 3: Operational set-up and concept implementation

Una volta individuata l'esistenza del patrimonio genetico e dei presupposti per la nascita, può prendere avvio la fase di strutturazione del sistema aziendale.

Inizia, così, la fase di set-up durante la quale si ha il *processo di autostrutturazione*<sup>146</sup> che consente alla nuova impresa di dotarsi di un sistema di capacità operative (sia di tipo fisico che di tipo conoscitivo) fondamentali per poter dare avvio alle attività funzionali verso l'esterno e per iniziare a svolgere concretamente l'attività d'impresa (figura 2.8).

<sup>146</sup> Si tratta del processo di *autostrutturazione* rivolto alla creazione (impianto) ed al mantenimento fisico dei vari apparati ideati dall'imprenditore, tramite acquisizione di risorse e la loro eventuale trasformazione ed organizzazione in sistema. Da tale processo si distingue il processo di *attività finalistica corrente* che è rivolto a far funzionare gli apparati creati per produrre e collocare le utilità che costituiscono l'oggetto dell'impresa (Vallini 2005, pag 14).

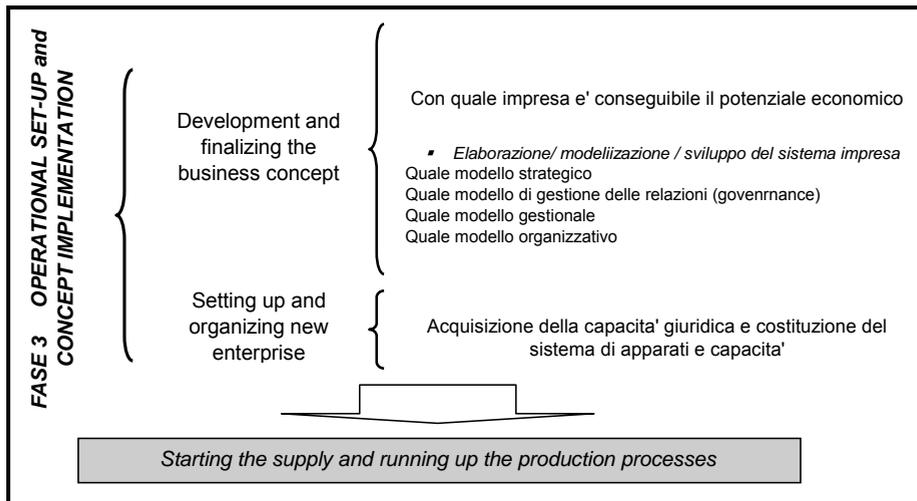


Figura 2. 8 Fase 3 Operational set-up and concept implementation

Il principale compito che spetta all'imprenditore<sup>147</sup> è, quindi, la creazione fisica di un apparato, dotato di certe attitudini funzionali, attraverso un'attività di acquisizione di risorse, una loro eventuale trasformazione, nonché di coordinamento stabile tra le stesse.

Il risultato di suddetta attività è l'apparato operativo che risulta al fine costituito da un sistema di funzioni, di approvvigionamento, di produzione, di collocamento, coinvolgenti risorse materiali, personali, energetiche, informative e finanziarie (Vallini 1990 pag 47).

La realizzazione di suddetto apparato operativo presuppone, oltre al reperimento delle risorse necessarie, l'assunzione di una serie di decisioni le cui ripercussioni avranno i loro effetti anche nei momenti successivi di vita della nuova impresa.

Tale decisioni sono necessarie in prima istanza per dotare l'impresa di

- un sistema di beni,
- del personale,
- di un sistema di relazioni con fonti esterne di risorse e
- di un sistema di relazioni con l'utenza esterna destinataria del risultato fisico delle attività funzionali correnti di impresa

e permettere così lo svolgimento di tutte quelle attività operative rivolte all'esterno (o attività finalistiche) che si concretizzano con l'esercizio effettivo delle funzioni aziendali in grado di realizzare i correnti rapporti di scambio con l'ambiente.

Tali attività finalistiche sono essenzialmente riassumibili in

- continuo accesso alle risorse
- gestione delle tecnologie per l'ottenimento di utilità da cedere all'utenza

<sup>147</sup> Secondo Vallini (1990 pag 46 e ss) l'esercizio dell'attività di governo del soggetto governante o soggetto imprenditore si caratterizza essenzialmente per lo svolgimento di due funzioni:

1. L'ideazione, l'organizzazione, la guida ed il mantenimento di un apparato operativo rispondente ad una serie di requisiti di esistenza
2. La gestione dei conflitti di interessi e di poteri connessi all'attività aziendali.

- mantenimento nel tempo dei rapporti creati con l'utenza e gli altri soggetti portatori di scopi ed interessi (Vallini 1990 pag 47 e ss e 2005 pag 14 e ss).

Per quanto detto, lo svolgimento del processo che porterà alla realizzazione di un apparato operativo e quindi alla dotazione di un sistema di beni, personale e relazioni, richiede la gestione efficace delle risorse aziendali critiche, siano esse di natura finanziaria, tecnologica o umana<sup>148</sup>.

Ovviamente le varie realtà aziendali non sono uguali tra di loro e quindi l'entità delle risorse da impiegare dipenderà da variabili come il tipo di impresa, la dimensione, la dispersione spaziale dell'attività, la localizzazione, le abilità manageriali, le difficoltà incontrate nel reperimento delle risorse stesse. È comunque elemento comune a tutte le realtà aziendali la necessità di trarre dall'ambiente risorse (e tipicamente risorse di apparato primarie e derivate) da utilizzare per dare concretezza al concetto di impresa ipotizzato in sede di nascita<sup>149</sup> mediante il processo di autostrutturazione e la relativa costruzione morfologica dell'apparato fisico necessario. Lo schema successivo (figura 2.9) esemplifica quanto detto.

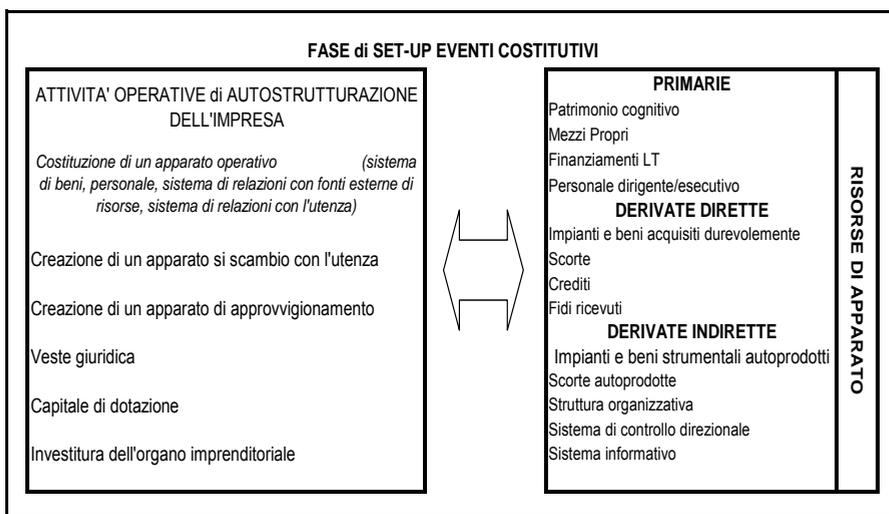


Figura 2. 9 Fase di set-up: gli eventi costitutivi

<sup>148</sup> Generalmente nelle imprese i sistemi e gli strumenti a supporto della gestione delle risorse umane non risultano organici e ben strutturati, quando, invece, le risorse umane rappresentano un fattore determinante per i risultati a lungo termine della gestione aziendale, soprattutto in ottica di apporto di risorse e competenze. Per maggiori approfondimenti e per una bibliografia aggiornata sui processi di Human Resource Planning per le imprese in fase di start-up si rimanda tra gli altri a Auteri (2002), Boldizzoni (2003) e Borgese, (2000), op cit.

<sup>149</sup> Le risorse di apparato costituiscono l'insieme delle capacità di cui disporrà l'impresa, cedono la loro utilità nel tempo, configurandosi quali risorse a fecondità ripetuta (Moliterni 2000). Possono essere sia primarie che derivate. Le prime sono rappresentate da un complesso di conoscenze di base, produttive mercatistiche e tecnologiche e sono in estrema sintesi riassumibili nei mezzi finanziari di dotazione, nei finanziamenti a medio-lungo termine e nel personale dirigenziale ed esecutivo. Le seconde, invece, nascono direttamente da quelle primarie e sono a loro volta ulteriormente distinguibili in base alla loro rilevanza o non rilevanza patrimoniale e al fatto che siano dirette o indirette (Vallini, 1990 pag 71 e ss.). Rientrano tipicamente in questo ambito l'insieme dei beni materiali strumentali quali gli impianti, ma anche tutte quelle risorse immateriali che permangono nel tempo all'interno dell'impresa, il know-how, l'immagine, ecc.

Come si evince anche dal grafico, nel processo di autostrutturazione un ruolo decisivo è giocato dalla capacità finanziaria dell'impresa, ovvero la possibilità da parte dell'imprenditore di attrarre nuove risorse finanziarie sia a titolo di capitale di rischio che a titolo di capitale di credito<sup>150</sup>. Come osservato da Carlesi (1990 pag 40 e ss), infatti, una volta che l'idea imprenditoriale risulta tecnicamente traducibile in una combinazione produttiva e l'imprenditore è convinto dell'esistenza di spazi di mercato, tutte le implicazioni di carattere economico-finanziario ad esse strettamente connesse acquisiscono particolare rilevanza<sup>151</sup>. Le risorse finanziarie, che non possono limitarsi al solo capitale apportato dall'imprenditore, sono necessarie per far fronte a tutti gli investimenti in:

- *strategia* (pianificazione strategica, ricerche di mercato, sviluppo del prodotto, lancio del prodotto);
- *competenze* (acquisizione e addestramento del personale, acquisizione di tecnologia, costo di apprendimento per lo sviluppo di organizzazioni funzionali competenti nelle aree della produzione, distribuzione, ecc.) e
- *capienza* (mezzi di produzione, rete di distribuzione, organizzazione e marketing, ricerca e sviluppo) (Ansoff, 1987).

L'accertamento delle caratteristiche di quantità e qualità del fabbisogno finanziario<sup>152</sup> rappresenta il presupposto informativo necessario per procedere alla scelta ed al reperimento delle altre risorse necessarie per la realizzazione dell'apparato aziendale e per lo svolgimento delle successive operazioni verso l'esterno. L'organo imprenditoriale deve orientarsi al reperimento di risorse finanziarie in grado sia di coprire il *fabbisogno strutturale* (derivante da investimenti come impianti, immobilizzi, automezzi, ecc., che concorrono a formare la struttura permanente dell'impresa) sia del *fabbisogno corrente* (determinato dalle attività di acquisto, produzione e vendita svolte dall'azienda), così da consentire alla nuova iniziativa imprenditoriale il raggiungimento e il mantenimento di un equilibrio finanziario (sia sotto l'aspetto monetario che strutturale)<sup>153</sup>. Questo presuppone una attenta programmazione finanziaria

<sup>150</sup> Le risorse finanziarie, in quanto tali, sono "strumentali" all'acquisizione di tutte le altre risorse.

<sup>151</sup> La fase di set up, infatti, prevede una serie di costi che spaziano da quelli connessi alla costituzione giuridica dell'impresa; alle spese di progettazione, organizzazione e di impianto; a quelle connesse all'acquisizione degli strumenti tecnico-produttivi e di materie e materiali ed ancora ai costi sostenuti per la remunerazione del personale e per le spese generali.

<sup>152</sup> L'entità e la natura dei mezzi finanziari - costituiti essenzialmente da capitale proprio e da capitale di terzi - devono, pertanto, essere acquisiti in funzione delle caratteristiche di entità e di durata del fabbisogno finanziario stesso. Il fabbisogno finanziario di un'impresa nasce dallo sfasamento temporale che vi è tra l'uscita monetaria, relativa al reperimento mediante acquisto o produzione diretta dei beni necessari per la costituzione e l'avviamento dell'iniziativa economica, e il loro disinvestimento. Una gestione economicamente equilibrata comporta che i ricavi derivanti dalla vendita dei prodotti finanzino interamente la produzione; ciò, assolutamente vero nel lungo termine, non implica però necessariamente che l'impresa, in ogni momento della sua vita, debba finanziare i propri investimenti con i ricavi originati dalla vendita dei propri prodotti. Lo svolgimento della gestione aziendale infatti, presuppone spesso il sostenimento di costi per investimenti che solo successivamente potranno essere recuperati tramite le vendite (Spennati 2005).

<sup>153</sup> Il mancato equilibrio finanziario può portare l'impresa a situazioni di tensione finanziaria e di scarsità di liquidità. Per le imprese in start-up tali situazioni possono derivare dalla:

ed una connessa attività di controllo dei propri fabbisogni e delle modalità di copertura, già dalle prime fasi di vita dell'impresa. Infatti, una scarsa capacità di programmazione e controllo finanziario può generare conseguenze negative per l'economicità e la funzionalità della nuova impresa conducendo, in ultima istanza, anche alla mancata realizzazione dell'intero progetto imprenditoriale<sup>154</sup>.

Inoltre, considerata la scarsità e la difficile reperibilità di questa categoria di risorse è necessario che l'imprenditore si apra alle diverse forme di finanziamento disponibili<sup>155</sup> e non limiti la sua azione alle sole fonti di credito tradizionali<sup>156</sup>. L'azione imprenditoriale dovrebbe essere orientata all'individuazione della migliore combinazione di risorse finanziarie attraverso la valutazione dei diversi mezzi finanziari disponibili che spaziano dal capitale di rischio, al capitale di credito e/o ai finanziamenti agevolati previsti da specifiche normative<sup>157</sup>.

- la presenza di elevati investimenti iniziali in capitale fisso e in immobilizzazioni tecniche, materiali e immateriali, e ai connessi fabbisogni finanziari;
- il limitato flusso di capitale circolante generato dalla gestione caratteristica nelle fasi iniziali;
- gli elevati tassi di crescita, con conseguente necessità di finanziare l'aumento del capitale circolante.

<sup>154</sup> Brugnoli (2003 pag 128 e ss) con riferimento alle conseguenze di una scarsa capacità di programmazione finanziaria indica:

- mancata realizzazione del progetto imprenditoriale, in quanto rischiano di venir meno gli obiettivi di equilibrio reddituale di lungo periodo necessari alla vita duratura e autonoma dell'impresa;
- perdita di valore: l'impresa corre il rischio di una dispersione degli sforzi fatti con una ricaduta negativa in termini di valore degli *assets*, che aveva iniziato a sviluppare;
- crisi organizzativa: l'impresa può dover affrontare un forte *turnover* del personale qualificato e un calo di motivazione, immagine e legittimazione, a causa della perdita di fiducia sia all'interno dell'impresa che nell'ambiente in cui opera;
- difficoltà nei rapporti con gli investitori e i finanziatori: l'impresa si troverà in una situazione contrattuale difficile nei confronti dei potenziali investitori e finanziatori;
- interruzione dei programmi di sviluppo;
- cessazione dell'attività: quando l'impresa non riesce in nessun modo a reperire i capitali necessari per svolgere l'attività.

<sup>155</sup> Talvolta questo risulta di difficile attuazione per le limitate conoscenze in campo finanziario possedute dal neo imprenditore. La mancanza di una cultura finanziaria porta l'impresa a muoversi sul mercato dei finanziamenti in modo frammentario e spesso anche errato, privilegiando forme di finanziamento più semplici anche se non adatte da un punto di vista economico-finanziario.

<sup>156</sup> La necessità di reperire risorse finanziarie si scontra con la difficoltà di accesso a fonti di finanziamento istituzionali a causa dell'alta rischiosità che caratterizza le prime fasi di un progetto imprenditoriale. Gli istituti di credito spesso non hanno le strutture adatte a seguire l'imprenditore nel processo di costituzione della nuova impresa e perciò le possibilità di finanziamento delle prime fasi del progetto sono fortemente ridotte. Il problema del reperimento delle risorse finanziarie risulta essere un problema che accomuna la maggioranza delle nuove imprese e si presenta sia sottoforma di maggiori costi delle risorse per le neoimprese rispetto a quelli subiti dalle imprese già esistenti, sia nella materiale impossibilità di ottenere i fondi necessari al proprio sviluppo. La mancanza di risorse finanziarie adeguate, sia da un punto di vista quantitativo che qualitativo, può aggravare la struttura già fragile della nuova impresa, portandola anche alla morte nelle prime fasi di vita (Carlesi, 1990).

<sup>157</sup> Una attenta valutazione delle diverse forme di finanziamento dovrebbe considerare variabili quali: la durata; le condizioni del finanziamento; le modalità di erogazione; le garanzie richieste; i costi di natura accessoria; l'impatto sul bilancio e ogni altro tipo di implicazione che incide sulla struttura e sull'attività dell'impresa (Iannuzzi e D'Alessandro, 1995).

Ma la costruzione di un efficiente apparato operativo non richiede esclusivamente sforzi di natura finanziaria, ma anche una serie di decisioni imprenditoriali, con valenza fortemente strategica e determinanti per la realizzazione di un effettivo piano di sviluppo della nuova impresa. Tra le tante possono essere ricordate le scelte inerenti:

- la localizzazione dell'impresa
- l'organizzazione del processo produttivo
- il reclutamento del personale
- le politiche di marketing<sup>158 159</sup>

Si tratta di decisioni che l'imprenditore deve valutare sulla base delle aspettative del livello della domanda finale, dell'ammontare degli investimenti da realizzare e sulla base della reperibilità ed accessibilità delle risorse da impiegare.

Solo a titolo di esempio, si pensi alla strategicità della scelta localizzativa ed alla sua capacità di influenzare in maniera determinante l'intero processo di *new business creation*.

Tale scelta, in molti casi, risulta condizionata ed influenzata da fattori quali la struttura produttiva e la dinamica competitiva ed economica del luogo prescelto (Caroli 2000)<sup>160</sup>, la possibilità di ottenere un vantaggio competitivo duraturo e difendibile (Silvestrelli 2003)<sup>161</sup>, oltre che dal background e dal luogo di residenza del neo imprenditore (Johnson e Cathcart, 1979, Gallo e Lupo Bergini 1985, Keeble 1986)<sup>162</sup> e dalla presenza di una *rete sociale* ed un *network di relazioni* tra imprese appartenenti ad uno stesso sistema locale (Lipparini e Lorenzoni, 2000).

Come osservato da Saxenian (1999) la presenza di un network di legami sociali può favorire la performance sia del territorio in genere che delle singole imprese che vi operano grazie alle fitte interazioni e relazioni che coinvolgono in particolare le organizzazioni locali, le associazioni dei lavoratori, le relazioni familiari e che si aggiungono e si sovrappongono ai legami economici.

È per questi motivi che la localizzazione di un'impresa all'interno di un tessuto locale ricco di imprese aventi simili interessi e strettamente collegate tra di loro, quale ad esempio quelle presenti all'interno di un distretto industriale, favorisce lo scambio naturale di idee attraverso relazioni sia formali che informali, facilita il repe-

<sup>158</sup> Per approfondimenti sulle politiche e le decisioni di Marketing si rimanda oltre ai già citati lavori anche a Rabino (2006) "*International Marketing: course pack*" edito da Printece Hall

<sup>159</sup> È fuori di dubbio, comunque, che la mancata od insoddisfacente risoluzione dei problemi relativi all'approvvigionamento dei capitali e di primo sviluppo dell'impresa tende a condizionare pesantemente anche le possibilità di risoluzione di molti degli altri problemi sopra accennati.

<sup>160</sup> Caroli (2000) sostiene che la scelta localizzativa risponda in particolare all'esigenza di poter selezionare un territorio di insediamento dove l'impresa possa correlare l'andamento futuro della sua dinamica competitiva ed economica alle peculiari condizioni ambientali in cui essa svolge la propria attività produttiva.

<sup>161</sup> Inoltre con Kogut (1990) op cit. il vantaggio competitivo legato alla scelta localizzativa di un'impresa deriva dalla differenza che il costo di determinate risorse produttive assume in diverse aree geografiche e dalla conseguente possibilità di utilizzo da parte dell'impresa.

<sup>162</sup> Nello specifico Keeble (1986), afferma che il fattore più importante nel determinare la localizzazione di una nuova impresa è l'esperienza precedente del fondatore. Infatti, un numero consistente di imprenditori dà vita ad una nuova attività imprenditoriale in settori in cui ha avuto una precedente esperienza lavorativa.

rimento di risorse, favorisce lo sviluppo di relazioni di fiducia<sup>163</sup> e cooperazione, facilita la crescita di knowledge e semplifica la diffusione di informazioni rilevanti (Nonaka, 1994).

Ad esempio la scelta localizzativa di una impresa all'interno di un Distretto Industriale permette l'attivazione di meccanismi di cooperazione tra le imprese che possono essere di sicuro aiuto nelle prime fasi di vita di una nuova attività economica. Tale cooperazione si poggia su un *corpus di regole* caratterizzanti l'ambiente sociale di un idealtipico distretto ed in particolare su una cultura comune, sulla presenza di frequenti rapporti e contatti diretti tra i vari soggetti e su una serie di norme di reciprocità correlate da relative sanzioni (Dei Ottati, 1995). Inoltre, il distretto industriale, nella sua accezione e definizione<sup>164</sup>, si qualifica anche come facilitatore della circolazione di informazioni e di "risorse cognitive" a elevato valore economico o anche di conoscenze non codificate legate alla attività di produzione di beni e servizi permettendo così processi di sviluppo locale (Trigilia, 2001)<sup>165</sup>.

In questa sede non si ritiene opportuno soffermarci ulteriormente su questi aspetti rimandando alle parti successive del lavoro l'approfondimento di quegli elementi che risulteranno rilevanti per la realizzazione dell'analisi empirica.

<sup>163</sup> La fiducia rende possibile le relazioni personali, e quelle nei confronti degli apparati istituzionali, riducendo l'incertezza della conoscenza dei fatti e delle persone. Permette la conclusione di transazioni economiche caratterizzate da imperfezione informativa e la conclusione di scambi il cui esito dipende fortemente dal comportamento dell'altro contraente. Se la fiducia può essere considerata, secondo quanto affermato da Giddens (1994), "intrinseca nei rapporti sostenuti o espressi in legami sociali istituiti in circostanze di compresenza di tratti ed elementi distintivi" è facilmente comprensibile come questa sia presente all'interno della forma organizzativa distrettuale. Infatti, aspetti quali la "cultura comune", la presenza di un *modus operandi* e di un *corpus di regole* condivise all'interno di una comunità tipici di un distretto industriale, rappresentano la base della fiducia intesa come capitale collettivo. E ancora, aspetti quali la vicinanza e la frequenza nei rapporti tra i diversi soggetti e la presenza di transazioni ripetute ed intrecciate, rappresentano la base di quella che viene definita fiducia come capitale personale. In particolare, la fiducia basata sulla reputazione riveste un ruolo cruciale nella conclusione di rapporti considerati estremamente rischiosi (ovvero fortemente dipendenti dal comportamento degli altri contraenti e dalle informazioni da questi possedute e tipici delle imprese in fase di start-up), e permette lo sviluppo all'interno del distretto di transazioni ripetute ed intrecciate, importanti leve per l'ottenimento di vantaggi competitivi da parte delle imprese distrettuali, specie se in fase di start up.

<sup>164</sup> Il distretto industriale è "un'entità socio-territoriale caratterizzata dalla compresenza attiva, in un'area circoscritta, naturalisticamente e storicamente determinata, di una comunità di persone e di una popolazione di imprese industriali" (Becattini, 2000 e Becattini *et al.* 2001). E ancora "Il distretto industriale marshalliano costituisce un ispessimento localizzato (in questa determinazione sta la sua forza e la sua debolezza) delle relazioni interindustriali, che presenta una ragionevole stabilità nel tempo" (Becattini, 1987). Il distretto industriale secondo l'impostazione di Alfred Marshall, poggia su una "concentrazione di industrie specializzate in località particolari", sulla competitività delle imprese dipendente da economie interne ed esterne e dalla presenza al suo interno di "un'atmosfera industriale". Inoltre, nel DI sono presenti elevati flussi informativi tra le imprese e una costante intercomunicazione e collaborazione tra intermediari commerciali e produttori. I caratteri ora ricordati influenzano i rapporti economici all'interno del distretto sospingendo verso una organizzazione basata sulla cooperazione reciproca tra gli operatori locali e favorendo scambi ripetuti fra gli stessi soggetti incentivati dalla costruzione di rapporti fiduciari basati sulla reputazione personale.

<sup>165</sup> La capacità di cooperazione, la fiducia e in generale la cultura comune di un distretto rappresentano quello che viene chiamato capitale sociale, inteso come rete di relazioni che lega soggetti individuali e collettivi e che può alimentare la fiducia e la cooperazione oltre che la produzione di economie esterne (Trigilia, 2001) (cfr. cap 3).

## 6. Fase 4: Initial evaluation after launch

Successivamente alla fase di impianto (set-up), volta alla costruzione morfologica dell'apparato fisico necessario, prende avvio la fase di decollo (go on) e cioè l'inizio dei comportamenti correnti dell'impresa (Vallini 2005, pag 12).

Come in precedenza osservato, la costruzione di un adeguato sistema delle capacità operative fondamentali crea le condizioni perché possa prendere avvio lo svolgimento sistematico dei processi operativi verso l'esterno (acquisto ricorrente di risorse, loro impiego e trasformazione, collocamento sul mercato dei prodotti o servizi realizzati) (figura 2.10).

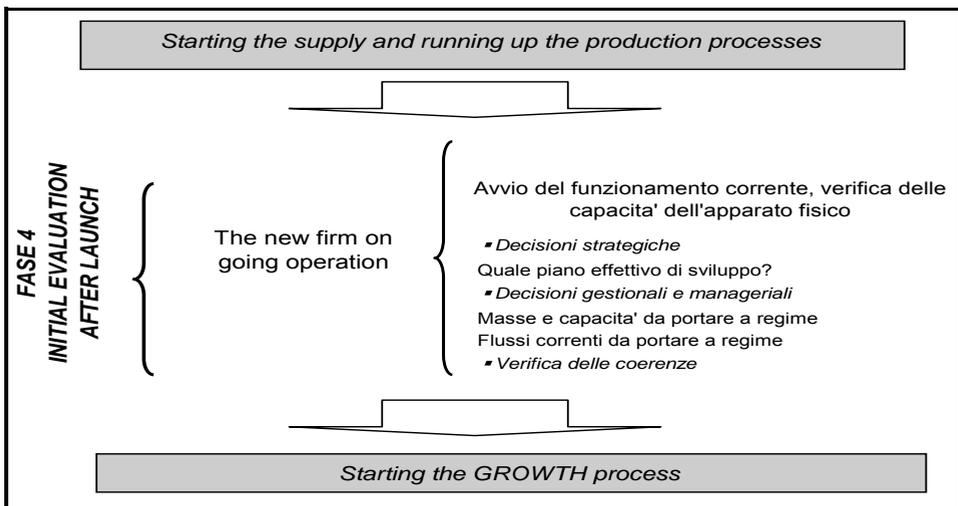


Figura 2. 10 Fase 4 Initial evaluation assessment after launch

Durante questa fase l'organo imprenditoriale deve saper gestire e sviluppare l'apparato creato, garantendo un efficiente mantenimento dei rapporti di scambio con l'ambiente ed in particolare con l'utenza diretta destinataria dei beni o servizi prodotti. In questo frangente risulta necessario un continuo accesso ad una serie di "risorse di acquisizione ricorrente" in grado di garantire l'esistenza effettiva dell'impresa<sup>166</sup>.

Quanto detto è esemplificato nella figura 2.11:

<sup>166</sup> Le risorse ricorrenti sono risorse a fecondità non ripetuta nel senso che cedono la loro utilità in un unico contributo al processo di trasformazione messo in atto dall'impresa, rientrano in questo ambito le materie prime, i materiali di consumo, ecc. (Moliterni 2000). Le risorse ricorrenti possono essere distinte nelle seguenti fattispecie (Vallini 1990 pag 73 e ss):

- uso corrente delle risorse di apparato
- risorse dirette: approvvigionamento, correnti di inputs di natura materiale, finanziaria, informativa
- risorse indirette: prodotti in lavorazione, prodotti finiti, crediti, liquidità per smobilizzi.

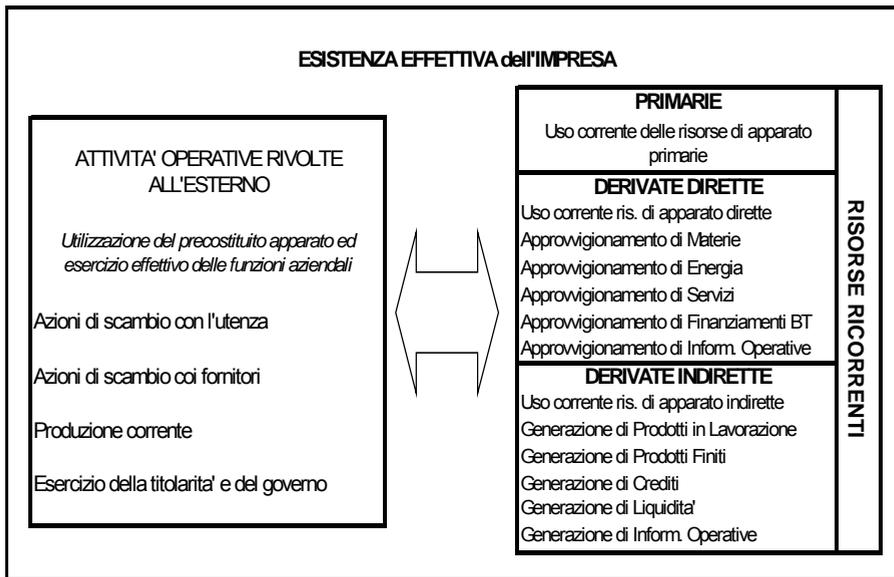


Figura 2. 11 L'esistenza effettiva dell'impresa

Fonte: Nostro adattamento da Vallini (1990) pag 51 e 74

L'avvio delle attività correnti richiede un costante attività di verifica della coerenza tra le diverse capacità dell'apparato fisico. Infatti, l'utilizzazione dell'apparato preconstituito in sede di set-up e l'esercizio delle funzioni aziendali richiede il necessario mantenimento di un equilibrio di specifiche *relazioni di coerenza* che rendono l'entità e la natura delle capacità utilizzate e sfruttate dall'imprenditore tra loro opportunamente compatibili. Si pensi ad esempio alla relazione quantitativa tra capacità produttiva e capacità di vendita che da un lato può evidenziare un eccesso di produzione rispetto alla capacità di collocamento sul mercato del prodotto oppure, dall'altro, un sistematico scarso utilizzo degli impianti destinati alla produzione con ovvie conseguenze sul livello dei costi di struttura.

Questa relazione ha inevitabili effetti (diretti ed indiretti) su altre relazioni, come ad esempio quella tra capacità di vendita ed ordini di vendita, la cui mancata coerenza può portare ad importanti perdite in termini di credibilità e di immagine. Altri esempi possono venire dalla mancata coerenza tra la capacità di approvvigionamento e di immagazzinaggio o da casi in cui la capacità di trasformazione è inadeguata rispetto alla capacità di vendita, che mettono, di fatto, la nuova impresa nella condizione di non essere in grado di disporre della quantità di prodotti coerente con quella richiesta dalla domanda di mercato.

Per quanto detto, la mancata esistenza di punti di coerenza può portare a potenziali effetti negativi per l'impresa che possono anche generare effetti di crisi aziendale. Questo è tanto più vero con riferimento a punti di coerenza quali quelli ad esempio tra la capacità di monitoraggio e capacità di direzione che coinvolgono elementi non facilmente e tempestivamente modificabili.

L'attività imprenditoriale deve pertanto essere orientata al "perseguimento delle coerenze necessarie e sufficienti al fine di garantire uno stato di normalità esistenzia-

le dell'impresa" (Vallini, 2005 pag 59), mediante una continua revisione delle prestazioni di impresa, degli obiettivi e delle aspettative oltre che delle possibili alternative sfruttabili.

La presenza di un idoneo sistema di *coerenze* sia *interne* (tra gli assetti ed all'interno dei singoli assetti) che *esterne* (tra impresa e contesto ambientale di riferimento) permette all'impresa di sopravvivere e operare in "armonia" sia con l'ambiente che con i vincoli e le esigenze di natura interna (Moliterni 1999, pag 15)<sup>167</sup> ed è pertanto obiettivo prioritario durante la fase di effettiva esistenza dell'impresa stessa.

Ovviamente la difficoltà e la criticità della gestione dei diversi rapporti di coerenza varia con il variare della complessità del sistema dell'impresa stessa a cui deve essere assicurato un equilibrio globale. Infatti, l'attivazione di comportamenti correnti da parte dell'impresa comporta una intensificazione delle relazioni, interne ed esterne, e dei rapporti con un numero sempre maggiore di soggetti che vengono ad interagire con il sistema impresa.

In questo frangente, decisiva rilevanza assume l'esercizio da parte dell'imprenditore della funzione *politica*<sup>168</sup> necessaria per gestire ed armonizzare tra loro le diverse categorie di scopi, spesso contrastanti, che ruotano intorno all'impresa e che contribuiscono a determinare la complessa *teleologia del sistema aziendale*<sup>169</sup>.

L'obiettivo del perseguimento di equilibrio globale passa quindi attraverso la capacità imprenditoriale del mantenimento di un adeguato sistema di coerenze e si con-

<sup>167</sup> Vallini (2005 pag 61 e ss) individua le seguenti categorie di punti di coerenza:

- Coerenza di caratteri morfologici di apparato (tra i tre assetti)
- Coerenza tra strategia aziendale e struttura direzionale
- Coerenza tra i caratteri del prodotto principale dell'attività operativo gestionale
- Coerenza tra valore finanziario dell'impresa sul mercato e valore economico reale dell'impresa

<sup>168</sup> Nell'impostazione proposta da Roberto Fazzi l'essenza dell'organo imprenditoriale è individuabile nello svolgimento di tre funzioni essenziali ovvero "le massime funzioni nelle quali si sintetizza la sostanza vitale dell'impresa, e che sono perciò indecentrabili, non segmentabili, non frammentabili" (Fazzi, 1982, pag 135). La prima è la "*funzione strategica di impostazione e di soluzione dei problemi dello sviluppo aziendale*" (Fazzi 1982, pag 156) (*funzione strategica*), volta a modificare evolutivamente in modo intenso e globale i caratteri qualitativi e/o quantitativi della struttura dell'impresa mediante l'adozione di strategie in grado di affrontare e sconfiggere le insidie ambientali. La seconda funzione è quella di "*comando-coordinazione dei centri direzionali decisionali*" (Fazzi 1982, pag 165) volta alla risoluzione dei problemi di natura organizzativa (*funzione organizzativa*), sia in fase di "progettazione" (scelta del modello di struttura organizzativa) sia in sede di "funzionamento" (impartendo le direttive fondamentali agli organi componenti la struttura organizzativa), con l'obiettivo di guidare e coordinare l'attività dei diversi centri organizzativi direzionali coerentemente con il conseguimento degli obiettivi strategici prefissati. Infine, la terza funzione, quella definita *funzione politica* è "*volta ad armonizzare gli interessi di particolari <gruppi di pressione> con le esigenze di sopravvivenza e di sviluppo dell'impresa*" (Fazzi 1982, pag 175).

<sup>169</sup> La prospettiva teleologica, concettualizzata e sviluppata in chiave sistemica da Carlo Vallini (1990) conduce a considerare l'impresa "come una unità sistemica frutto dell'aggregazione, continuamente reiterata, di realtà soggettive, ognuna dalla fisionomia modificabile, portatrice di scopi ben precisi" (Vallini 1990, pag 96). L'Autore identifica cinque diverse categorie di scopi che gravitano attorno al sistema impresa ciascuna delle quali riconducibile alle principali categorie di soggetti, prima ricordati, che interagiscono con il sistema. "L'assenza di un soddisfacimento accettabile di tali scopi genera con immediatezza in ogni categoria di soggetti coinvolti dall'impresa un calo di affezione, di impegno, di rendimento, fino alla ricerca totale di soddisfazioni alternative" (Vallini 1990, pag 97) conducendo, in estrema ipotesi, anche a fenomeni di crisi aziendale.

clude con il perseguimento ed il mantenimento di un equilibrio di soddisfazione teleologica prima condizione di esistenza per la stessa impresa. Infatti, la vitalità e lo sviluppo di un'impresa sono possibili solo qualora sia garantito un soddisfacimento almeno accettabile di ogni categoria di interessi espressione degli scopi dei diversi soggetti coinvolti nell'attività di impresa. Solo in presenza di equilibrio teleologico l'imprenditore può delineare un effettivo piano di sviluppo per la nuova impresa sulla base dei punti di forza e di debolezza e sulla base della valutazione della sua attuale e futura posizione rispetto alla concorrenza (in termini di posizione di mercato, di capacità produttiva, potere contrattuale con fornitori, ecc.) e l'ambiente in cui opera così da individuare le opportunità ed evitare le possibili minacce.

7. Alcune considerazioni di sintesi sul ruolo dell'imprenditore nel processo di new business creation

Come più volte evidenziato il processo di creazione di una nuova impresa ruota intorno al soggetto imprenditore che lo promuove in connessione con altri eventi e comportamenti. Infatti, nonostante l'originalità e diversità che contraddistingue e caratterizza ogni start up è l'imprenditore che con le sue azioni e decisioni alimenta e gestisce l'intero processo.

Nella Figura 2.12 sono schematizzati le diverse funzioni ed azioni imprenditoriali (imprenditore) e gli elementi più significativi che caratterizzano ognuna delle quattro fasi in cui abbiamo suddiviso un processo di start up e sui quali abbiamo concentrato i nostri sforzi di analisi (focus on).

THE START-UP PROCESS				
Sub-stages	ENTREPRENEURIAL CONCEPT	PRE START-UP ACTIVITIES	OPERATIONAL SET-UP and CONCEPT IMPLEMENTATION	INITIAL EVALUATION AFTER LAUNCH
<b>Imprenditore</b>	Caratteri e variabili individuali di un imprenditore di successo	Verifica della presenza delle precondizioni per la nascita di una nuova impresa	Assunzione di decisioni strategiche, gestionali ed organizzative	Verifica del sistema di capacità' e di coerenze
<b>Focus on</b>	Variabili individuali Caratteri personali Behavior Background (lavorativo, familiare, scolastico) Motivazioni	<i>Presupposti ambientali</i> Esistenza di una domanda Accessibilità' delle risorse <i>Presupposti specifici</i> Patrimonio genetico Capacità' imprenditoriali	Decisioni Strategiche Decisioni Funzionali Decisioni Organizzative	Sistema delle coerenze

Figura 2. 12 Ruolo e funzioni dell'imprenditore nel processo di start up

La formazione di una nuova impresa è il risultato di un processo complesso che trova fondamento sia nelle caratteristiche personali del potenziale imprenditore

(*caratteri e variabili individuali di un imprenditore di successo*) e dell'ambiente di riferimento, sia nella loro combinazione. Quest'ultima concorre alla definizione delle opportunità e della disponibilità in termini di domanda e di risorse, necessari per l'avvio dell'intero processo<sup>170</sup>. Accanto alla volontà creatrice del soggetto promotore devono sussistere, infatti, anche una serie di presupposti - sia di carattere ambientale che di carattere specifico- in grado di creare le condizioni per l'avvio di una nuova impresa (*verifica della presenza delle precondizioni per la nascita di una nuova impresa*)<sup>171</sup>.

Altro aspetto caratterizzante un processo di start up è la necessità di dare una personalità ed una configurazione concreta all'impresa in termini di risorse, beni, attività e persone (*Assunzione di decisioni strategiche, gestionali ed organizzative*). È, infatti, specifico compito dell'imprenditore dotare la nuova impresa di un sistema di capacità operative fondamentali e dare così avvio alle attività funzionali verso l'esterno e la relativa effettività alla propria idea imprenditoriale. Questo dovrà individuare e vagliare varie alternative, definire i criteri in base ai quali effettuare le proprie scelte e selezionare gli strumenti e le strategie da adottare per realizzare un effettivo piano di sviluppo della nuova impresa sulla base della disponibilità di risorse, dell'accessibilità a fornitori e clienti, della concorrenza esistente, delle politiche governative, ecc.

Tra i compiti che spettano all'imprenditore vi è anche quello connesso alla capacità e necessità di arginare, controllare e gestire la forte incertezza e l'elevato tasso di rischio che caratterizzano l'intero processo. Nello specifico, l'incertezza riguarda l'assetto dei mercati di approvvigionamento, l'esistenza di idonee infrastrutture, la possibilità di reperire finanziamenti, il ruolo assunto dagli organi pubblici e di governo, "le reazioni delle forze aventi interessi consolidati in altre attività e minacciate dall'emergere del nuovo settore" (Buttà, 2005), ecc.

Il rischio, invece, è collegato sia alla possibile perdita in termini economici finanziari sia all'alta difficoltà delle scelte strategiche e gestionali (definizione del settore e del business in termini di ampiezza e sviluppo, scelte produttive e di marketing, ecc.) che devono essere affrontate e la cui errata definizione può compromettere la riuscita dell'intero processo.

Inoltre, se è vero che la buona imprenditorialità nasce proprio sui terreni caratterizzati da elevata difficoltà dal momento che da questa deriva la capacità di ingegnarsi e di costruire business profittevoli (Brugnoli, 2003), emerge chiaramente come l'imprenditore debba affrontare e conseguentemente superare i diversi ostacoli che si presentano durante la realizzazione di uno start-up.

Il reperimento e la gestione delle risorse risulta, per quanto detto, essere tra le problematiche maggiormente sentite durante tali processi. Una nuova impresa, tipi-

<sup>170</sup> Durante l'intero processo estrema importanza assumono gli aspetti psicologici, motivazionali e caratteriali del neo imprenditore ed in particolare la loro positiva correlazione con la sua volontà creatrice e alle performance della nuova impresa.

<sup>171</sup> Il fenomeno di formazione di nuove imprese risulta particolarmente legato a fattori sociali e culturali che agiscono da stimolo alla nascita di nuova imprenditoria. In queste prime fasi del processo riveste notevole importanza l'insieme delle relazioni che l'imprenditore riesce a creare ed instaurare con l'ambiente in cui si trova ad operare e dal quale può reperire le risorse che non è possibile generare all'interno.

camente, è caratterizzata da una condizione di scarsità in termini di risorse (siano esse finanziarie, materiali ed immateriali) ed è, quindi, compito dell'imprenditore adoperarsi al loro reperimento ed allo loro corretta utilizzazione.

A questo si deve aggiungere la difficoltà da parte delle imprese in fase di start-up di instaurare e mantenere una serie di relazioni in ottica di soddisfazione teleologica con fornitori clienti, finanziatori e tutti gli altri soggetti che entrano in relazione con questa<sup>172</sup> (*verifica del sistema di capacità e di coerenza*).

Non sempre, quindi, il fallimento nella realizzazione del progetto imprenditoriale dipende dalla qualità dell'idea che l'imprenditore vorrebbe sviluppare, quanto piuttosto dalla presenza dei numerosi ostacoli, cui questo deve far fronte durante l'intero processo.

Molte delle considerazioni sviluppate inducono a considerare la natura complessa di uno start-up, spesso caratterizzato da esiti molto incerti e da alti tassi di insuccesso. L'elevato tasso di mortalità delle nuove iniziative imprenditoriali, in particolare nei primi 3/5 anni di vita, pur in ambiti territoriali molto diversi ed in contesti che evidenziano elevati tassi di natalità, apre la necessità di un sempre più forte contributo da parte di soggetti, soprattutto di tipo istituzionale, nell'aiutare, facilitare e stimolare i processi di formazione e gemmazione di nuove imprese e consentire così la crescita e lo sviluppo di un sistema locale.

Nonostante da ormai diversi anni, in molti paesi ed anche in Italia, si sia assistito ad una crescita molto rapida e vivace di programmi e politiche a tutti i livelli per il sostegno dell'imprenditorialità, il rapporto tra natalità e mortalità delle imprese è in molti paesi allarmante (su 100 imprese 80 non superano il secondo anno di vita).

Le principali motivazioni addotte per giustificare questo fenomeno sembrano convergere nell'idea, da un lato, di una generale mancanza di spirito imprenditoriale e di incentivi e, dall'altro, di una mancanza di conoscenze e competenze da poter sfruttare<sup>173</sup>.

Le politiche che tipicamente sono adottate dai principali soggetti istituzionali (Stato, Regioni, Organi diversi di governo) e che tendono ad incidere sull'incentivi e sulla rimozione degli ostacoli all'imprenditorialità, ad oggi, in molti casi non sono più sufficienti.

Maggiore attenzione dovrebbe essere riservata alla creazione, alla costituzione ed all'integrazione di competenze diverse tra soggetti diversi. Sono, infatti, le conoscenze, le competenze e le risorse apportate dall'imprenditore, che unite alle conoscenze, competenze e risorse apportate da soggetti esterni all'impresa e che hanno interesse anch'essi al successo della stessa, -come Università, investitori di vario genere, Centri di Ricerca- a poter agevolare il reale superamento dei problemi sopra ricordati.

La presenza di una tradizione produttiva o di altre "palestre" formative come centri di studio e ricerca, università, ecc. può agevolare il reperimento di manager,

<sup>172</sup> Quanto detto è maggiormente valido con riferimento alla fase di "*Initial evaluation after launch*" durante la quale l'imprenditore deve essere in grado di mantenere l'equilibrio del *System's capabilities* creato.

<sup>173</sup> A questo si deve aggiungere l'elevato tasso di rischio e di incertezza connessa all'attività imprenditoriale, alla scarsità delle risorse, alla mancanza di conoscenze e competenze gestionali e alla mancanza di un'attenta pianificazione dell'attività (Vallini e Simoni, 2006).

tecnici, operai specializzati, soggetti che spesso risultano un fattore critico di successo per lo sviluppo di un'iniziativa imprenditoriale. Sempre in questa logica rientra l'importanza rivestita dai fattori materiali quali terreni, locali idonei, impianti, servizi ed infrastrutture, la cui disponibilità, specie se a condizioni economiche vantaggiose, sono spesso determinanti per giudicare un progetto d'impresa fattibile.

Le Università, secondo Gibson e Smilor (1991), rappresentano una delle sette principali categorie di soggetti istituzionali in grado di offrire un reale stimolo ai processi di formazione delle nuove imprese<sup>174</sup>.

Università- nuova imprenditorialità costituisce un binomio caratterizzato da una fitta rete di relazioni, di incentivi, di agevolazioni in grado di supportare la crescita di un sistema. Quanto detto è avvalorato da numerose evidenze empiriche che suggeriscono come i sistemi locali (aree, regioni, ecc.) più avanzati siano quelli più aperti e che non si basano solo ed esclusivamente sulle proprie risorse, capacità e modelli culturali dati ma che cercano di aprirsi all'esterno cercando la collaborazione e la cooperazione con altri sistemi locali, con Università, Centri di ricerca e altri soggetti istituzionali.

L'imprenditorialità è, infatti, un fenomeno locale e seriale nel senso che si concentra in particolari zone, aree locali e regionali dove già tradizionalmente la creazione di nuove realtà imprenditoriali è alta e/o dove le grandi imprese possono in modo più o meno diretto creare imprenditorialità<sup>175</sup>. L'esempio di alcune aree degli Stati Uniti d'America è forse il più evidente. Aree come la Silicon Valley o il Northeast sono esempi di come possa nascere, funzionare e svilupparsi un sistema locale imprenditoriale risultato del forte connubio tra idee, persone, relazioni e soggetti istituzionali, quali le Università.

Anche in altri paesi non mancano esempi di questo tipo (si pensi ad alcune aree della Gran Bretagna) e numerosi sono gli sforzi che si stanno intraprendendo per replicare o comunque avviare fenomeni imprenditoriali come quelli sopra ricordati.

Per questi motivi, durante la successiva analisi empirica ampio spazio sarà offerto alla realtà americana, che oltre a rappresentare un caso di eccellenza rappresenta anche un importante modello da seguire. Eguale spazio sarà dedicato alla realtà italiana dove, nonostante la percezione di una scarsa collaborazione e cooperazione tra sistema universitario e sistema imprenditoriale, esistono esempi in grado di offrire interessanti spunti di riflessione.

Sarà, infatti, nostro obiettivo porre particolare attenzione sulle possibilità che un imprenditore, sia esso potenziale che esistente, può sfruttare dal rapporto con uno dei

<sup>174</sup> Secondo gli autori esistono diversi soggetti istituzionali in grado di creare e sostenere lo sviluppo di nuove imprese soprattutto con riferimento a quelle operanti in ambito tecnologico. In particolare nello schema interpretativo, denominato "*Technopolis wheel*", con l'obiettivo di descrivere il ruolo dei diversi soggetti che possono agevolare e facilitare lo sviluppo dei processi imprenditoriali nelle Tecnopoli Americane, ne individuano sette. Ognuno di questi riveste uno specifico ruolo nella creazione e successivo sostentamento di un'impresa tecnologica all'interno di una tecnopoli. Le sette categorie individuate sono: le *large companies*, le *emerging companies*, *federal government*, *state government* e *local government*, *support groups* ed *universities*.

<sup>175</sup> Si pensi all'area di San Francisco e alle numerose imprese di Biotecnologie nate intorno alla zona di Palo Alto e della Stanford University.

principali soggetti istituzionali operanti in un determinato contesto: ovvero l'Università.

Per fare questo assumeremo come base di partenza proprio quanto finora affermato ed in particolare la capacità delle Università di far nascere efficienti sistemi di relazioni tra le persone e le imprese scambiando, condividendo e concretizzando idee, progetti, conoscenze, esperienze e tecnologie favorendo così la formazione ed il mantenimento di un capitale sociale duraturo<sup>176</sup>, alla base dei processi di nuova imprenditorialità.

<sup>176</sup> Per i concetti di capitale sociale, le sue fonti, le sue applicazioni e i suoi ruoli si rimanda alle successive parti del presente lavoro (cap 3.2) e per una bibliografia aggiornata sul binomio capitale sociale ed Istituzioni al lavoro di Lanza (2002) *"Imprenditorialità e capitale sociale"* edito da Carocci editore.



## Capitolo Terzo

### **Il rapporto tra Università ed early entrepreneurship: le opportunità per gli imprenditori nei processi di start-up**

#### 1. Il rapporto tra Università ed early entrepreneurship: assunti, obiettivi e metodologia

Nei capitoli precedenti abbiamo via via circoscritto la nostra analisi al processo di genesi della nuova imprenditorialità e di formazione delle nuove imprese. Abbiamo perciò analizzato un possibile processo di *new business creation* ponendo l'enfasi sul ruolo assunto dall'imprenditore nelle diverse fasi in cui quello può essere strutturato. Abbiamo, inoltre, approfondito alcune delle variabili di carattere sia ambientale sia individuale, dalla cui interazione può essere influenzata la riuscita di uno start-up.

Le analisi passate in rassegna nei primi due capitoli hanno messo in evidenza, anche, come le nuove iniziative imprenditoriali svolgano un ruolo fondamentale nel garantire le opportunità di sviluppo del sistema economico di un paese<sup>177</sup>.

L'ingresso in un sistema economico-produttivo di nuovi imprenditori e di nuove idee è, infatti, veicolo di innovazione di prodotti e processi, consente lo sviluppo e la creazione di spazi occupazionali, l'avvio di cicli virtuosi di accumulazione di conoscenza tecnologica e organizzativa, nonché –ovviamente– la possibilità di creazione di nuova ricchezza. In virtù di questo “processo di accumulazione” si alimenta quella interazione tra persone, idee e capitali in un determinato contesto che ogni nuova impresa in qualche misura apporta e che come tale produce un'innovazione al sistema (Vallini e Simoni 2006).

Nell'evoluzione economica attuale, lo sviluppo di idee e progetti creativi assume un valore economico sempre più rilevante a tal punto che alcuni autori parlano di “economia creativa” e di “economia dell'esperienza” (Bonaccorsi e Granelli 2005), intendendo con questi termini uno specifico ramo dell'economia che comprende alcuni settori (generalmente ad alta tecnologia) capaci di generare nuova ricchezza e “proprietà intellettuale” (brevetti, diritti d'autore, marchi di fabbrica, design registrato) sostenendo così anche lo sviluppo di settori economici tradizionali. Quanto detto è ancora più valido per un paese come l'Italia, che ha una struttura industriale orientata verso produzioni tradizionali -e per questo fortemente esposte alla concorrenza di pa-

<sup>177</sup> In particolare, le prospettive di crescita e di trasformazione del sistema possono dipendere dalla sua capacità di generare nuove iniziative imprenditoriali e dalle specifiche caratteristiche dei nuovi imprenditori.

esi di più recente industrializzazione- e per il quale la formazione di nuove imprese, soprattutto in settori ad alta tecnologia, assume un rilievo strategico.

Infine, si è osservato anche come nella vita di un'impresa l'avvio sia la fase più delicata che deve essere adeguatamente progettata e implementata in modo da minimizzare i rischi economico-finanziari e commerciali che tipicamente devono essere fronteggiati nei primi mesi ed anni di vita (Vallini e Simoni 2006)<sup>178</sup>.

Dal quadro delineato, emerge quanto mai necessario uno sforzo da parte di soggetti quali lo Stato, le Amministrazioni Locali, le Università ed i Centri di Ricerca nel contribuire ed agevolare, nelle forme più varie, la nascita di nuove imprese e la loro successiva sopravvivenza (Gibson e Smilor 1991)<sup>179</sup>. Più in particolare, compito specifico di questi soggetti istituzionali dovrebbe essere quello di individuare una serie di relazioni e di strumenti capaci di valorizzare i processi di nuova imprenditorialità aiutando l'imprenditore nell'affrontare e superare le difficoltà che caratterizzano le fasi iniziali di un processo di *new business creation*.

Nel corso degli anni si è assistito, in Italia ed anche in Europa, ad un proliferare di iniziative di incentivazione alla nuova imprenditorialità sia di natura finanziaria (si pensi ai contributi per l'imprenditoria giovanile) che di natura non finanziaria (predispensione di incubatori di impresa)<sup>180</sup>. A livello internazionale già da diversi anni le Università hanno assunto un ruolo dinamico in tema di valorizzazione dell'imprenditorialità focalizzando in particolare gli sforzi sulla internalizzazione nell'impresa dei risultati della ricerca, impegnandosi, in particolare, nella gestione strategica della proprietà intellettuale, nella promozione della nascita di nuove iniziative imprenditoriali (spin off) e nella creazione di incubatori e parchi scientifici.

La proficua collaborazione fra università ed imprenditoria, infatti, mette la comunità in condizione di godere dei benefici della tecnologia sperimentata all'interno delle istituzioni accademiche e permette il proliferare di nuove imprese che possono evolversi come imprese di prima grandezza e generare occasioni di impiego e di sviluppo per l'economia di un paese.

Ad esempio, in USA, la *Stanford University*, più di ogni altra istituzione, è stata considerata il motore della nascita e dello sviluppo in California della economia high-tech. Il personale docente e gli studenti della Stanford University hanno fondato oltre 2.400 aziende. Società quali Sun Microsystems, Cisco Systems, Hewlett Pa-

<sup>178</sup> Nel secondo capitolo abbiamo evidenziato come la nascita ed il successo di una nuova impresa sono influenzati da fattori interni (connessi alla sfera individuale dell'imprenditore ed alle sue motivazioni e capacità) e da fattori esterni all'impresa (ovvero le variabili ambientali riferibili al macroambiente – fattori politici, fiscali ed economici- e al microambiente –condizioni socio-economiche locali) (Vallini e Simoni 2006).

<sup>179</sup> Si veda quanto detto nel precedente capitolo con riferimento allo schema interpretativo (denominato "*Technopolis wheel*") realizzato dagli autori nel lavoro "*The role of the research university in creating e sustaining the U.S. technopolis*".

<sup>180</sup> Ad esempio la Comunità Europea offre agli Stati membri una vasta panoramica di misure volte al sostenimento ed allo sviluppo della nuova imprenditorialità. Già dal 1998 sono previste misure mirate sui singoli individui per incoraggiarli a creare un'impresa. Tali misure prevedono azioni di promozione e di formazione in materia di cultura imprenditoriale e misure volte alla semplificazione amministrativa, al miglioramento del trasferimento tecnologico alle imprese, alla riduzione della pressione fiscale nonché al miglioramento dell'accesso al finanziamento e alle nuove tecnologie.

ckard, e, più di recente, Google, fanno risalire la loro origine tecnologica proprio alla Stanford University<sup>181</sup>. Altro esempio è il MIT, *Massachusetts of Technology Institute*, che dal 1990 genera più di 150 nuove imprese ogni anno e che, stando ai dati del 1997, conta più di 4000 imprese spin off realizzate che occupano più di un milione e centomila persone e che sono in grado di generare un fatturato annuale di 232 miliardi di dollari<sup>182 183</sup>.

Un processo di evoluzione orientato in questa direzione, seppur lentamente, sta prendendo avvio anche in Italia dove, nonostante la diffusa percezione di una carente cooperazione fra il mondo accademico e il mondo imprenditoriale, molte istituzioni universitarie ormai da anni sono in grado di fornire un importante aiuto nella sfida competitiva che ogni paese deve affrontare per fronteggiare i processi di globalizzazione e l'evoluzione inarrestabile delle tecnologie.

Le numerose iniziative di collaborazione con il mondo produttivo e le realtà imprenditoriali, nazionali e internazionali, caratterizzano da anni molte delle università italiane che si sono impegnate nella valorizzazione della ricerca sia dal punto di vista quantitativo che qualitativo, dotandosi di specifici uffici per il trasferimento tecnologico, impegnandosi direttamente nella formazione dei potenziali imprenditori e adoperandosi nella realizzazione di strutture a supporto della nuove imprese e nella realizzazione di imprese spin off<sup>184</sup>. Ad esempio, dal 2000, il Politecnico di Torino collabora con Motorola a progetti di ricerca applicata, il Parco Scientifico del San Raffaele di Milano ospita al suo interno un centro di ricerca della società farmaceutica Schering-Plough e, dal 2004 l'Università di Trento ospita un nuovo centro di ricerca della Microsoft.

Inoltre, negli ultimi anni si è assistito ad un sempre maggiore impegno sia nelle attività didattiche - ovvero con la formazione di studenti con corsi universitari - sempre più specifiche e con attività di ricerca - studi e ricerche oltre che forum e convegni - sempre più orientate alle tematiche della nascita e della crescita delle imprese. Nello specifico, la formazione universitaria ha visto e vede il continuo aumento di corsi in materia di imprenditore e di imprenditorialità che permettono la creazione di un importante bacino di potenziali imprenditori oltre che di un capitale umano di alto livello. A questo si deve aggiungere la presenza di numerosi Centri per

<sup>181</sup> I dati sono frutto di una ricerca realizzata nell'aprile 2006 dal United States Consulate General in Milan per Confindustria Italia e consultabili nel sito web dello stesso Consolato <http://milan.usconsulate.gov>.

<sup>182</sup> I dati sono frutto di una relazione realizzata dalla Bank of Boston nel 1997. Per maggiori dettagli si rimanda anche all'articolo di Stefensen, Rogers e Speakman (2000).

<sup>183</sup> Stanford University e MIT si erano già distinte negli anni precedenti per la formazione rispettivamente della Silicon Valley e della Route 128. Due realtà caratterizzate da modelli di sviluppo molto diversi (il primo basato su un sistema produttivo decentralizzato a rete e, il secondo su un sistema produttivo costituito da grandi aziende autonome) ma caratterizzati dalla presenza di un territorio, di una "tradizione civica" e di un "capitale sociale" che ha determinato quel livello di cultura locale in grado di innescare un continuo e virtuoso sviluppo economico. Per maggiori approfondimenti si rimanda a Saxenian (1999).

<sup>184</sup> Spin offs e imprese incubate solitamente sono tra loro connesse da relazioni di complementarità e sussidiarietà ed operano in varie forme di affiliazione e cooperazione così da rafforzare le capacità di competizione. Per questi ed altri aspetti sulle imprese in Spin-off si rimanda alla successive parti del presente lavoro.

l'imprenditorialità all'interno delle stesse istituzioni accademiche analogamente a quanto da anni realizzato nelle principali università americane.

Le Università, pertanto, puntando sulla qualità della produzione didattica e scientifica, dialogando con le istituzioni diffuse nel territorio e con le imprese, costituiscono *possibili motori di sviluppo economico per il paese e fonti di diffusione dell'imprenditoria nell'area di riferimento*. Queste istituzioni danno, altresì, un forte contributo alla sviluppo di nuove imprese contribuendo e favorendo l'introduzione di innovazioni e di nuove tecnologie di prodotti ampliandone la gamma e la differenziazione qualitativa.

Nelle parti successive del presente capitolo, spostiamo il focus dell'analisi sul rapporto tra Università ed imprenditorialità, con l'obiettivo di cercare di comprendere come queste Istituzioni possano contribuire alla sua formazione.

Nello specifico, ci proponiamo di analizzare *il rapporto tra Università e "early entrepreneururship"* partendo dall'*assunzione* che la presenza di Università e di Centri di Ricerca ha un'influenza sui comportamenti imprenditoriali e sulle possibilità di successo di uno start up.

La *prospettiva di indagine* assunta è quella del *potenziale imprenditore o imprenditore esistente* che cerca di sfruttare i fattori favorevoli e di influenza per un processo di start-up derivanti dal contesto universitario. Approfondiremo, così, le opportunità da questo sfruttabili (in termini di relazioni, di risorse e di incentivi) e derivanti dall'esistenza di Università e Centri di ricerca in uno specifico territorio.

Data la complessità delle nostre proposizioni utilizzeremo un modello teorico sviluppato sulla base dei risultati delle analisi realizzate nelle parti precedenti del lavoro (capitoli 1 e 2) e su una serie di altri contributi teorici effettivamente integrabili e/o utilizzabili per interpretare lo specifico fenomeno oggetto di studio.

Nello specifico, di significativa importanza si sono ritenuti alcuni aspetti ed applicazioni della teoria del *social capital* ed, in particolare, i modelli interpretativi introdotti da Naphiet e Ghoshal (1998), Liao e Welsch (2005) e Abell, Crouchley e Millis (2001) che forniscono una lettura originale -in termini di *networks ties* e di relazioni- delle fonti e della diffusione di questa forma di capitale con riferimento ai processi di creazione delle nuove imprese.

Per la verifica delle proposizioni di ricerca abbiamo utilizzato un *approccio metodologico di tipo eclettico* allo scopo di rintracciare una varietà consistente di evidenze empiriche necessarie per validare le nostre ipotesi.

Nella prima parte dell'analisi utilizzeremo *dati secondari* (analisi statistiche, database, ecc.) e successivamente i risultati di un'analisi comparativa (Yin 1984, 1989 e 1993). Questa seconda fase, realizzata mediante una comparazione spaziale ed internazionale tra il Babson College e l'Università degli Studi di Firenze, ha il duplice obiettivo di supportare la verifica delle proposizioni di ricerca e di comparare e confrontare le diverse iniziative ed applicazioni all'interno di due università operanti in due contesti economici e territoriali estremamente diversi.

La scelta di tale metodologia è dovuta, in particolare, a:

- la natura delle proposizioni di ricerca che ci proponiamo di verificare. Queste, infatti, hanno natura sia esplicativa sia esplorativa ed a volte richiedono anche l'approfondimento di specifiche attività operative

- la volontà di analizzare e rintracciare una varietà di evidenze empiriche, in grado di validare e/o confutare al meglio le nostre proposizioni di ricerca
- la possibilità e volontà di sfruttare *dati di tipo qualitativo* (come ad esempio analisi non numeriche, descrizioni di processi, strumenti ed attività) in grado di offrire osservazioni che da aspetti generali si spostano su aspetti particolari e viceversa
- la possibilità e volontà di sfruttare *dati di tipo quantitativo* quali *surveys*, analisi statistiche, risultati di indagini empiriche che permettono di far apprezzare anche in termini più strettamente numerici i fenomeni oggetto di indagine.

La *prima parte* della nostra analisi consiste nell'individuazione di evidenze empiriche derivanti dall'analisi della letteratura in materia, dall'analisi dei risultati di ricerche condotte da diversi autori e centri di ricerca, dalla elaborazione di dati secondari risultato di analisi statistiche e/o rintracciati nelle principali riviste di settore e nei principali quotidiani sia italiani che americani. Nello specifico, per la validazione delle nostre proposizioni abbiamo utilizzato le seguenti fonti:

- *Casi studio* presenti in letteratura che includono quelli condotti sulle università affiliate al NCGE, l'MIT, la Stanford University, la Northeastern University, l'Università di Twente e la Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa.
- *Corporate balance sheets e documents* ed in particolare quelli raccolti in occasione di alcune visite realizzate presso il Babson College, la Northeastern University<sup>185</sup> e il MIT<sup>186</sup> e in Italia presso l'Università degli Studi di Firenze.
- *Web site* di alcune università sia americane che italiane e di alcuni centri per l'imprenditorialità.
- *I risultati delle analisi statistiche condotto da US News & World Report* per l'anno 2006. US News & World report è una rivista che annualmente dal 1983 elabora diverse analisi statistiche volte alla definizione di un ranking dei principali Colleges, sia pubblici che privati, presenti nel territorio degli Stati Uniti d'America. I risultati di tali indagini vengono pubblicati in una specifica rivista e dal 1993 sono presenti anche in internet nel sito [www.usnews.com](http://www.usnews.com). Per la nostra analisi abbiamo utilizzato i dati pubblicati con riferimento all'Anno Accademico 2006-07 oltre ad altri dati reperiti, e talvolta rielaborati, all'interno del database presente on line.
- *I risultati delle analisi statistiche condotte dall'AUTM*. AUTM è una associazione non-profit che ha l'obiettivo di promuovere indagini sulle attività di *technology transfer* degli istituti di ricerca pubblici loro associati e di monitorare i risultati dell'attività di ricerca accademica. Annualmente l'AUTM rende disponibili i dati su indagini condotte sul numero di invenzioni identificate, di domande di

<sup>185</sup> I dati raccolti con riferimento alla Northeastern University sono nella maggior parte report e documenti interni visionati nella stessa Università.

<sup>186</sup> In particolare per l'MIT abbiamo utilizzato i dati provenienti da due fonti. La prima è un lavoro condotto dalla Bank of Boston nel 1997 volto a misurare l'impatto in termini di job creation e new firms di ogni singola attività di ricerca svolta dal MIT. La seconda fonte sono alcuni reports e dati interni ottenuti durante alcune incontri e visite realizzate presso lo stesso College.

brevetti, di opzioni e licenze e dei relativi ritorni generati (*Licensing survey*). Per la nostra analisi abbiamo utilizzato, e in alcune circostanze rielaborato, i risultati dei *licensing survey* dal 1998 al 2005.

- *I risultati delle analisi statistiche condotte dal NetVal*. Il NetVal (Network per la valorizzazione della ricerca nelle università italiane) è stato fondato nel 2002 ed ad oggi conta tra i suoi sostenitori oltre al CRUI (Conferenza dei Rettori di Italia) il 61% degli Atenei Italiani che contano il 71% degli studenti ed il 74% dei docenti. Nella nostra analisi abbiamo fatto riferimento ai dati presenti nella terza indagine sulla valorizzazione della ricerca nelle Università Italiane che si riferisce alle attività del 2004.
- *I risultati dei report annuali* in materia di università, *education e training* e di trasferimento tecnologico, realizzati da strutture diverse quali l'*European University Association (EUA)*, il *NCGE (National Council for graduate entrepreneurship)* e il *Center for education in built environment (CEBE)*.
- *Articoli di quotidiani e riviste specializzate italiane*: “Affari & Finanza”, “La Repubblica”, “Il Sole 24 Ore”.
- *Articoli di quotidiani e riviste specializzate americane*: Nello specifico articoli pubblicati nei primi 10 mesi del 2006 nel “The New York Times”, “Boston Globe”, e nel “Boston Herald” e nelle riviste “Times”, “US News e world report”, “Newsweek”, “Fortune” e “Forbes”. La ricerca degli articoli e degli *special issue* presenti nelle riviste americane è stata realizzata mediante l'utilizzo del database ABI/INFORM (disponibile online) che contiene i titoli e gli abstract di tutti gli articoli pubblicati nei principali periodici e nelle principali riviste (scientifiche e non). È possibile selezionare gli articoli per *subject*, per rivista e/o per data. La nostra selezione si è basata solo su i contributi degli anni 2005 e 2006.

Nella *seconda parte* della nostra analisi abbiamo utilizzato la metodologia del *case study* (Yin, 1984, 1989 e 1993) per effettuare una comparazione spaziale ed internazionale tra due diverse realtà universitarie: quella Americana del *Babson College* e quella Italiana dell'*Università degli Studi di Firenze*.

Nello specifico, si tratta di una un'analisi realizzata secondo la metodologia del *multi-cases format* di tipo *descrittivo* (Yin 1984, 1989 e 1993) supportata da una *multiple source of evidences* che includono: interviste dirette, visite nelle sedi delle principali attività, due questionari e l'analisi di *corporate balance sheets, documents* e dei *web sites*<sup>187</sup>.

In conclusione l'analisi empirica è strutturata come segue. Mediante un'analisi logico deduttiva dei principali contributi presenti in letteratura (e già analizzati nella prima parte) e la costruzione di un *framework* interpretativo (par 3.2.) abbiamo individuato una serie di *proposizioni di ricerca* (par 3.3.) per la cui verifica abbiamo utilizzato alcune evidenze empiriche rintracciate dall'analisi di dati secondari. La verifi-

<sup>187</sup> Per ulteriori note metodologiche si rimanda al successivo paragrafo 4.1. dove viene spiegata la struttura e la metodologia adottata per la strutturazione della *case study analysis* realizzata.

ca delle nostre proposizioni è successivamente supportata da una comparazione spaziale ed internazionale realizzata sulla base di due *case studies* (Capitolo 4).

## 2. Framework interpretativo

La possibilità per le Università di configurarsi come attori dello sviluppo economico di un paese attraverso l'offerta di attività didattico-formative e di trasferimento tecnologico e mediante la fornitura di servizi alle imprese in fase di start up, ha portato molti studiosi a concentrare i propri sforzi di ricerca sul rapporto che lega queste istituzioni alla nuova imprenditorialità<sup>188</sup>. Il ruolo che le Università giocano nella cooperazione allo sviluppo di nuova imprenditorialità, le linee che caratterizzano –o almeno dovrebbero caratterizzare- quest'ultime e i nuovi strumenti e le nuove strategie da attivare ed attivabili sono solo alcuni dei principali temi applicativi delle numerose ottiche di indagine adottate ed adottabili, in questa sede -con l'intento di costruire un *framework* interpretativo- concentreremo la nostra analisi su alcuni aspetti, ampiamente dibattuti in letteratura, attinenti il filone di studio del *social capital*<sup>189</sup>.

Il concetto di *social capital*, la cui prima definizione è ascrivibile a Jacobs (1961), ad oggi è ampiamente dibattuto nelle scienze sociali (Coleman 1988 e 1990, Zukin e Di Maggio 1990, Tsai e Ghoshal 1998, Nahapiet e Ghoshal 1998, Baron e Markaman 2000, Eerson e Jack 2002, Liao e Wesch 2005) e negli studi di matrice imprenditoriale (Johannisson 2000, Abell *et al* 2001, Davidsson e Honig 2003 in JBV, Minniti 2005, Simoni e Labory 2006). Così tale concetto è stato introdotto in filoni di ricerca ed approfondimenti molto diversi ed eterogenei tra di loro, ponendolo in relazione, ad esempio, con le relazioni umane e personali all'interno di un determinato contesto (Coleman 1988), con i comportamenti ed il carattere degli imprenditori (Simoni e Labory 2006) e con le decisioni imprenditoriali (Minniti 2005), con le performance economiche delle imprese (Backer 1990) e con lo sviluppo e la genesi di imprenditorialità (Abell *et al* 2001, Davidsson e Honig, 2003 in JBV, Liao e Welsch 2005)<sup>190</sup>.

<sup>188</sup> I rapporti tra Università e imprese rappresentano, da decenni, un classico tema di analisi della teoria economica. Istituzioni pubbliche - quali Università e Centri di Ricerca- efficienti costituiscono esternalità positive per il sistema delle imprese favorendo la nascita e la competitività; istituzioni inefficienti, invece, possono appesantire le imprese, ridurne i processi di nascita, ritardarne lo sviluppo e limitarne la capacità competitiva.

<sup>189</sup> Strumentalmente ai nostri obiettivi non ci soffermeremo sull'evoluzione di tali studi, limitandoci solo ad inquadrare concettualmente il *social capital* nei termini da noi ritenuti rilevanti ed in particolare nel suo rapporto con i processi imprenditoriali e con il suo legame con le istituzioni operanti in un determinato contesto socio economico. Per ulteriori approfondimenti sul concetto, le sue definizioni ed applicazioni si rimanda anche ai lavori di: Becker G.S. (1974), Alderich H., Rosen B. e Woodward W. (1986 e 1987) in FoE, Uzzi B. (1997), Portes A. (1998), Liao J., Wesch H. (2003) e Adam F., Roncovic B. (2003). Per una bibliografia aggiornata in materia si rimanda inoltre ai già citati studi di: Lanza A. (2002), Liao J., Wesch H. (2005) e Simoni C. e Labory S. (2006).

<sup>190</sup> Il concetto di capitale sociale è stato anche posto in relazione con la formazione e lo sviluppo di adolescenti (Loury 1977), con la capacità delle persone di garantirsi vantaggi e credenziali (Bourdieu 1985), con lo sviluppo del capitale umano (Coleman 1988) con la tradizione civica (Putnam 1993) e con la di-

È su questo ultimo aspetto che rivolgiamo la nostra attenzione, considerando il *social capital* come una risorsa rilevante per l'azione imprenditoriale al pari delle altre forme di capitale, quali quello finanziario, materiale ed umano (Simoni e Labory 2006) ed in grado di garantire all'imprenditore l'accesso a risorse materiali ed immateriali altrimenti non acquisibili (Ostgaard e Birley, 1994 in JBV)<sup>191</sup>.

Possiamo definire il *social capital* come la somma di attuali e potenziali risorse derivanti da una rete di rapporti e di relazioni posseduta da diversi imprenditori (Naphiet e Ghoshal 1998). Il capitale sociale presenta una serie di diversi attributi che nel modello interpretativo proposto da Naphiet e Ghoshal (1998) sono raggruppati in tre diverse dimensioni:

1. *structural dimension*: con riferimento alle interazioni e relazioni sociali che permettono di accedere con maggiore semplicità alle informazioni riducendo l'ammontare di tempo ed investimenti richiesti<sup>192</sup>
2. *cognitive dimension*: rappresentata dall'insieme di risorse che consentono di condividere linguaggi, codici, norme e regole in grado di influenzare le condizioni dei rapporti economici tra i diversi soggetti
3. *relational dimension*: con riferimento all'insieme delle relazioni personali che si sono sviluppate tra i diversi soggetti (Liao e Welsch 2005 pag 350) e che consentono di sviluppare più alti livelli di fiducia capaci di aumentare i livelli di conoscenza, le informazioni e facilitano l'accesso alle altre forme di risorse disponibili all'interno della rete sociale<sup>193</sup>.

Le suddette dimensioni sono riprese anche da Liao e Welsch (2005) per analizzare il ruolo del *social capital* nei processi di *venture creation* e per dimostrare come i *nascent entrepreneurs* possano utilizzare i loro legami, le loro interazioni e le loro relazioni sociali per influenzare e modellare il loro capitale conoscitivo (*structural dimension*), per sviluppare la fiducia –*trust e trustfulness* (Liao e Welsch 2005

namica di relazioni professionali e lavorative (Burt 1997). Su queste tematiche si rimanda anche al lavoro di Lanza (2002) "Imprenditorialità e capitale sociale" edito da Carocci.

<sup>191</sup> Con riferimento a tali risorse possono essere individuate ad esempio: *a favorable reputation, a relevant business experience, personal contacts that allow entrepreneurs to get access to venture capitalists, potential customers, market e competitive information, etc* (Simony e Labory 2006). Con riferimento alle diverse categorie di risorse necessarie per la strutturazione di un processo di *new business creation* si rimanda alla precedenti parti del presente lavoro (cfr capitolo 2).

<sup>192</sup> Con riferimento ai benefici legati all'accesso alle informazioni gli autori individuano benefici in termini di *access, timing e referrals* (Naphiet e Ghoshal 1998 pag 251 e ss)

<sup>193</sup> Il riferimento è al lavoro di Naphiet e Goshal (1998) "*Social Capital, intellectual capital e the organizational Advantage*" dove gli autori approfondiscono la relazione tra *social capital* e *intellectual capital* partendo dall'assunzione che il primo facilita lo sviluppo del secondo. Viene proposta così una scomposizione del capitale sociale in tre dimensioni e analizzata la diretta influenza che ognuna di queste, indipendentemente dalle altre due, ha nella formazione di *intellectual capital*. Gli autori esplicitano anche ognuna delle tre dimensioni nella maniera seguente:

- *Structural dimension of social capital*: Network ties; Network configuration; Appropriable organization
- *Relational dimension of social capital*: Shared languages e codes / shared narratives
- *Cognitive dimension of social capital*: Trust / Norms / Obligation e expectation / Identification

pag 350) - per ottenere il supporto dai vari attori (*relational dimension*) e per condividere norme, valori, obiettivi durante l'intero *entrepreneurial process (cognitive dimension)*<sup>194</sup>.

Secondo questa prospettiva il *social capital* si configura come un *network ties* (insieme di rapporti e relazioni) che consente l'accesso alle risorse (Naphiet e Ghoshal 1998 pag 252) e come elemento critico per lo sviluppo della nuova imprenditorialità (Liao e Welsch 2005 pag 349) e per la crescita economica di un determinato contesto territoriale.

Ogni iniziativa imprenditoriale è, infatti, influenzata da relazioni sociali (Young 1998 in FoE) e dalla "benevolenza" dell'ambiente in cui un imprenditore si trova ad operare (Zahara 1993 in JBV), tanto che l'agire imprenditoriale trova fondamento nel governo delle sinergiche interazioni tra l'imprenditore ed il suo contesto di riferimento dal quale può trarre una serie di benefici in grado di condizionarne la propria attività.

Nelle sue accezioni e nelle sue scomposizioni, come osservato da Lanza (2002), il capitale sociale esiste in quanto risorsa se gli attori operanti in un determinato contesto riscontrano i vantaggi derivanti dalla sua esistenza risultato delle prestazioni delle Istituzioni che operano in determinato contesto socio economico. In particolare le Istituzioni, tra le quali vanno comprese le Università, costituiscono le "regole del gioco" che ogni sistema socio economico stabilisce (North e Thomas 1973) e creano le condizioni di contesto e la relativa dotazione di capitale sociale nel cui ambito i processi imprenditoriali si manifestano (Lanza 2002).

L'origine del processo di generazione di tale risorsa è pertanto anche rinvenibile nella presenza e nelle conseguenti prestazioni di Istituzioni<sup>195</sup> operanti in un determinato contesto. Nello specifico, si ritiene che le Università, quali istituzioni in grado di creare e sostenere lo sviluppo di nuove imprese in uno specifico contesto (Gibson e Smilor, 1991), possono garantire la formazione di tale risorsa influenzando i comportamenti imprenditoriali in termini di legittimazione delle attività (Etzioni 1987), opportunità sfruttabili, di relazioni instaurabili e di risorse utilizzabili<sup>196</sup>.

Nel lavoro del 2001 "*Social Capital e Entrepreneurship in Great Britain*" Abell, Crouchley e Millis, analizzano i collegamenti esistenti tra *social capital* e *propensity to become an entrepreneur*<sup>197</sup>, concettualizzando l'esistenza di diversi networks

<sup>194</sup> In questo senso, il *social capital* si configura come una risorsa per l'imprenditore non solo durante le prime fasi di vita dell'impresa ma durante tutto l'intero processo imprenditoriale, supportando ad esempio l'innovazione nei business esistenti.

<sup>195</sup> Secondo questa visione il capitale sociale viene considerato il risultato delle performance istituzionali di un determinato contesto. Un contesto ad elevata prestazione istituzionale sarà in grado di garantire maggiori tassi di sopravvivenza delle iniziative imprenditoriali (Golinelli, 2000), minori costi di transazione e quindi migliori prestazioni allocative (Lanza 2002), rigenerando ed aumentando la stessa dotazione di capitale sociale.

<sup>196</sup> Abbiamo più volte osservato che, le istituzioni, con la loro attività e le loro performance, creano le condizioni di certezza (o di basso rischio percepito) che inducono le persone ad allocare le proprie risorse in scelte di natura imprenditoriale.

<sup>197</sup> Gli autori utilizzano come variabile proxy dei processi di nuova imprenditorialità i fenomeni di *self employment*. Evidenziano la presenza di networks che rappresentano le variabili esplicative del *social*

capaci di incoraggiare e stimolare la formazione di nuova imprenditorialità. Gli autori propongono tre diverse categorie di networks, che costituiscono altresì le variabili esplicative della *risorsa social capital*:

- *Legitimation Networks* ovvero rapporti tra individui che conferiscono legittimità all'azione individuale di diventare imprenditore
- *Opportunity Networks* ovvero rapporti tra individui che offrono opportunità di entrata in un settore mediante la costituzione di nuove imprese
- *Resource Networks* ovvero relazioni tra individui in grado di assicurare un migliore accesso a a) *material resources* b) *appropriate human capital*.

È verosimile rilevare che, le Università mediante il loro ruolo e le loro attività - nelle forme in precedenza ricordate - siano in grado di attivare forti networks che possono consentire ad un potenziale imprenditore di collocarsi all'interno di un sistema di relazioni ed in una rete di contatti che:

- lo legittimano e lo supportano nelle decisioni imprenditoriali (*legitimation networks*) creando un clima di valori condivisi tra i tutti i diversi soggetti che interagiscono con questa e a loro volta capaci di influenzare le decisioni imprenditoriali

Il potenziale imprenditore, studente o ricercatore che sia, si trova, infatti, inserito all'interno di una serie di relazioni che possono legittimare, stimolare ed aumentare il suo *entrepreneurial will* e quindi la sua vocazione imprenditoriale. Basti pensare all'istituzione di premi per le migliori idee imprenditoriali promossi con regolarità sia nelle università italiane che americane, o alla presenza di convegni in materia di imprenditore ed a tutte le altre occasioni che permettono la condivisione di idee, esperienze e progetti.

- gli offrono la possibilità di riconoscere, valutare e scegliere le opportunità (*opportunity networks*)

Le Università possono offrire l'opportunità di entrare in contatto con soggetti e persone che possono avere "complementarietà" nell'azione imprenditoriale riducendo i costi di valutazione e di scelta durante l'intero processo di start-up. Si pensi ad esempio alla possibile complementarietà tra un ingegnere ed un aziendalista nella scelta dei possibili mercati di sbocco di un'applicazione tecnologica frutto di una ricerca scientifica, o ancora l'opportunità di entrare in contatto con soggetti, quali *venture capitalists e business angels*, in grado di aiutare il finanziamento di una idea imprenditoriale.

Inoltre, ruolo decisivo è giocato anche dalle attività formative e didattiche che offrono l'opportunità al potenziale imprenditore di acquisire competenze manageriali e

*capital* e che si costituiscono di relazioni (*ties*) tra persone che possono legittimare, incoraggiare ed aiutare un soggetto nella scelta di diventare self-employed.

capacità imprenditoriali sfruttabili in un processo di *new business creation* (Chrisman, Hynes e Fraser 1995, Fiet 2001 in JBV, Vallini e Simoni 2006)<sup>198</sup>

- consentono l'accesso ad informazioni ed a risorse materiali ed immateriali (*resource networks*)

Si pensi alla possibilità per l'imprenditore di poter accedere ad una serie di facilities e di strutture quali *university' business incubators* (Bollingtoft e Ulhoi, 2005 in JBV, Phan, Siegel e Wright, 2005 in JBV), di poter essere parte attiva in processi di *academic spin off e spin out* (Van de Velde *et al* 2005 in JBV), di poter collocare la propria attività all'interno di *science parks e technology districts* (Koh *et al* 2005 in JBV) e di accedere ai servizi predisposti dagli uffici per il trasferimento tecnologico (Markman *et al* 2005 in JBV, Power e McDougall 2005)<sup>199</sup>.

Queste tre forme di networks possono, dunque, essere mobilitate dall'imprenditore per ottenere risorse, capitali, tecnologie, capacità e competenze altrimenti difficilmente reperibili ed utilizzabili. L'accessibilità a tali networks può essere, pertanto, positivamente correlata alla creazione di nuove imprese ed alla loro possibilità di realizzare buone performance nei primi anni di vita (Aldrich *et al* 1986, Naphiet e Ghoshal 1998, Liao e Welsch 2005) da un lato legittimare, incoraggiare e stimolare i processi di nuova imprenditorialità (Naphiet e Ghoshal 1998) e dall'altro potendo consentire l'accesso alle opportunità, alle risorse ed alle informazioni cruciali per il successo di una nuova impresa.

La figura 3.1 schematizza il framework interpretativo elaborato evidenziando, in particolare, come l'imprenditore potendo sfruttare le tre categorie di relazioni - rapide e a basso costo- fornite dall'Università possa accedere congiuntamente a risorse e capacità di critica importanza in ciascuna delle fasi in cui abbiamo scomposto un processo di start up.

<sup>198</sup> Come avuto modo di osservare anche nel primo capitolo del presente lavoro, molti sono stati gli studi che si sono concentrati sul ruolo e le capacità della formazione universitaria quale strumento per la creazione di capacità e di competenze manageriali che, come osservato nel secondo capitolo, rappresentano un presupposto indispensabile per l'avvio di un processo di start up. In particolare a partire dalla metà degli anni 80 si è registrato un crescente interesse per queste tematiche che si è concretizzato in una copiosa produzione scientifica sia a livello nazionale che internazionale. Nell'analisi svolta nel primo capitolo abbiamo individuato una specifica sezione di studi (sia con riferimento al *Journal of Business Venturing* che al *Frontiers of Entrepreneurship*) denominata *Education, training e teaching* dove abbiamo raccolto tutti gli studi incentrati sull'analisi dello sforzo che le Università hanno fatto e stanno facendo nella predisposizione di corsi universitari e di programmi di formazione specificatamente connessi all'imprenditorialità.

<sup>199</sup> Anche con riferimento a questi tematiche, nell'analisi svolta nel primo capitolo, abbiamo avuto modo di evidenziare la presenza di una copiosa letteratura volta ad approfondire il ruolo di tutti questi strumenti di supporto (vedi per esempio la sottosezione *Incubators e university support e assistance* e lo *special issue* nel *Journal of Business Venturing* del 2005.

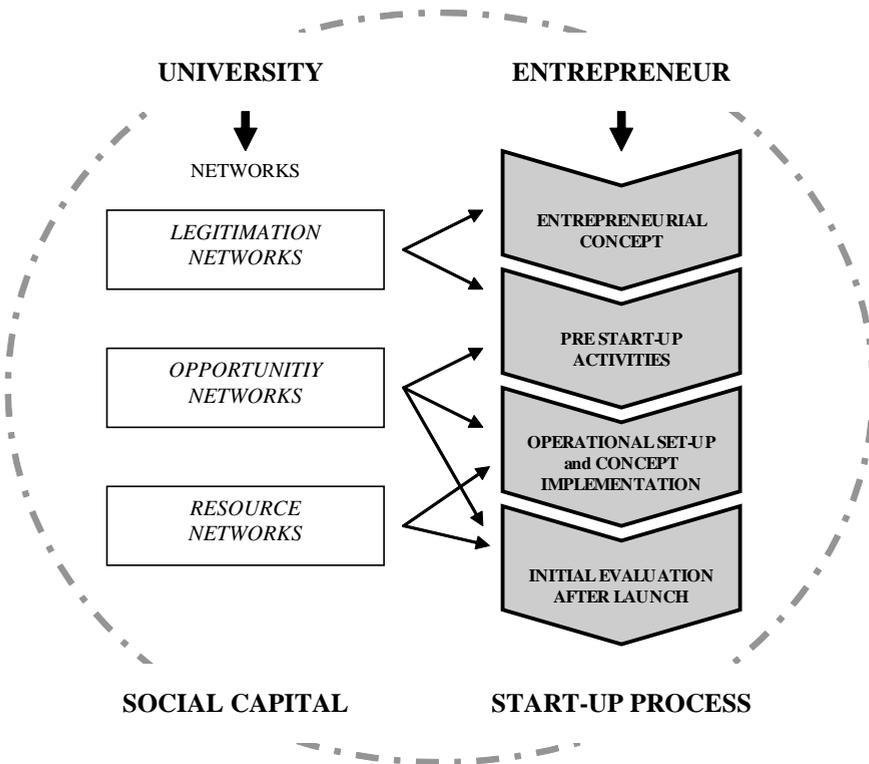


Figura 3. 1 Framework interpretativo

Sulla base di questo modello abbiamo costruito le 3 principali *proposizioni di ricerca* che ci proponiamo di verificare empiricamente. Tali proposizioni, oltre a definire il quadro concettuale all'interno del quale si è svolto il lavoro empirico, qualificano l'interrogativo di fondo in precedenza delineato.

Prima di procedere all'esposizione dei primi risultati della nostra indagine, si giudica opportuno esplicitare questi presupposti (*proposizioni di ricerca*) e chiarirne le implicazioni.

### 3. Proposizioni di ricerca

Il sistema Universitario permette all'imprenditore di poter operare all'interno di una rete di *relazioni di qualità* capaci di semplificare la fase di *early stage* di una nuova impresa.

Come in precedenza ricordato, infatti, la possibilità di poter essere inseriti in diverse forme di *networks* può consentire sia il superamento delle difficoltà connesse alle fasi iniziali di una nuova attività sia l'ottenimento di una complementarietà di capacità tra ricercatore-nuovo imprenditore e commercializzazione dei prodotti.

Secondo questa ottica di indagine si ritiene che l'imprenditore possa sfruttare dalle università una serie di vantaggi ed opportunità -esprimibili e concettualizzabili sotto forma di networks- in grado di influire su tutte le determinanti di un processo di *new business creation* ed in grado di colmare, almeno in parte, quel *gap* che separa una buona tecnologia o una buona idea da una buona impresa.

Le proposizioni che intendiamo dimostrare partono proprio da questi presupposti e si concentrano in particolare, sulla base del framework teorico in precedenza delineato, sulla presenza delle tre diverse categorie di networks individuate.

Abbiamo individuato 3 macro proposizioni a loro volta esplicitate in altre proposizioni.

Proposizione 1 (Legitimation Networks)

*Le Università mediante il loro ruolo e le loro attività favoriscono l'attivazione di networks che possono legittimare e supportare l'imprenditore nelle decisioni imprenditoriali*

*Proposizione 1.1: La presenza di Università stimola la vocazione imprenditoriale e la volontà creatrice dell'imprenditore*

Nella concettualizzazione di un possibile modello di *new business creation* abbiamo osservato come la spiegazione causale della nascita di una nuova iniziativa personale è connessa alla volontà creatrice di un soggetto (il soggetto promotore) che la considera strumento o modalità di realizzazione dei propri interessi. Abbiamo, così, individuato come primo elemento di qualunque processo di start up la presenza di una "vocazione imprenditoriale" e di una "volontà creatrice dell'imprenditore" (Valini 1990 e 2005).

Per questo si ritiene che Università e Centri di Ricerca influendo direttamente ed indirettamente su quelle variabili comportamentali, motivazionali, psicologiche e sociali che caratterizzano l'imprenditore sono in grado di stimolare i due fattori sopra ricordati.

Più volte nel corso del presente lavoro abbiamo individuato una correlazione positiva tra la volontà creatrice di un imprenditore ed il contesto all'interno del quale cresce e matura. Al pari dell'ambiente familiare (Osborne 2005) anche quello universitario, costituendo uno dei luoghi naturali di formazione e maturazione della personalità e del sistema di valori di un potenziale imprenditore può influire sulla sua propensione e volontà ad avviare una nuova attività economica.

Il forte sistema di incentivi alla nuove imprese offerto dalle Università, da un lato, stimola lo sviluppo e la commercializzazione di nuovi prodotti (risultato nella maggior parte dei casi di una specifica attività di ricerca) e dall'altro legittima ed incoraggia l'azione imprenditoriale (Allen e Bird 1989). All'interno delle università, soprattutto americane, si riscontra la presenza di un sistema di incentivi e di relazioni (*legitimation networks*), proveniente da strutture quali le associazioni di alunni ed ex alunni e dai centri per l'imprenditorialità che permettono all'imprenditore di operare in un clima di valori condivisi ed all'interno di un "contesto favorevole all'iniziativa imprenditoriale" (Barrow 1993 e 1997).

La possibilità per il potenziale imprenditore di essere inserito all'interno di tali networks influisce sia sui suoi aspetti caratteriali (quali la fiducia in sé stessi, la propensione al rischio ed all'innovazione, la laboriosità e l'intuizione) sia sui suoi biso-

gni (quali il bisogno di indipendenza, di autorealizzazione, di autonomia di soddisfazione personale, ecc.) che rappresentano gli elementi alla base della nascita e della formazione del suo *entrepreneurial will*.

Ad esempio un potenziale imprenditore qualora sia inserito all'interno di un forte sistema di reti di relazioni si sentirà maggiormente legittimato ad avviare una nuova iniziativa imprenditoriale pur nella consapevolezza di dover operare in situazioni caratterizzate da un elevato grado di rischiosità, incertezza ed ambiguità e per le quali, pertanto, è richiesta una forte *propensione al rischio* (Begley 1987 in JBV, Markman e Baron 1998 in FoE).

Il contesto universitario ha anche una forte correlazione positiva con il soddisfacimento dei "bisogni psicologici" di un soggetto ed in particolare con il bisogno di realizzazione o *need of achievement*.

La possibilità di entrare in contatto con altri imprenditori e la possibilità di scambiare opinioni ed idee durante incontri con imprenditori, conferenze, *workshops*, *practical project work*, *visits to local enterprises* offrono al potenziale imprenditore la possibilità di comprendere meglio l'ambito in cui intende operare e conseguentemente consentono una migliore percezione della fattibilità dell'iniziativa stessa contribuendo a sviluppare il suo bisogno di realizzazione e quindi la sua vocazione imprenditoriale.

Il sistema di *legitimation networks* e di relazioni attivato dalle università pertanto

- consente la creazione di un clima di valori condivisi e di un contesto favorevole all'iniziativa imprenditoriale in grado di legittimare le azioni
- stimola e legittima la volontà creatrice del potenziale imprenditore influenzando sui suoi aspetti caratteriali (quali la fiducia in sé stessi, la propensione al rischio ed all'innovazione, la laboriosità e l'intuizione)
- influisce sui bisogni psicologici alla base dell'*entrepreneurial will* quali il *need of achievement*
- consente la creazione di una rete di rapporti e di relazioni in grado di migliorare la percezione di fattibilità delle diverse iniziative attivabili e di migliorare la valutazione delle varie implicazioni interfunzionali che da queste possono derivare

**Proposizione 2 (Opportunity Networks)**

*Le Università mediante il loro ruolo e le loro attività sono in grado di attivare networks che possono agevolare l'imprenditore nel riconoscere, valutare e scegliere tra le diverse opportunità*

*Proposizione 2.1: La presenza di Università e Centri di Ricerca aiuta la formazione di capacità imprenditoriali e di una cultura imprenditoriale*

La continua evoluzione del contesto economico e competitivo ha tra le principali conseguenze il forte aumento della complessità nelle politiche di governo e di gestione delle imprese ed il forte aumento del grado di incertezza strategica ed operativa connesso alle attività imprenditoriali.

Tutto questo ha portato alla ribalta dei concetti di economia della conoscenza e dell'apprendimento (Rullani, 1994 e 2001) e di economia dell'esperienza (Bonaccorsi e Granelli 2005), ha riconosciuto una rilevanza strategica alle risorse intangibili, in particolare al capitale umano ed intellettuale, ed ha enfatizzato il ruolo delle università quali soggetti promotori dello sviluppo di modelli e pratiche di gestione della conoscenza e quali soggetti in grado di aiutare la formazione di capacità e cultura imprenditoriale (Finkle e Deeds 2001 in JBV, Vallini e Simoni 2006).

Se, ad esempio con riferimento all'Italia, fino ad alcuni anni fa le piccole e medie imprese sono cresciute soprattutto grazie alla capacità dell'imprenditore di capitalizzare le esperienze, nello scenario attuale e futuro questa caratteristica da sola, pur rimanendo necessaria, non è più sufficiente. Il livello di istruzione dell'imprenditore, dei suoi familiari, dei suoi collaboratori e dipendenti, e il conseguente possesso di adeguate capacità manageriali e gestionali sono variabili critiche per ogni singola impresa, e come tali capaci di condizionare le performance e le strategie future. È per questo che l'istruzione e la formazione, di ingresso e continua, possono rappresentare le leve fondamentali di innovazione del sistema imprenditoriale e produttivo di un paese, possono migliorare la competitività delle imprese e possono valorizzare le capacità professionali e manageriali sia degli imprenditori che dei loro collaboratori.

Già da diversi anni molte Università si stanno adoperando nella predisposizione di corsi universitari e programmi di formazione specifici (*education e training activities*) che stimolano la "consapevolezza" dell'imprenditorialità e consentono di sviluppare le abilità e le capacità imprenditoriali di base (Hynes 1996, Leitch e Harrison 1999, Finkle e Deeds 2001 in JBV, Garavan e ÖCinneide 2003, Dreiser *et al* 2003, Katz 2003, Frank 2005, Vallini e Simoni 2006).

In America tale fenomeno ha assunto ampia portata ed ha visto le prime esperienze già nei primi anni 30 nei campus universitari di Harvard e ha conosciuto nei primi anni 60 una importante espansione (Ivancevich 1991). Anche in Italia negli ultimi anni si sta assistendo ad un fenomeno analogo, con sempre maggiori sforzi da parte delle università nel garantire un'offerta formativa più aderente (rispetto al passato) alle reali esigenze dell'economia e dell'imprenditorialità caratteristica della nostra area (Vallini e Simoni 2006).

Il sistema formativo universitario prevede anche incontri di orientamento con gli studenti, per far loro meglio conoscere la realtà del mondo produttivo ed imprenditoriale, dà la possibilità di svolgere *stages* durante i quali vengono spesso realizzate delle ricerche i cui risultati diventano oggetto di riflessione sul modello politico, organizzativo e gestionale di una azienda e/o danno luogo a vere forme di innovazione tecnologica.

Tutto questo contribuisce alla formazione del background scolastico ed accademico del potenziale imprenditore ed alla sua acquisizione di attitudini e capacità che, come nel precedente capitolo osservato, rappresentano un'importante chiave interpretativa della sua volontà creatrice e della sua cultura imprenditoriale.

Per quanto detto si ritiene che il ruolo e le attività svolte delle Università possa

- consentire la strutturazione di un processo di apprendimento che permette al neoimprenditore di acquisire *competenze gestionali e conoscenze tecniche* (cfr cap 2) utili per l'individuazione e la definizione del progetto imprenditoriale e della

business idea (Markman e Baron 1998 in FoE, Brugnoli 2003) e per la successiva gestione dell'impresa

- offrire la possibilità ai potenziali imprenditori di poter sfruttare importanti *opportunity e resource networks* in grado di far aumentare la propensione all'innovazione (tecnologico-produttiva, commerciale ed organizzativa) e di far acquisire capacità strategiche, manageriali, relazionali e di cooperazione indispensabili per la soluzione dei problemi che ogni imprenditore deve affrontare nella fase di start up.

*Proposizione 2.2: La presenza delle Università consente ai potenziali imprenditori di sfruttare progetti innovativi frutto delle attività di ricerca promosse all'interno delle stesse università*

La valorizzazione dei risultati della ricerca scientifica è uno dei compiti istituzionali in cui le università da molti anni sono impegnate. L'intensificarsi dei legami tra ricerca e tecnologia ha comportato il sorgere di una serie di meccanismi di interazione e collegamento tra organismi di ricerca accademici e non-accademici, entrambi coinvolti nel processo di trasferimento dei risultati della ricerca scientifica dai produttori agli utenti: si tratta di quella che viene definita *activity technology transfer*<sup>200</sup>. In questo senso gli *Uffici per il trasferimento tecnologico*, consentono il trasferimento delle conoscenze frutto di ricerca pre-competitiva verso le applicazioni industriali.

Tanto a livello internazionale che a livello italiano numerose università hanno istituito specifici uffici per favorire e potenziare il trasferimento di tecnologie e competenze al mondo produttivo, fornendo un importante supporto alla comunità scientifica ed accademica (e.g. rapporto NetVal 2004) per

- una efficace tutela e valorizzazione della proprietà intellettuale, delle ricerche brevettuali e licensing
- la commercializzazione di progetti di ricerca promossi dai ricercatori universitari
- l'individuazione di opportuni canali di finanziamento pubblici e privati alla ricerca industriale
- il coordinamento delle attività di trasferimento tecnologico ed i rapporti con le imprese, attraverso l'attivazione di una specifica rete di relazioni e contatti tra esperti e attraverso l'attivazione di numerose collaborazioni nazionali ed internazionali per attività di studio ed analisi dei meccanismi di trasferimento tecnologico
- il sostegno alla creazione di imprese spin off universitarie<sup>201</sup> mediante la fornitura di servizi di assistenza e supporto in materia di marketing delle nuove tecno-

<sup>200</sup> Ad oggi, oltre ad accordi e alleanze in progetti di R&S, numerosi sono gli accordi di tipo equity per lo sviluppo e la commercializzazione delle ricerche svolte all'interno delle facoltà (Chiesa e Piccaluga 2003).

<sup>201</sup> Un particolare stimolo alla costituzione di un'impresa *spin-off* può essere rappresentato dalla partecipazione a progetti di ricerca di vasta portata. In tali casi, alcuni tra i ricercatori più creativi, portatori di nuove idee, percepiscono le potenzialità di nuove applicazioni di tecnologie e metodi produttivi per cui costituiscono una nuova impresa indipendente (Chiesa e Piccaluga 2003)

logie, di analisi e pianificazione economico e finanziaria e di ricerca di partner finanziari.

È verosimile ritenere che l'istituzione da parte delle Università di specifici *Uffici di Trasferimento tecnologico* possa offrire ai potenziali imprenditori

- la possibilità di sfruttare un sistema di relazioni e di aiuti decisivi per la commercializzazione dei risultati delle loro attività di ricerca
- una migliore individuazione e valutazione delle conoscenze e dei *know-how* commercialmente rilevanti
- la possibilità di sfruttare un sempre più intenso contatto tra università e ambienti industriali quanto mai decisivo in settori caratterizzati da rapidi mutamenti tecnologici, e nei quali la ricerca è collegata ad avanzamenti nella conoscenza scientifica e tecnologica e alla relativa commercializzazione.

Proposizione 3 (Resource Networks)

*Le Università mediante il loro ruolo e le loro attività sono in grado di attivare networks che consentono all'imprenditore di accedere ad informazioni ed a risorse materiali e immateriali*

*Proposizione 3.1.: La realizzazione di spin-off universitari e la presenza di parchi scientifici è strettamente connessa allo sviluppo di nuove imprese in settori hi-tech*

Il graduale processo di trasformazione del sistema produttivo dei principali paesi industrializzati si accompagna al cambiamento tecnologico orientato sempre più all'utilizzo di "*high e soft technologies*" ed allo sviluppo di imprese definite "*science based*". Caratteristica peculiare di tali imprese è l'alto contenuto di conoscenza scientifica e tecnologica sviluppata e sedimentata nel tempo, derivante spesso dalle attività di ricerca di università e centri di ricerca. È per questi motivi che già da diversi anni le università si stanno adoperando nella creazione ed attivazione di servizi a sua volta strettamente connessi allo sviluppo del tessuto produttivo ed ai processi di gemmazione di nuove imprese in settori *hi tech*.

Una particolare modalità di nascita di queste categorie di imprese è quella dello *spin-off accademico* (Garvin 1983, Birley e Nicolaou 2003 in JBV) ovvero di quel processo di costituzione di una nuova azienda con l'obiettivo di favorire il trasferimento tecnologico e l'utilizzo del risultato di una ricerca che si è sviluppata all'interno di una università e che è stata condotta da un docente, ricercatore o studente universitario (Clarysse e Moray 2004 in JBV)<sup>202</sup>.

Il fenomeno affonda le sue radici nel secolo scorso e numerosi sono gli esempi di *spin-off* accademici il cui sviluppo successivo ha dato luogo alla nascita di gruppi industriali di grandi dimensioni operanti in settori ad alta tecnologia (Chiesa e Piccalu-

<sup>202</sup> Le Università Italiane prevedono specifici regolamenti per la costituzione di Spin off, per maggiori dettagli si rimanda alle successive parti del presente lavoro

ga 2003)<sup>203</sup>. Lo stesso sviluppo della Silicon Valley, già ricordato nel presente lavoro, può essere in parte attribuito ad iniziative di ricercatori che hanno commercializzato quanto ideato ed elaborato nei loro laboratori industriali ed universitari (Florida e Kenny 1990, Saxenian 1999, Lee C.M. *et al* 2000). E anche per quanto riguarda l'industria delle biotecnologie gli sviluppi più recenti sono legati all'emergere di piccole imprese create da accademici che hanno trasformato attività di ricerca di base in innovazioni (Chiesa e Piccaluga 2003).

Gli spin off universitari, nella maggior parte dei casi, nascono all'interno di *science parks* e/o incubatori di impresa, ovvero all'interno di poli territoriali di rilevanza economica, tecnologica e di interesse industriale che sono "terreno fertile" per l'attivazione di iniziative di trasferimento tecnologico orientate alla diversificazione aziendale e allo sviluppo di nuovi business nei diversi settori *hi-tech*.

Gli *Science Parks* (o parchi tecnologici) consentono la creazione di un ambiente favorevole alla gestione e alla diffusione dell'innovazione, alla valorizzazione dei risultati della ricerca, al trasferimento tecnologico e alla partecipazione ai processi di interazione e di comunicazione a livello regionale, nazionale e internazionale (Lee W.H. *et al* 2000, Conceicao *et al* 2002, Lofsten e Lindelof 2003, Koh *et al* 2005 in JBV).

Lo sviluppo economico del territorio e la creazione di nuovi businesses basati sull'utilizzo e la diffusione delle conoscenze scientifiche, delle tecnologie e delle innovazioni, rappresentano in definitiva la missione dei diversi *science parks* che operano sempre in stretta collaborazione e/o con il coinvolgimento delle istituzioni universitarie (Felsenstein 1994, Vedovello 1997, Lofsten e Lindelof 2003). Negli ultimi anni la strategia dell'Università di promuovere e favorire la creazione di aggregazioni di ricerca a fini scientifici e commerciali ha favorito e sta favorendo l'insediamento nei parchi di molte realtà, imprenditoriali e accademiche, che operano attivamente in numerosi campi di applicazione delle biotecnologie e dell'*hi tech*.

Per quanto detto, si ritiene che la creazione ed attivazione di spin off accademici (*Academic spin off activities*) possa risultare uno strumento

- efficace per realizzare il trasferimento tecnologico verso le realtà industriali e per consentire quindi la nascita di nuove imprese in settori ad alta tecnologia
- in grado di favorire l'utilizzo industriale dei risultati della ricerca, facilitando il dialogo tra ricerca e impresa e promuovendo lo sviluppo tecnologico delle imprese per contribuire alla loro competitività
- che consente ai potenziali imprenditori di sfruttare servizi, relazioni ed infrastrutture messe a disposizione dagli incubatori e/o science park all'interno dei quali sono collocate le nuove imprese
- che permette la creazione di una rete di relazioni e comunicazioni con soggetti con competenze diverse e complementari in grado di favorire e sviluppare i processi di gemmazione di nuove imprese

<sup>203</sup> Il verificarsi dei fenomeni di spin off può avvenire anche per il distacco di un gruppo di persone da una determinata impresa per creare un nuovo nucleo imprenditoriale. Per una bibliografia aggiornata sugli spin off da imprese si rimanda tra gli altri al lavoro di Dell'Anno del 2003 "Le matrici delle operazioni di spin-off da P.M.I."

*Proposizione 3.2.: La presenza di incubatori universitari consente all'imprenditore l'accesso a risorse di tipo materiale, finanziario e di apparato in grado di agevolare e facilitare il processo di new business creation*

Fino ad alcuni anni fa, con particolare riferimento alla realtà italiana, la nascita di attività imprenditoriali dal mondo della ricerca scientifica non era un evento particolarmente comune, sia per l'esistenza di una limitata cultura della gestione e dello sfruttamento dei risultati della ricerca e della proprietà intellettuale sia per la carenza di strutture e servizi capaci di attivare e sostenere il processo di commercializzazione di un ritrovato della ricerca in un business.

Inoltre, come più volte ricordato, la fase iniziale di un'impresa rappresenta un momento estremamente delicato, durante il quale le unità produttive sono maggiormente vulnerabili ed esposte a una serie di difficoltà conseguenti che trovano fondamento in elevati costi d'informazione, nella mancanza di capacità gestionali e in una ridotta capacità d'accesso agli strumenti finanziari (Senatore, 2004).

Gli incubatori d'impresa, detti anche business incubators, venture catalysts o acceleratori d'impresa, possono essere definiti come delle entità in grado di ospitare nei propri spazi le nuove imprese, assistendole nello sviluppo delle idee imprenditoriali, attraverso la fornitura di servizi, assistenza tecnica, competenze, conoscenze, agevolazioni e anche risorse finanziarie (AIFI 2000 e 2001)<sup>204</sup>.

Si tratta quindi di strutture che perseguono il fine di stimolare la nascita di nuove iniziative imprenditoriali e, al tempo stesso, ne facilitano la sopravvivenza ed il successo attraverso la creazione di un'architettura organizzativa che individui una combinazione ottimale e strutturata di risorse e servizi a vantaggio delle imprese "ospitate" (Carraro 2000, Bollingtoft e Ulhoi 2005 in JBV, Phan et al 2005 in JBV).

Il ruolo delle università nella creazione e sponsorizzazione di tali strutture (Cooper 1985, Mian 1997) ha avuto un importante sviluppo negli ultimi anni in tutte le realtà mondiali offrendo alle imprese oltre ad una serie di servizi di base (la logistica, i canali di comunicazione, la consulenza finanziaria e quella di mercato) la possibilità di sfruttare un continuo scambio di conoscenze tra mondo accademico e realtà industriale, legando, altresì, l'istituzione universitaria al territorio circostante e intensificando, senza interromperlo, il continuo flusso d'innovazione tecnologica tra ricerca e applicazione (Senatore 2004).

Le università e i centri di ricerca hanno forti motivazioni nella realizzazione di un proprio incubatore o nella collaborazione con altri esistenti sul territorio potendo così

- incrementare le proprie entrate grazie a sovvenzioni statali e ritorni da parte delle imprese avviate
- intensificare il trasferimento tecnologico e le relazioni industriali
- introdurre una mentalità imprenditoriale all'interno dei laboratori di ricerca

<sup>204</sup> Esistono diverse categorie di Incubatori. Si distingue infatti tra *profit oriented* e *no profit oriented incubators*, tra *university* e *corporate incubators*, ecc.(AIFI 2001). Qui e nelle successive parti del presente lavoro faremo riferimento alla categoria di incubatore no profit definita *University Business Incubator* che persegue il duplice obiettivo di agevolare e supportare le imprese incubate mediante la fornitura di servizi ed assistenza e di rafforzare, attraverso la creazione di aziende ad alta innovazione, le realtà economiche locali.

- partecipare attivamente allo sviluppo locale
- migliorare l'immagine allo scopo di attrarre un numero maggiore di studenti, docenti qualificati, collaborazioni con aziende, ecc..

Parallelamente anche un imprenditore trarrà vantaggi dalla presenza di queste strutture, fonte primaria dei *resource networks*, potendo:

- ridurre gli elevati costi connessi alla costituzione, gestione ed amministrazione di una impresa start up
- sfruttare una rete di contatti e di relazioni di sicuro impatto durante tutto il processo<sup>205</sup>
- sviluppare le competenze imprenditoriali in soggetti che si caratterizzano per elevate conoscenze tecniche e capacità innovative sul prodotto, ma che hanno scarse capacità gestionali
- accedere e reperire nuovi capitali e diverse forme di finanziamento, riducendo così i comuni problemi di sottocapitalizzazione che caratterizzano le neo imprese<sup>206</sup>

Tabella 3. 1 Schema riassuntivo delle proposizioni di ricerca

<p><b>PROPOSIZIONE 1 (LEGITIMATION NETWORKS)</b>          Le Università mediante il loro ruolo e le loro attività favoriscono l'attivazione di networks che possono legittimare e supportare l'imprenditore nelle decisioni imprenditoriali</p> <p>1.1. La presenza di Università stimola la vocazione imprenditoriale e la volontà creatrice dell'imprenditore</p>
<p><b>PROPOSIZIONE 2 (OPPORTUNITY NETWORKS)</b>          Le Università mediante il loro ruolo e le loro attività sono in grado di attivare networks che possono agevolare l'imprenditore nel riconoscere, valutare e scegliere tra le diverse opportunità</p> <p>2.1. La presenza di Università e Centri di Ricerca aiuta la formazione di capacità imprenditoriali e di una cultura imprenditoriale</p> <p>2.2. La presenza delle Università consente ai potenziali imprenditori di sfruttare progetti innovativi frutto delle attività di ricerca promosse all'interno delle stesse università</p>
<p><b>PROPOSIZIONE 3 (RESOURCE NETWORKS)</b>          Le Università mediante il loro ruolo e le loro attività sono in grado di attivare networks che consentono all'imprenditore di accedere ad informazioni ed a risorse materiali ed immateriali</p> <p>3.1. La realizzazione di spin-off universitari e la presenza di parchi scientifici stimola lo sviluppo di nuove imprese in settori hi-tech</p> <p>3.2. La presenza di incubatori universitari consente all'imprenditore l'accesso a risorse di tipo materiale, finanziario e di apparato in grado di agevolare e facilitare il processo di NBC</p>

<sup>205</sup> Come ad esempio l'attivazione di networks commerciali che danno la possibilità di entrare in contatto con fornitori, clienti, finanziatori, distributori, ecc.

<sup>206</sup> Il sistema di relazioni attivato dalle Università può favorire il contatto con banche, partner privati ed altri soggetti istituzionali e consentire così un idoneo finanziamento della fase di *early stage* di una impresa.

4. I Legitimation Networks

Le Istituzioni Universitarie da anni predispongono una serie di attività e di iniziative, in aggiunta a quelle prettamente istituzionali, al fine di creare una rete di relazioni, di accessi, di collegamenti e di risorse tra persone, imprese ed altre istituzioni. Alcune di queste attività, nello specifico, possono essere ritenute fonte di quelli che abbiamo chiamato *legitimation networks* ovvero di quelle reti di relazioni che permettono all'imprenditore di operare in un clima di valori condivisi ed all'interno di un "contesto favorevole all'iniziativa imprenditoriale" (Barrow 1993 e 1997), legittimandolo e facilitandolo nell'intrapresa di diversi e possibili progetti imprenditoriali (*Proposizione 1*).

Di seguito cercheremo di illustrare, anche con l'ausilio di evidenze empiriche, come alcune specifiche attività promosse dalle Università siano in grado di legittimare ed incoraggiare l'azione imprenditoriale influenzando su quelle variabili comportamentali, motivazionali, psicologiche e sociali che stanno alla base dell'*entrepreneurial will* (cfr par 2.3).

Come anche osservato da Vallini e Simoni (2006), nell'ambito di uno studio condotto sull'Università degli Studi di Firenze, alcune specifiche iniziative ed attività promosse all'interno del sistema universitario possono, infatti, attivare una rete di relazioni in grado di stimolare la creazione di quel desiderio e di quella vocazione imprenditoriale (*wish of entrepreneurship*) che, insieme al possesso di specifiche capacità imprenditoriali, trasformano un "Unmotivated Entrepreneur" in un "Entrepreneur with success potential" (vedi figura 3.2.)

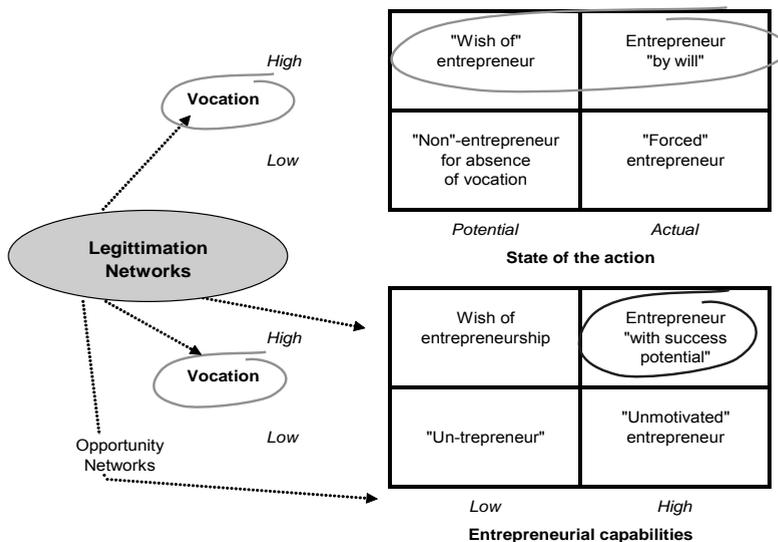


Figura 3. 2 Legitimation networks e tassonomie imprenditoriali

Fonte: Nostro adattamento da Vallini e Simoni (2006)

L'attivazione di questi networks può avere diverse fonti e diversa natura; tra le possibili ne abbiamo selezionate due:

1. la presenza all'interno delle strutture universitarie dei *centri per l'imprenditorialità* e
2. la presenza, all'interno dei campus universitari, di *extracurricula activities* che comprendono le *associazioni e clubs di alunni ed ex-alunni* (con particolare riferimento a quelle impegnate nello sviluppo e nella realizzazione di attività di natura manageriale ed imprenditoriale), nonché attività sportive e culturali, eventi, ecc..

Si tratta di attività che, per quanto detto, hanno un impatto su tutto il processo di *new business creation*, ed in particolare nelle prime due fasi che abbiamo individuato: quella dell'*entrepreneurial concept* e quella della *pre start up activities*.

Nella figura successiva (figura 3.3) si mettono in relazione le fonti dei *legitimation networks*, le relazioni instaurabili ed attivabili e l'impatto sulle diverse fasi di uno *start up process*.

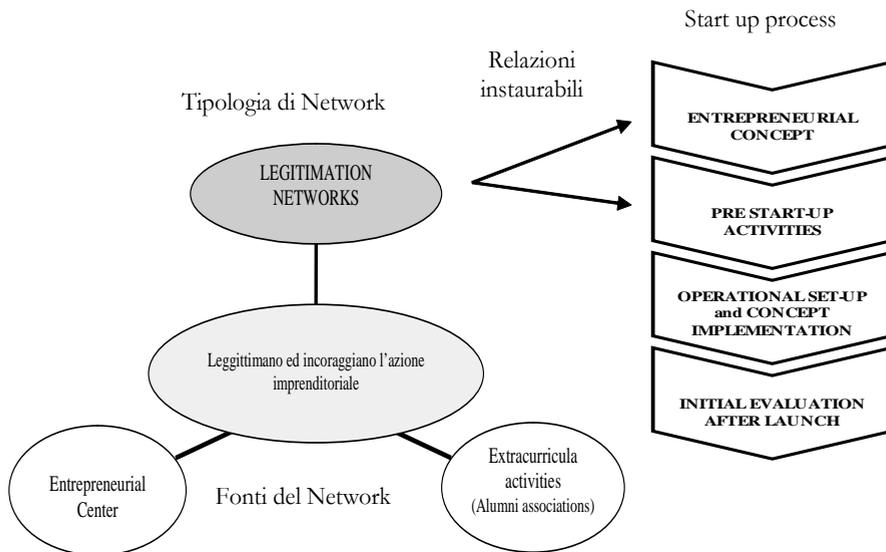


Figura 3.3 Legitimation Networks e la relazione con il processo di start up

Nei successivi due paragrafi approfondiremo i ruoli, le funzioni, gli scopi e gli obiettivi dei *legitimation networks* e le loro relazioni con i processi di *new business creation*.

#### 4.1 I centri per l'imprenditorialità

Nelle principali Università americane la gestione, organizzazione e promozione delle attività formative, didattiche e di ricerca in materia di imprenditorialità è promossa

dagli *Entrepreneurial Center*. Questi si configurano come gli “*hub for the entrepreneurial activities*” e rappresentano l’epicentro da cui partono tutte le diverse categorie di attività promosse dalle stesse università in materia di entrepreneurship.

Con riferimento alla realtà americana, un caso di eccellenza è rappresentato dal “*The Arthur M. Blank Center for Entrepreneurship*” che è specificatamente dedicato all’offerta didattica e di ricerca<sup>207</sup> in materia di entrepreneurship all’interno del Babson College

Altri *Entrepreneurial centers* affiancano all’attività formativa e di ricerca attività strettamente connesse ai processi di *new business creation*. È il caso, per esempio, del *MIT Entrepreneurship center* fondato nel 1861 con la missione di dare concreta attuazione e realizzazione alle diverse idee imprenditoriali attraverso la strutturazione di attività (<http://entrepreneurship.mit.edu/edp.php>, 2006)<sup>208</sup>

- di *education e training* sia per studenti undergraduate che graduate
- di collaborazione e gestione nelle attività di trasferimento tecnologico
- di creazione e sviluppo di relazioni e contatti tali da agevolare la progettazione ed il lancio di nuove imprese (*spin off activities*) basate su nuove tecnologie

Anche il “*Center for Technology Management e Entrepreneurship*” della Northeastern University combina diverse attività tra le quali (<http://www.dac.neu.edu/>, 2006)

- *Outreach activities*: consistenti nei programmi di *executive education*, di *speaker series* e nell’organizzazione e sponsorizzazione di workshops e convegni
- *Courses activities*: ovvero i corsi in materia di imprenditorialità all’interno dei programmi di *high-tech MBA* e del *College of Business Administration (CBA)*
- *Research activities*: in Technology, Management e Entrepreneurship
- *Entrepreneurial Activities*: quali le *Innovation Fest*, gli *Entrepreneurs Club* ecc.
- *Jobs activities*: realizzate in collaborazione con la *Kauffman Foundation Grant Internship* e con lo *small business hiring network*
- *Honors*: come ad esempio i premi per l’imprenditorialità quali l’*Academy of Distinction for Entrepreneurship, Intrapreneurship, e Innovation*

In questa sede non approfondiremo i contenuti delle singole attività (in molti casi oggetto di specifici approfondimenti nelle successive parti del lavoro) volendo concentrare l’attenzione sulle categorie di relazioni e di networks attivati ed attivabili da queste strutture.

Come si evince dagli esempi sopra ricordati, due sono gli obiettivi comuni a tutti gli *Entrepreneurial Center*: l’offerta di programmi didattici e formativi con riferi-

<sup>207</sup> Come ricordato nel primo capitolo il Center of Entrepreneurship del Babson College è il soggetto promotore di una conferenza annuale in materia di entrepreneurship e delle rassegne *Frontiers of Entrepreneurship* e *Global Entrepreneurship Monitor*. Per maggiori informazioni si rimanda alle successive parti del lavoro (cfr. Capitolo 4)

<sup>208</sup> ... *The MIT Entrepreneurship Center team provides content, context, e contacts that enable entrepreneurs to design e launch successful new ventures based on innovative technologies...*  
<http://entrepreneurship.mit.edu/edp.php>, 2006

mento all'intero *lifecycle* dell'attività imprenditoriale e la creazione di una *community linkages* tra accademici, studenti e mondo delle imprese. Tutte le attività promosse assicurano l'inserimento del potenziale imprenditore all'interno di un *global network* ed un *system of alliances*, fatto di relazioni, contatti, scambi di idee, attività di studio e di ricerca.

Il sistema di network è altresì rafforzato dalle numerose *alliances*, *partnership* e collaborazioni con gli altri centri di ricerca e con specifiche strutture (quali lo *SBA United State small business administration*) offrendo così una completa assistenza ai potenziali imprenditori.

Infine, la stretta collaborazione con gli *entrepreneurial clubs* presenti all'interno delle stesse università per la programmazione e promozione di eventi (quali incontri con *venture capitalists e business angels*, brainstorming per la formazione di nuove idee imprenditoriali, attività formative e pratiche per la realizzazione di business plan) favoriscono il proliferare di iniziative imprenditoriali, legittimandole e sostenendole. Gli stessi studenti possono infatti essere inseriti all'interno di una vera e propria *community* che li mantiene in contatto e li relaziona ai professori ed al mondo delle imprese garantendo quel necessario collegamento tra persone, idee e risorse necessario per l'avvio di qualsiasi processo imprenditoriale.

Nella figura successiva (figura 3.4) si schematizza la relazione tra le attività svolte degli *Entrepreneurial Centers* e le diverse fasi di un processo di start up.

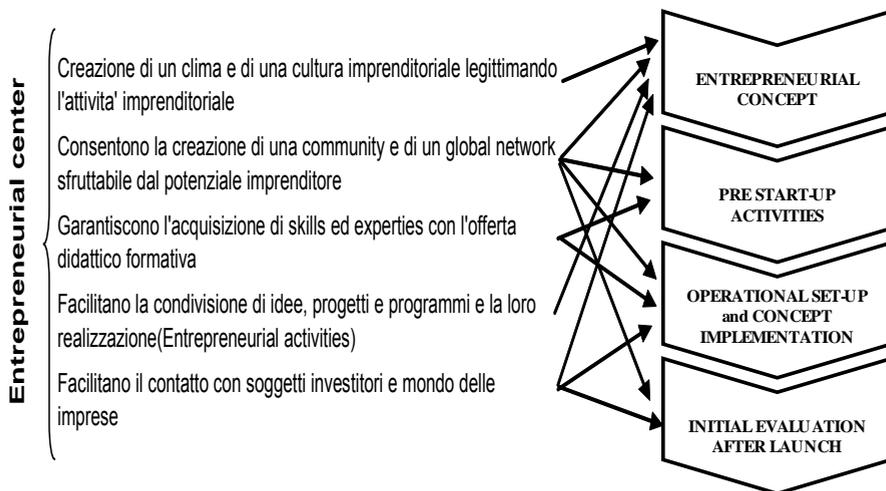


Figura 3. 4 Entrepreneurial Centers e Startup process

#### 4.2 Extracurricula activities e Alumni associations

Con il termine "*extracurricula activities*" si intendono tutte quelle attività offerte all'interno delle Università e che comprendono clubs, associazioni, organizzazioni sportive e culturali, confraternite e *campus events*. Le finalità perseguite variano al

variare della tipologia di extracurriculum ma elemento comune è l'offerta di una serie di attività siano esse sportive, culturali, ricreative o di altro tipo volte a favorire la creazione di relazioni e di rapporti tra gli studenti e ad offrire la possibilità di usufruire di servizi, agevolazioni e facilitazioni lungo tutta la durata degli studi universitari.

L'offerta di tali *extracurricula activities* è un fenomeno estremamente diffuso nella realtà americana essendo presenti, nelle più svariate forme e con i più svariati scopi, in quasi tutti i colleges del territorio (vedi tabella 3.2).

Tabella 3. 2 Colleges Usa che offrono extracurricula activities

	USA	%
Numero complessivo di College *	1823 **	100,00
College che offrono extracurricula activities	1489	81,68

\* Sono stati considerati sia college pubblici che privati

\*\* Dal conteggio sono esclusi i colleges con sede outside degli USA e in altri territori USA

Fonte: Nostro adattamento da dati US News 2006

La loro importanza è, altresì, testimoniata dai numerosi studi e dalle numerose statistiche che sistematicamente vengono condotte dalle principali riviste specializzate. Ad esempio il *newsweek* nella sezione *education* del numero di agosto 2006 con l'obiettivo di approfondire le diverse motivazioni che stanno alla base dell'aumento delle iscrizioni (*increase in applications*) negli ultimi 5 anni per 25 colleges (chiamati *new ivies*) presenti nel territorio americano evidenzia come il 39% degli studenti intervistati abbia confermato la sua scelta sulla base della presenza di associazioni, clubs ed *extracurricula activities* all'interno del campus.

Soffermando maggiormente l'attenzione sulle *associazioni alunni ed ex-alunni*, occorre precisare che queste hanno lo specifico obiettivo di proporre programmi e progetti su varie tematiche concepiti in stretta collaborazione con docenti e le stesse istituzioni universitarie. Un caso di eccellenza in questo senso è rappresentato dal MIT che conta 390 tra *registered organizations*, clubs ed associazioni universitarie (dati Usnews 2006)<sup>209</sup> che offrono diverse categorie di servizi che spaziano dalle facilitazioni economiche per l'acquisto di libri, alla possibilità di fruizione di spazi e attrezzature comuni dove organizzare attività culturali, ricreative ed interdisciplinari sempre con l'obiettivo di favorire il confronto di idee e la maturazione intellettuale e lo sviluppo di rapporti, relazioni e contatti<sup>210</sup>

<sup>209</sup> Il numero si riferisce solo ai gruppi ufficialmente riconosciuti dalla *Association of Student Activities at MIT*. Le prime organizzazioni risalgono ai primi anni del MIT e sono riconducibili ad un gruppo condotto da Robert H. (Bobby) Richards che nel 1868 che è stato il primo presidente.

<sup>210</sup> L'affiliazione con il MIT Alumni Association comincia quando lo studente riceve la lettera di accettazione da parte del College. Da quel momento lo studente può scegliere e selezionare le diverse attività ed organizzazioni a cui è interessato e può così cominciare ad usufruire di tutti i benefits e di tutti i servizi (*club leaders toolkit*). Inoltre, con l'obiettivo di creare una "*worldwide connection*", gli studenti sono incoraggiati ad aderire alle iniziative dei diversi clubs, a partecipare ai diversi eventi (*clubs events*) (ad esempio il *Technology Day*) e ricevono gratuitamente una rivista (*Technology Review*) e il calendario delle diverse attività (*club mailing lists*). Più di 1000 studenti inoltre collaborano come volontari

I punti di forza di tali associazioni sono, infatti: l'interdisciplinarietà dell'ambiente, la ricchezza culturale derivante da una vivace comunità intellettuale, la condivisione di motivazioni etiche, di regole e di ideologie e l'apprendimento delle regole della convivenza e delle relazioni sociali.

Tabella 3. 3 MIT Extracurricula activities

<b>Number of registered organizations</b>	390	Clubs, Organizations, groups, classes
<b>Main categories</b>		academic activism arts athletics campus media cultural fraternity sonority independent living groups (FSILG) government, interest recreational religious service social technology
<b>Student activities</b>	17	e.g. choral groups, concert band, theatre, magazine, student film society
<b>Sport activities</b>		e.g. basket, baseball, athletic
<b>Clubs and Organizations</b>		e.g. alumni association, entrepreneurship forum
Honor societies:	11	e.g. Alpha Chi Sigma, Alpha Nu Sigma, Chi Epsilon, Eta Kappa Nu, Phi Beta Kappa, Pi Tau Sigma, Sigma Gamma Tau, Sigma Xi, Tau Beta Pi; ecc.
Religious organizations:	27	e.g. Asian Baptist Student Koinonia; Asian Christian Fellowship; MIT Baha'i Ass.; Black Christian Fellowship; MIT Buddhist Community; ecc
Minority and international student organizations:	64	African Students Association; Arab Student Organization; Asian American Association; Association of Indonesian Students; Association of Puerto Rican Students; MIT Ass. of Taiwanese Students; ecc
Number of fraternities:	28	members 55%
Number of sororities:	5	members 26%

Fonte: Nostra elaborazione da dati Usnews 2006 e MIT 2006

Molti colleges hanno al loro interno anche organizzazioni ed associazioni incentrate sullo specifico campo dell'entrepreneurship (gli *entrepreneurial clubs* o *entrepreneurial associations*).

Gli *entrepreneurial association* nascono come organizzazioni interessate alla promozione di attività culturali interdisciplinari sugli specifici aspetti dell'imprenditorialità capaci di favorire il confronto di idee e la maturazione intellettuale integrando così la formazione universitaria. Si tratta, ad esempio, di cicli di conferenze e di incontri con docenti, professionisti e personalità della cultura oltre ad una serie di altri eventi che consentono di relazionarsi con il mondo dell'imprenditoria, delle imprese e del lavoro.

Sempre con riferimento al MIT, per esempio, all'interno del *MIT Alumni association* sono presenti specifici clubs, gruppi e classi sulle tematiche imprenditoriale e di trasferimento tecnologico. Tra le attività offerte vi è l'*Alumni Education* che prevede tre specifici programmi: il *MIT enterprise forum*<sup>211</sup>, il *MIT world*<sup>212</sup> ed il *MIT open*

nell'organizzazione e gestione delle attività. Ogni organizzazione prevede un *electing directive conceal* (<http://alum.mit.edu>, 2006).

<sup>211</sup> Si tratta di una organizzazione no profit fondata nel 1978 per la promozione e la costituzione di nuova imprese hi tech offrendo una serie di programmi ed attività in grado di agevolare e facilitare il loro sviluppo. I membri sono collegati da un networks articolato in tutti gli USA, Cea, Taiwan, Giappone e Re-

*course ware*<sup>213</sup> con il precipuo intento di attivare, mantenere e sviluppare forti links tra gli studenti che possono condividere idee imprenditoriali, sviluppare progetti, incontrare *venture capitalists e business angels* a cui sottoporre i diversi progetti, ecc.

Gli entrepreneurial associations possono quindi contribuire a :

- *Creare una cultura ed un clima imprenditoriale*

La strutturazione e l'organizzazioni di tali attività ha lo specifico intento di creare un clima imprenditoriale con una forte influenza sulla legittimazione dell'intrapresa di attività imprenditoriali.

- *Agevolare la condivisione di idee, progetti e programmi*

Con riferimento al caso del MIT, solo per citare un esempio, l'affiliazione alle classes fornisce uno forte link tra tutti gli studenti garantendo la condivisione di idee e progetti durante gruppi di studio, riunioni e offrendo lo scambio di class notes e di online resources. Ad esempio, sempre con riferimento al MIT, esiste il MIT 10 association nata per creare un networks di socializzazione e scambio di idee e progetti tra gli studenti che si sono laureati nella passata decade (1997 2006) e che hanno già intrapreso o hanno l'intenzione di intraprendere una iniziativa imprenditoriale ([www.mit.edu](http://www.mit.edu) 2006)

- *Facilitare l'ideazione e successiva realizzazione delle idee imprenditoriali*

Molti dei clubs sono in stretto collegamento con altri clubs geograficamente collocati in tutti i paesi degli USA aumentando la portata ed il raggio di azione del network creato e non limitandolo alle sole aree limitrofe al campus.

Inoltre, tutte le associazioni sono supportate da sponsors che nella maggior parte dei casi sono soggetti interessati alla concreta realizzazione di progetti imprenditoriali, come ad esempio investitori istituzionali o soggetti (sia governativi che non) che offrono assistenza tecnica, consulenziale e legale alle nuova imprese<sup>214</sup>.

- *Motivare, legittimare ed incentivare la nascita di attività imprenditoriali*

La legittimazione e l'incentivazione del proliferare delle attività imprenditoriali è obiettivo primario di tutte le entrepreneurial associations. Il Babson College, ad esempio, per favorire ed incentivare il numero di attività imprenditoriali prevede la costituzione di sottogruppi composti da studenti che hanno già una idea imprenditoriale e studenti che, pur non avendo una loro idea, possono contribuire e supportare la concretizzazione di quella del proprio collega (dati da intervista diretta)

- *Consentire l'acquisizioni di skills, experties e capabilities altrimenti non acquisibili*

Le principali attività promosse garantiscono il confronto diretto con imprenditori, oltre che l'organizzazione di conferenze, workshops e la creazione di gruppi di studio per agevolare e favorire l'acquisizione di esperienze e competenze.

gno Unito. Alcuni dei principali programmi di attività includono: Professional Seminars, Startup Clinics, Case Presentations, Business Plan Workshop.

<sup>212</sup> MIT World™ è un *free e open site* che fornisce on-deme video dei piu' significativi eventi promossi dal MIT (<http://mitworld.mit.edu/> 2006).

<sup>213</sup> Si tratta di un *free and open educational resource* (OER) per docenti, studenti e self-learners che sostiene e supporta la missione del MIT nella formazione e creazione di *knowledge e education, values of excellence, innovation, e leadership*, connettendo e servendo 21 diversi paesi di tutto il mondo (<http://ocw.mit.edu/index.html>, 2006).

<sup>214</sup> Come ad esempio la SBA (United state small business administration) [www.sba.org](http://www.sba.org).

-Favorire il contatto con persone ed istituzioni, quali investitori, possibili partner, business angels e venture capitalists

Oltre al già ricordato contatto con i soggetti che sponsorizzano tali organizzazioni, molte attività sono promosse per agevolare il contatto con soggetti investitori. Sempre con riferimento al Babson College, per esempio, una volta al mese è previsto un incontro con venture capitalists e business angels ai quali vengono sottoposti una selezione dei business plan realizzati dai gruppi di studio in precedenza ricordati (dati da intervista diretta).

In conclusione, possiamo ancora una volta evidenziare come il forte sistema di networks, relazioni e contatti attivato da queste organizzazioni giochi un ruolo decisivo nell'avvio di processi di nuova imprenditorialità sia legittimando ed incentivando l'imprenditore sia offrendogli concreto sostegno durante tutte le fasi di un processo di start up.

Nella figura successiva (figura 3.5) si è schematizzato il legame tra *entrepreneurial association*, i networks attivati e gli incentivi ed il sostegno offerto con riferimento alla diverse fasi di un processo di *new business creation*.

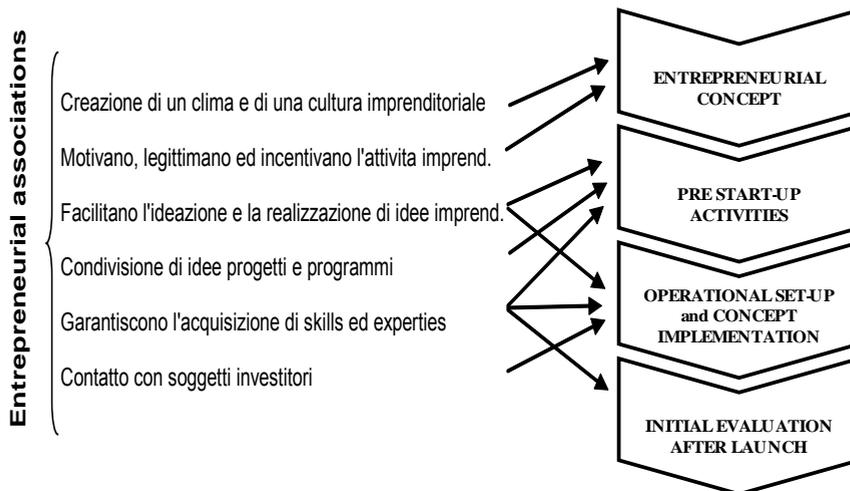


Figura 3. 5 Entrepreneurial associations e startup process

## 5. Gli Opportunity Networks

Parallelamente alla legittimazione dell'attività imprenditoriale e alla creazione di un clima di valori condivisi, alcune attività universitarie possono agevolare e facilitare l'imprenditore nella valutazione, nella scelta e nella successiva realizzazione delle diverse opportunità imprenditoriali (Proposizione 2).

Le Università sono, infatti, in grado di attivare anche altre forme di reti e relazioni come quelle che abbiamo definito *opportunity networks* e che possono essere ricondotte alle

- attività di education e training che consentono l'acquisizione di conoscenze e competenze imprenditoriali sfruttabili all'interno del processo di new business creation
- attività di valorizzazione della ricerca, realizzate mediante specifici Uffici di trasferimento tecnologico, che consentono all'imprenditore di commercializzare idee e progetti scaturiti da specifiche iniziative di ricerca.

Come nel caso dei legitimation networks anche gli opportunity networks possono influenzare le diverse fasi di un processo di new business creation ed in particolare le fasi di pre-startup activities, di operational set-up e concept implementation e di initial evaluation after launch (figura 3.6)

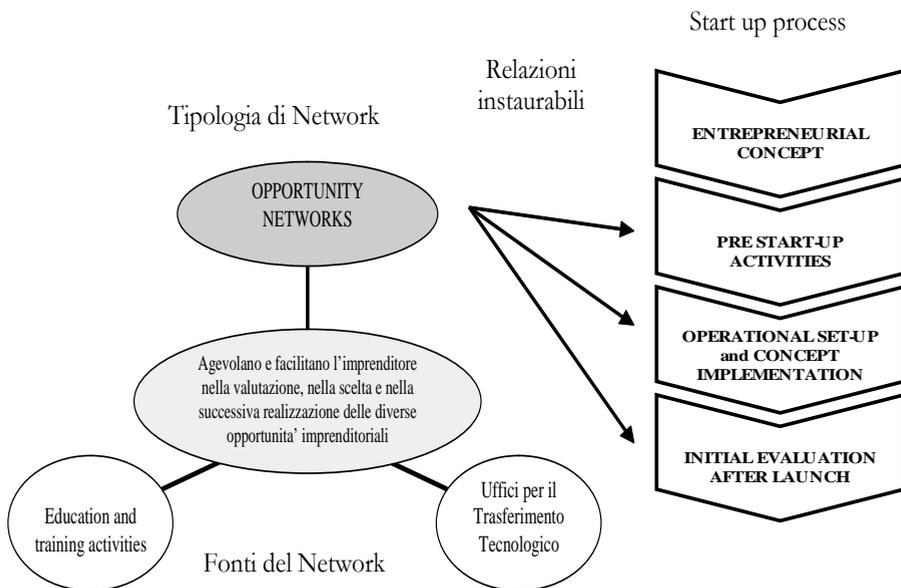


Figura 3. 6 Opportunity Networks e la relazione con il processo di start up

Per comprendere meglio l'impatto di tali networks sui processi di genesi di nuova imprenditorialità possiamo fare riferimento, ancora una volta, alle diverse tassonomie delle categorie di imprenditore proposte da Vallini e Simoni (2006).

Ad esempio, dalla tassonomia realizzata sulla base delle due variabili *Entrepreneurial capabilities* e *State of action* si può comprendere come l'offerta formativa (attività di *education e training*) promossa dalle università contribuisca all'acquisizione di una serie di *capabilities* in grado di trasformare un "non entrepreneur for absence of capabilities" in un "real entrepreneur" (figura 3.7).

Parallelamente, considerando la tassonomia realizzata sulla base delle due variabili *vocation* ed *entrepreneurial capabilities* si evince come l'acquisizione ed il successivo possesso di *entrepreneurial capabilities* consenta il passaggio da un semplice "wish of entrepreneurship" ad un "entrepreneur with success potential".

Infine, le attività di valorizzazione delle attività di ricerca ed i connessi servizi reali forniti agli imprenditori (*technology transfer activities*), offrono la possibilità all'“*entrepreneur with success potential*” di rendere effettivo e concreto il suo potenziale di successo. Quanto detto è schematizzato nella figura successiva (figura 3.7).

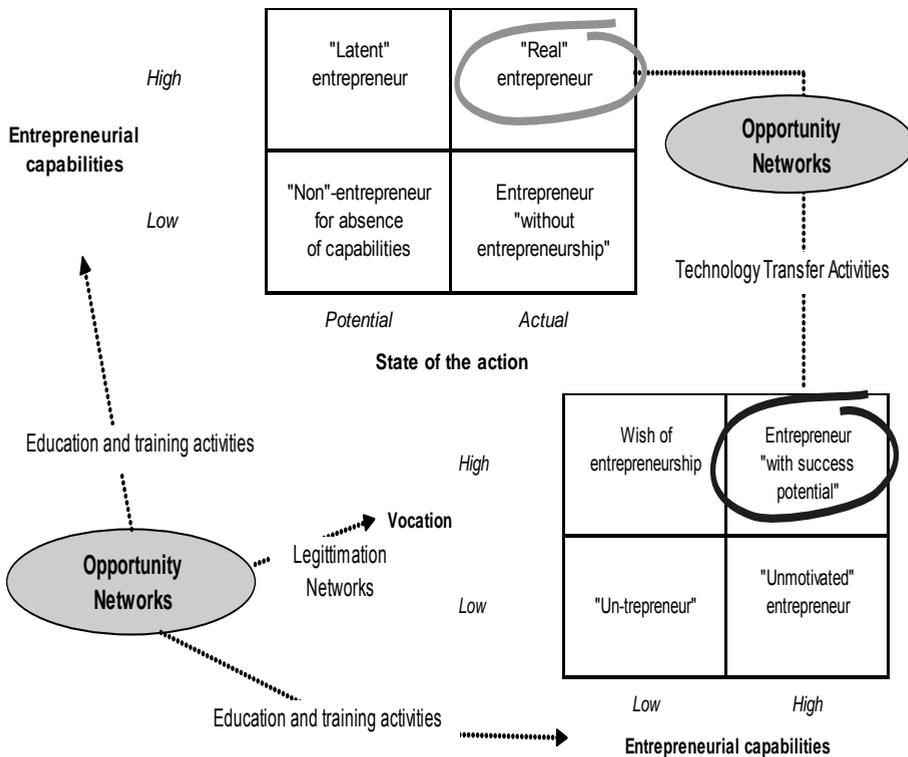


Figura 3. 7 Opportunity Networks e tassonomie imprenditoriali

Nei successivi due paragrafi si approfondiscono le due attività ritenute primaria fonte degli *opportunity networks*, concentrandoci sui contenuti, gli scopi, gli obiettivi e la portata che tali attività hanno nel contesto universitario americano ed italiano.

### 5.1 Education e training activities

Più volte nel corso del presente lavoro abbiamo osservato come la continua evoluzione del contesto economico e competitivo in cui le nuove imprese si trovano ad operare renda sempre più indispensabile il possesso di specifiche conoscenze e competenze per la realizzazione e successiva gestione di una iniziativa imprenditoriale. Il principale aiuto in questo senso è fornito dai programmi di *Education e Training* attivati e promossi dalle principali Università con il precipuo obiettivo di stimolare, agevolare e favorire la formazione di specifiche competenze e capacità imprenditoriali.

Nello specifico, per *Entrepreneurial Education* si deve intendere il processo o la serie di attività che consentono ad un soggetto di assimilare e sviluppare knowledge, skills e

competenze ed in grado di consentire la definizione, la valutazione e la risoluzione di specifici problemi imprenditoriali (Hynes, 1996). Per *Entrepreneurial Training activities*, invece, si deve intendere tutte quelle attività pianificate ed organizzate con l'obiettivo di modificare e/o sviluppare knowledge, skills e capacità (già acquisite) attraverso *work experiences*, specifici progetti e *job performances* (Garavan e Ò Cinneide 1994).

Le peculiarità e le relative differenze tra le due categorie di programmi sono specificate e dettagliate nella tabella successiva (tabella 3.4) dove sono riportati i diversi contenuti (*content of activity*) le diverse metodologie di insegnamento (*method used*), gli obiettivi specifici (*objectives*) e i risultati attesi (*outcomes of process*).

Tabella 3. 4 Contenuti, caratteristiche e differenze tra i programmi di Education e di Training

COMPARISON FACTOR	EDUCATION	TRAINING
Content of activity	Specific curricula Academic courses Academic programs	Knowledge, skills, competences e attitudes relevant to a specific entrepreneurial activity
Method used	Lessons, Lectures e guided reading Debate e forum	Demonstrations, Practices Work experiences
Objectives	Objectives are in general terms	Can be specified clearly
Time scale	Specified period	Short term
Nature of learning process	Structured or mechanistic	Structured or mechanistic
Focus on activity	On structured development of individual to specified outcomes	On knowledge skills, ability e job performance
Outcomes of process	External specified outcomes	Skilled performance of tasks which make up an entrepreneurial activity
Process of evaluation	Evaluation in term of pass/fail levels	Evaluation against specific job performance steards

Fonte: adattata da Hynes (1996) pag 11

Come si evince dalla tabella, ad oggi, l'offerta formativa non si limita più a generali corsi in management ma prevede specifici curricula accademici e specifici progetti formativi in aggiunta ai tradizionali corsi universitari<sup>215</sup>.

Questo è il risultato di un lungo processo evolutivo avviato per rispondere al continuo incremento di studenti interessati ai corsi in materia di imprenditore e di nuove imprese (94% negli USA tra il 1989 e il 1998, con un picco nel 109% nell'A.A. 1995/96) (Finkle e Deeds, 2001 in JBV)<sup>216</sup>.

<sup>215</sup> Quanto detto è vero sia per le Università Americane che Italiane. Solo per citare un esempio si ricorda la predisposizione già dal 2003 di uno specifico programma formativo per potenziali imprenditori promosso di concerto tra il Dipartimento di Scienze Aziendali e la Regione Toscana. Per maggiori dettagli si rimanda anche al già citato lavoro di Vallini e Simoni (2006) e alle successive parti del presente lavoro (cfr. Capitolo 4).

<sup>216</sup> Finkle e Deeds nel lavoro "*Trends in the market for entrepreneurship faculty, 1989-1998*" osservano come parallelamente al numero di studenti sia aumentato anche il numero di "positions" ovvero di professori e docenti che nello stesso periodo (tra il 1989 ed il 1998) è aumentato del 253%.

In letteratura sono stati individuati tre stadi evolutivi dell'*entrepreneurship education* (Harrison e Leitch 1999). Durante il primo stadio l'*entrepreneurship education* era considerato come un ramo appartenente alla disciplina del general management e non rappresentava, pertanto, uno specifico *subject* di insegnamento. La prima evoluzione si è avuta durante gli anni 70-80 (secondo stadio) in conseguenza della crescita di importanza in ambito accademico delle tematiche inerenti l'imprenditore e le nuove imprese che ha portato a considerare l'*entrepreneurship education* come un autonomo campo di insegnamento<sup>217</sup>. A partire da questi anni ha preso avvio un forte aumento dell'offerta formativa (Ivancevic 2001) che ad oggi (terza fase) presenta articolati e ben strutturati percorsi incentrati su insegnamenti sia di tipo teorico che di tipo pratico.

Frank (2005) in una ricerca condotta per il *Centre for Education in the Built Environment (CEBE)* individua i quattro "pilastri" sui quali dovrebbero essere strutturati i programmi formativi per i potenziali imprenditori:

1. *Learning to know* (conceptual, theoretical, how to learn)
2. *Learning to do* (practical, applied knowledge e skills)
3. *Learning to be* (how to be an entrepreneur with success potential)
4. *Learning to live together* (intesa come cultura imprenditoriale)

Come osservato nel precedente paragrafo, l'America può essere considerato il paese pioniere e più all'avanguardia in questo ambito offrendo, già a partire dagli anni '60, una serie di differenti e specifici curricula (Ivancevich 1991) e specifiche attività di formazione imprenditoriale sia per studenti *undergraduate* che *graduate* strutturati secondo quanto in precedenza affermato.

Tabella 3. 5 I college Americani nel 2006

	USA	%		
Numero complessivo di College *	1823 **	100,00	%	
College che offrono un curriculum in Business Management, Marketing and related support service	1354	74,27	100,00	%
College che offrono almeno un corso in Entrepreneurship	1219	66,9	90,00	100,00
College che offrono un curriculum in Entrepreneurship and entrepreneurial studies	75	4,11	5,54	6,15

\* Sono stati considerati sia college pubblici che privati

\*\* Dal conteggio sono esclusi i 69 college con sede outside degli USA e i 34 presenti in altri territori USA raggiungendo il tot di 1926

Fonte: Nostra elaborazione da dati Usnews (2006)

<sup>217</sup> Sull'evoluzione delle metodologie e modalità di insegnamento in materia di entrepreneurship si rimanda anche al lavoro di Hills (1988) in JBV, allo studio di Bukle del 2004 e al paper di Dreisler, Kjeldsen e Meibon del 2003.

Tabella 3. 6 I 75 college che offrono uno specifico curriculum in Entrepreneurship

	UNIVERSITY	STATE		UNIVERSITY	STATE
1	Babson College	(MA)	41	Sierra Nevada College	(NV)
2	Baylor University	(TX)	42	Southern Adventist University	(TN)
3	Belmont University	(TN)	43	Southern Polytechnic State University	(GA)
4	Boston University	(MA)	44	Southwestern College	(KS)
5	Bradley University	(IL)	45	St. Cloud State University	(MN)
6	Buena Vista University	(IA)	46	St. Edward's University	(TX)
7	California State University--Fullerton	(CA)	47	St. Mary's University of San Antonio	(TX)
8	Canisius College	(NY)	48	Susquehanna University	(PA)
9	Central Michigan University	(MI)	49	Syracuse University	(NY)
10	Cleary University	(MI)	50	Temple University	(PA)
11	Dalhousie University	(NS)	51	Thomas Edison State College	(NJ)
12	Davenport University	(MI)	52	Union College	(NE)
13	Dickinson State University	(ND)	53	University of Dayton	(OH)
14	Drake University	(IA)	54	University of Hartford	(CT)
15	Duquesne University	(PA)	55	University of Illinois--Chicago	(IL)
16	Eastern Michigan University	(MI)	56	University of Illinois--Urbana-Champaign	(IL)
17	Ferris State University	(MI)	57	University of Indianapolis	(IN)
18	Gallaudet University	(DC)	58	University of Iowa	(IA)
19	Hampton University	(VA)	59	University of Louisiana--Monroe	(LA)
20	Hawaii Pacific University	(HI)	60	University of Massachusetts--Lowell	(MA)
21	Hofstra University	(NY)	61	University of Miami	(FL)
22	Houston Baptist University	(TX)	62	University of New Hampshire	(NH)
23	Huntington University	(IN)	63	University of Phoenix	(AZ)
24	Juniata College	(PA)	64	University of Pittsburgh--Bradford	(PA)
25	Messiah College	(PA)	65	University of Rio Grande	(OH)
26	Middle Tennessee State University	(TN)	66	University of St. Thomas	(MN)
27	Mountain State University	(WV)	67	University of Toledo	(OH)
28	Northeastern State University	(OK)	68	University of Utah	(UT)
29	Northeastern University	(MA)	69	University of Washington	(WA)
30	Northern Michigan University	(MI)	70	Washington State University	(WA)
31	Northwood University	(MI)	71	Washington University in St. Louis	(MO)
32	Northwood University--Florida Campus	(FL)	72	Wichita State University	(KS)
33	Northwood University--Texas Campus	(TX)	73	Wilkes University	(PA)
34	Oregon Institute of Technology	(OR)	74	Xavier University	(OH)
35	Pace University	(NY)	75	York University	(ON)
36	Palm Beach Atlantic University	(FL)			
37	Pepperdine University	(CA)			
38	Purdue University--Calumet	(IN)			
39	Seton Hill University	(PA)			
40	Shaw University	(NC)			

Fonte: Nostra elaborazione da dati Usnews (2006)

Il primo corso in entrepreneurship risale al 1947 su volere del Prof. Myles Mace della Harvard Business School. Successivamente Peter Drucker attivò nel 1953 uno specifico corso alla New York University<sup>218</sup>. Con riferimento all'offerta di specifici curriculum in *entrepreneurial studies*, il Babson College è stato il primo college, nel

<sup>218</sup> Per una ricostruzione dell'evoluzione di tale disciplina all'interno delle Università Americane si rimanda tra gli altri al lavoro di Katz del 2003 in JBV.

1968, ad offrirne uno per studenti undergraduate e la USC nel 1972 per studenti graduate (Finkle e Deeds, 2001 in JBV). Negli anni '80 erano più di 300 le università che offrivano un corso in entrepreneurship e negli anni 90 più di 1050 (Kuratko, 2005).

Ad oggi, stando ai dati più recenti (US News settembre 2006) in tutti gli Stati Uniti di America sono presenti 1354 College che offrono programmi e corsi in *Business Management, Marketing e related support services*.

Di questi il 90% offre almeno un corso in *Entrepreneurship e/o Start-up* e 75 Colleges (tabella 3.6) offrono almeno uno specifico ed esclusivo curriculum (sia *undergraduate* che *graduate*) in *Entrepreneurship e Entrepreneurial studies* con all'interno almeno 5 specifici corsi.

Nonostante le oggettive differenze strutturali esistenti tra il contesto americano ed il contesto italiano, volendo provare un paragone possiamo osservare che sul territorio italiano sono presenti 93 Atenei (dati Cineca 2006), dei quali, stando ai dati di una ricerca condotta da Dubbini e Iacobucci nel 2004, solo 10 offrono almeno uno specifico corso in *Entrepreneurship* (tabelle 3.7 e 3.8). Inoltre sono solo 3 gli Atenei che presentano l'offerta di un curriculum di studi incentrato sul *subject* dell'*Entrepreneurial Studies* (tabelle 3.5 e 3.6).

La situazione appare, comunque, in continua evoluzione mostrando una crescente attenzione da parte dei principali Atenei verso queste tematiche e la relativa attivazione di nuovi corsi<sup>219</sup> e di nuove attività formative sia nelle Facoltà appartenenti all'area delle scienze sociali sia in quelle di ingegneria, medicina e agraria.

Tabella 3. 7 Le Università Italiane

	ITALIA	%	
Numero complessivo di Università' *	93	100,00	%
Università' che offrono almeno un corso in Entrepreneurship **	10	10,75	100,0
Università' che offrono un curriculum in Entrepreneurship and entrepreneurial studies **	3	3,23	30,0

\* Dati ricavati dall'elenco Cineca per l'anno 2006

\*\* Dati ricavati dal Dubbini e Iacobucci (2004)

Fonte: Nostra elaborazione da dati Cineca (2006) e Dubbini e Iacobucci (2004)

<sup>219</sup> Nella maggior parte dei casi nuovi corsi vengono attivati in ambito delle lauree specialistiche o magistrali.

Tabella 3. 8 L'offerta delle Università Italiane di corsi e curricula in Entrepreneurship

<i>Italian Universities offering entrepreneurship courses</i>		
<b>UNIVERSITY</b>	<b>FACULTY</b>	<b>COURSE TITLE</b>
Bocconi University	Economics	Business Planning
LUIC Castellanza	Economics	Entrepreneurship development
University of the Marche	Economics	Entrepreneurial dynamics and business projects
University of Bologna	Economics	Business Plan
	Economics	Start-up and small firm management
	Economics	Private Equity and Venture Capital
	Economics	Management of innovation
University of Bologna (Forlì)	Engineering	Start-up lab
	Economics	Entrepreneurship
University of Florence	Economics	Entrepreneurial Start up
	Economics	Management of innovation
University of Modena and Reggio Emilia	Economics	Start up and development of firms
University of Perugia	Economics	Analysis of business Start up
University of Urbino	Economics	Entrepreneurship and small firms
	Economics	Business Start-up
University of Naples	Engineering	Management of innovation

<i>Italian Universities offering a curriculum in entrepreneurship</i>		
<b>UNIVERSITY</b>	<b>FACULTY</b>	<b>CURRICULUM TITLE</b>
University of the Marche	Economics	Entrepreneurship and management of innovation
University of Florence	Economics	Business Management*
University of Naples	Engineering	Management of innovation

\* This curriculum adopts the Entrepreneur's perspectives to the management of a firm and is focused on entrepreneurial management issue.

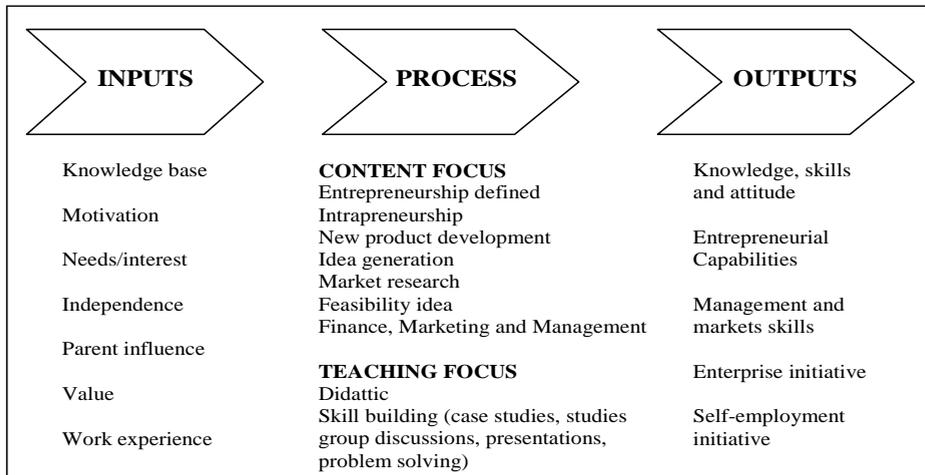
Fonte: Nostro adattamento da Dubbini e Iacobucci (2004)

Ma quali forme di *opportunity networks* sono attivate da questa variegata ed articolata offerta formativa e come questi networks possono agevolare l'imprenditore nella ideazione e successiva realizzazione di un processo di *new business creation*?

La risposta a questa domanda è già in parte stata data nel corso del presente lavoro, dove più volte abbiamo sottolineato l'importanza della presenza di un bagaglio di *competenze gestionali e conoscenze tecniche* di grande utilità per la gestione dell'impresa, ma ancora più importanti nella fase di individuazione e definizione del progetto imprenditoriale e della business idea (Petroni 1993, Markman e Baron 1998 in FoE, Brugnoli 2003). I nuovi modelli di "*entrepreneurship education*" promossi dalle università sono in grado di strutturare un vero e proprio processo di apprendimento che come tale è caratterizzato dalla trasformazione in outputs di specifici inputs.

Nel *process model of entrepreneurship education* proposto da Hynes (1996) gli *inputs* del processo sono rappresentati dai contenuti dei programmi formativi (che spaziano dall'insegnamento delle competenze di base fino a specifiche *work experiences*) e gli *outputs* sono invece caratterizzati dai risultati in termini di *skills, attitudes*, motivazioni, competenze e capacità acquisite dai potenziali imprenditori.

Figura 3. 8 Esempificazione del process model of entrepreneurship education



Fonte: Nostro adattamento da Hynes (1996)

Il risultato finale dell'intero processo è la presenza di una serie di entrepreneurial opportunities strettamente connesse e collegate con le attitudini e le skills (sia di carattere generale che di carattere specifico) apprese durante il processo formativo e pertanto sfruttabili dai potenziali imprenditori durante l'ideazione e la realizzazione di un progetto imprenditoriale (figura 3.9).

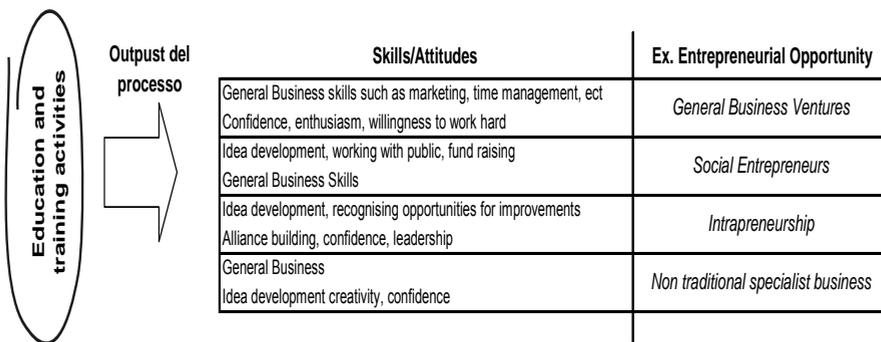


Figura 3. 9 Esempi di entrepreneurial opportunities

Fonte: Nostro adattamento da Frank (2005)

Ma il processo di *entrepreneurship education* ha una influenza anche su quelle variabili motivazionali e personali più volte ricordate. Ad esempio, dai risultati della ricerca condotta da Peterman e Kennedy (2004) sull'impatto dei programmi di *Enterprise education* sulla percezioni di desiderabilità e fattibilità per l'avvio di una nuova impresa, emerge una correlazione positiva tra la frequenza a specifici programmi universitari e la successiva volontà di creazione e realizzazione di una

nuova impresa. In particolare, i programmi di *education e training* hanno una influenza positiva sulla percezione della desiderabilità e fattibilità di un nuovo progetto imprenditoriale<sup>220</sup>.

Altro elemento da considerare è quindi la possibilità ed opportunità da parte dei potenziali imprenditori di poter valutare la reale fattibilità delle proprie idee imprenditoriali, la reale attuazione dei loro progetti e la reale possibilità di poter gestire l'intero processo di *new business creation*.

Quanto detto assume maggior rilievo se si tiene in considerazione che il 40% degli studenti che scelgono un percorso accademico di tipo imprenditoriale hanno la reale volontà di avviare una nuova impresa, di questi il 69% afferma di possedere una propria idea di business ed il 45% afferma l'esigenza di voler frequentare un corso sull'imprenditorialità con l'obiettivo di acquisire conoscenze e competenze di base indispensabili per l'avvio e la successiva gestione di un'attività imprenditoriale (Dati da statistiche interne al Babson College)<sup>221</sup>. A questo si aggiunge la possibilità per i potenziali imprenditori di essere inseriti all'interno di una fitta rete di relazioni e di contatti, provenienti dalle specifiche attività universitarie ed extra-universitarie (cfr. 3.4.1 e 3.4.2.), oltre che il contatto con altri imprenditori ed altre imprese in occasione di *work experiences, stages, convegni, forum e progetti di ricerca*.

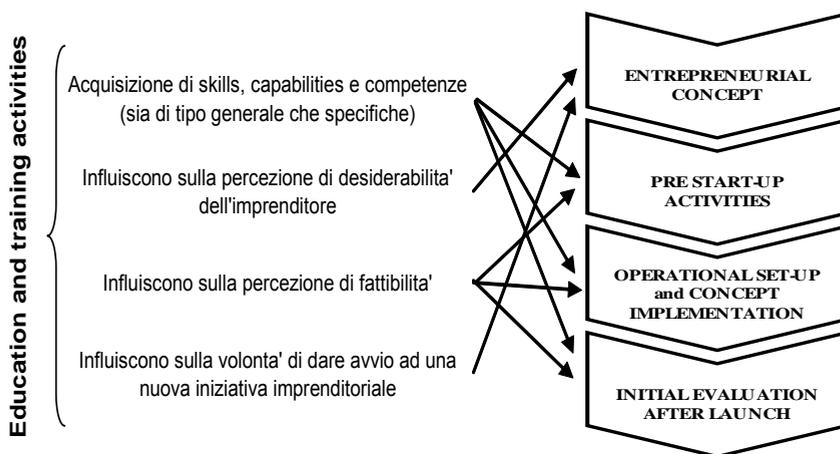


Figura 3. 10 Education and training activities e startup process

<sup>220</sup> Lo studio che propone un'analisi su un gruppo di studenti con specifico background che hanno partecipato all'*enterprise program Young Achivement Australia (YAA)*, ha rilevato come entrambe le percezioni siano aumentate successivamente al termine del programma di studi.

<sup>221</sup> Dalle stesse statistiche si può con riferimento alla realtà del Babson College solo il 10-14% degli studenti successivamente da avvio ad una propria iniziativa imprenditoriale, utilizzando le competenze e conoscenze acquisite nel mondo dell'impresa. Per ulteriori approfondimenti si rimanda alle successive parti del presente lavoro (capitolo 4).

In conclusione, possiamo schematizzare le opportunità in termini di relazioni sfruttabili dai potenziali imprenditori derivanti dalla partecipazione ai programmi di *education e training* in quattro punti (figura 3.10)

1. acquisizione di skills e capabilities sia di tipo generale che specifico di sicuro aiuto nelle fasi di *set up* e di *evaluation assesment after launch*
2. influenza sulla percezione di desiderabilità dell'imprenditore (*perceived desirability*) (fase di *entrepreneurial concept*)
3. influenza sulla percezione di fattibilità (*perceived feasibility*) (fase di *pre start-up activities*)
4. influenza sulla volontà di dare avvio ad una nuova iniziativa imprenditoriale (*perceptions of desirability e feasibility*) (fase di *entrepreneurial concept* e di *pre start-up activities*)

## 5.2 Gli uffici di trasferimento tecnologico

La seconda fonte di *opportunity networks* individuata è connessa alla possibilità, offerta da specifiche strutture accademiche, di realizzare e conseguentemente commercializzare i risultati di attività di ricerca condotte da studenti, ricercatori e professori all'interno delle stesse università<sup>222</sup>.

Si tratta di quella che viene definita come *attività di valorizzazione della ricerca* (Chiesa e Piccaluga 2003), realizzata da specifici uffici denominati *uffici per il trasferimento tecnologico (UTT)*, e che comprende attività quali:

- la proprietà delle invenzioni (83,7 % dati NetVal 2004) e di copyright
- la creazione di imprese spin off (81,4% dati NetVal 2004)
- l'avvio e la gestione di collaborazione con l'industria
- il coinvolgimento degli studenti nei progetti di ricerca (14,0 %) (dati Net-Val 2004)

I numerosi surveys che vengono condotti sia a livello nazionale che internazionale (ad es. ProTon per la realtà Europea ed AUTM per la realtà americana) confermano il forte processo di evoluzione che sta portando le università verso un sempre più intenso e costante impegno nelle attività di valorizzazione della ricerca.

Con riferimento alla realtà italiana, stando ai dati presentati nel rapporto Netval del 2004, il fenomeno è certamente in crescita sia dal punto di vista qualitativo che quantitativo.

In Italia a partire dal 2000 sono state attivate specifiche strutture per il trasferimento tecnologico e per l'attività di brevettazione e molte delle università si sono dotate di specifici Uffici per il TT (figura 3.11).

<sup>222</sup> Come più volte ricordato, con particolare riferimento ai settori *hi tech*, la volontà di dare avvio ad una nuova impresa è, infatti, strettamente connessa alla volontà di dare concretezza ad una idea innovativa molte volte frutto di una specifica attività di ricerca condotta in ambito universitario.

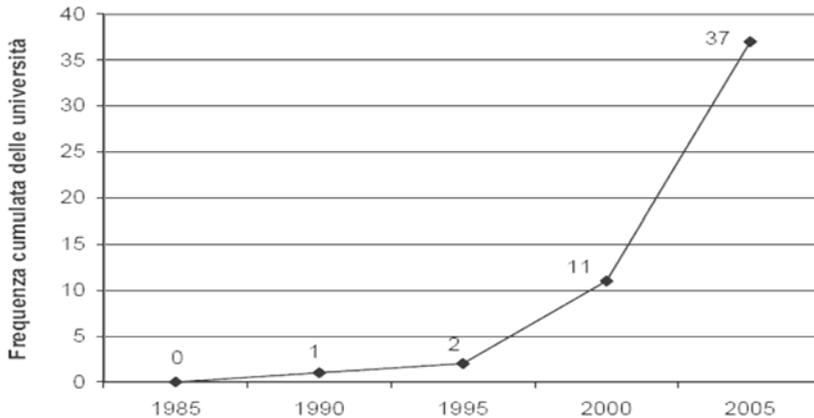


Figura 3. 11 Gli uffici di Trasferimento Tecnologico nella realtà italiana dal 1985 al 2005  
 Fonte: Rapporto NetVal (2004) pag 8

Negli Stati Uniti l'interesse verso tali attività è iniziato molto prima, sin dai primi anni '70. Nel 1992, anno in cui in Italia solo una Università contava la presenza di un specifico UTT (vedi tabella 3.9), negli Stati Uniti l'avvio di tale attività era già in fase di piena maturità (vedi figura 3.12).

Nella seconda metà degli anni novanta, periodo in cui anche in Italia si è assistito ad un forte aumento di tali strutture (tabella 3.9), negli Stati Uniti più del 94% delle Università rispondenti al survey promosso dalla AUTM era dotata di un specifico programma di TT.

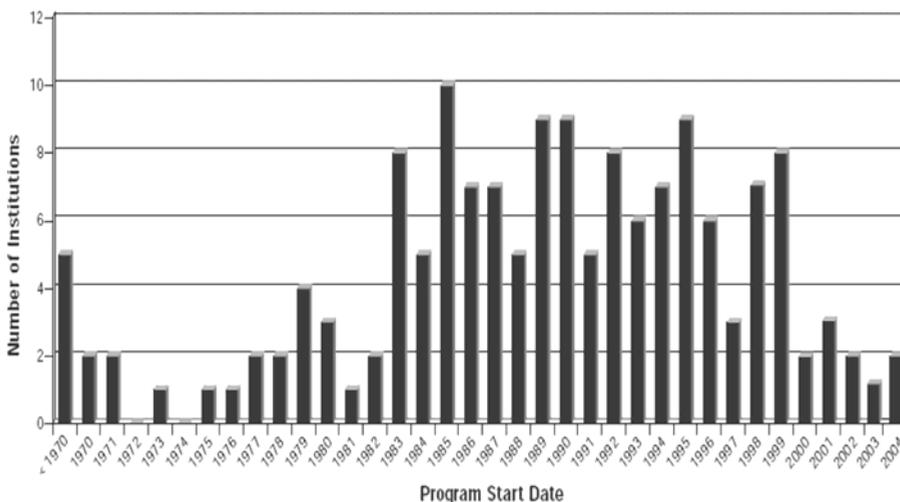


Figura 3. 12 Anno di inizio delle attività di TT negli USA dal 1970 al 2004  
 Fonte: AUTM Survey per l'anno 2004 pag 12

Il pieno sviluppo in Italia di tale attività si è avuto a partire dal 2000, anno in cui il 70% delle università rispondenti al sondaggio promosso da Netval (2004) ha dichiarato di aver dato avvio a programma di TT. Ad oggi in Italia sono 37 le Università dotate al loro interno di un ufficio per il trasferimento tecnologico (tabella 3.9).

Tabella 3. 9 Anno di inizio delle attività di TT ed istituzione degli UTT

Anno di riferimento	Numero Università	Anno di riferimento	Numero Università
1989	1	1998	2
1990	0	1999	2
1991	0	2000	4
1992	1	2001	5
1993	0	2002	5
1994	0	2003	2
1995	0	2004	8
1996	0	2005	5
1997	1	2006	1
Totale università			37

Fonte: Rapporto NetVal (2004) pag 26

Ma quali sono le opportunità sfruttabili da un potenziale imprenditore dall'attività svolta dagli UTT e come queste possono incidere nei processi di *new business creation*?

Gli uffici di trasferimento tecnologico si occupano di gestire, organizzare e promuovere specifiche attività (figura 3.13) che per loro natura consentono l'inserimento del potenziale imprenditore all'interno di una rete di opportunità sfruttabili durante l'avvio e la successiva gestione delle attività imprenditoriali.

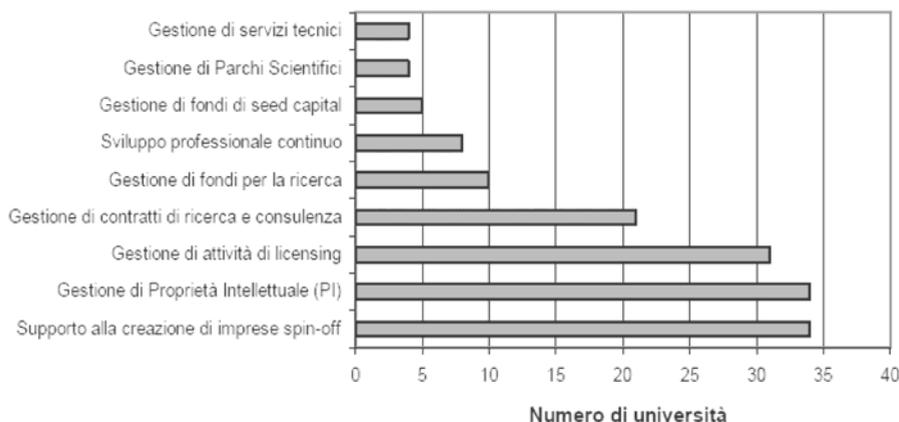


Figura 3. 13 Le funzioni svolte dall'UTT in Italia come risulta dal rapporto NetVal 2004

Fonte: Rapporto NetVal 2004 pag 9

Lo svolgimento di tali attività, quindi, incoraggia lo sviluppo di nuova imprenditorialità collegando e relazionando il mondo accademico con quello delle imprese e consentendo il proliferare di nuove imprese e ritorni economici per le università (Bray e Lee 2000 in JBV)<sup>223</sup>.

Shane (2002), con riferimento alle attività di trasferimento tecnologico, individua 4 dimensioni in grado di esplicitare il rapporto tra università ed entrepreneurship:

- 1) la stipula di contratti di ricerca (industry sponsored contract research)
- 2) le attività di consulenza (consulting)
- 3) le licenze ed i brevetti (technology licensing) e
- 4) la commercializzazione dei risultati della ricerca (technology development e commercialization) che in molti casi coincide con la creazione di una impresa spin off.

Seguendo le 4 dimensioni sopra ricordate nella tabella successiva (tabella 3.10) si evidenziano i principali risultati raggiunti dagli Uffici di trasferimento tecnologico con riferimento alla realtà italiana, europea ed americana, per l'anno 2004, con lo scopo di comprendere il contributo offerto in termini di nascita di nuove imprese.

Tabella 3. 10 Attività degli UTT in Italia, Europa e America

	ITALIA	EUROPA	USA
<b>Indagine organizzata da</b>	<b>NetVal</b>	<b>ProTon</b>	<b>AUTM</b>
Rispondenti all'indagine	47	172	232
Invenzioni identificate	219	3012	16871
Domande di Brevetto	246	1275	10517
Brevetti in Portafoglio	867	N.D.	4624
Licenze ed Opzioni	57	652	4783
Licenze ed Opzioni Attive	27	N.D.	27322
Licenze che generano ritorni	27	543	11414
Entrate derivanti da Licences e Opzioni	825 K (euro)	26,08 M (euro)	1154 M (euro)
Contratti di Ricerca e Consulenza attivi in portafoglio	721	12414	N.D.
Entrate derivanti da Contratti di ricerca e/o consulenza	18,02 M (euro)	337 M (euro)	1305 M (euro)
Imprese startup e spinoff	58*	174	462

\* di cui 22 spinoff

Fonte: Nostro adattamento da dati NetVal (2004), Proton (2004) e AUTM (2004)

Con riferimento alla realtà americana, se consideriamo alcuni dai dati elaborati per il 2004 con quelli degli anni precedenti (tabella 3.11) si può osservare da un lato la cresciuta importanza delle attività di trasferimento tecnologico (vedi per esempio il numero di opzioni attive) e dall'altra l'impatto sui processi di genesi di nuova im-

<sup>223</sup> Bray e Lee (2000) in JBV osservano come le Università Americane, delle quali il MIT è stata quella pioniera, ottengono importanti ritorni economici dalle attività di trasferimento tecnologico dal pagamento dei diritti di sfruttamento dei brevetti (*fee fir the use of technology*) e dalla vendita dei brevetti in portafoglio e la loro successiva commercializzazione (*royalty on sales*) oltre che dalla partecipazione nel capitale di rischio delle imprese spin off e dalla successiva vendita (*sale of equity spin off companies*). Quest'ultima attività stando ai dati del 1996 ha generato piu' di 25.3 milioni di dollari. Per ulteriori approfondimenti si rimanda anche alle successive parti del presente lavoro (par 3.6.1)

prenditorialità e di creazione di nuove imprese (306 nel 1998 contro 462 nel 2004) e di imprese nelle quali gli Uffici di Trasferimento Tecnologico o gli Atenei detengono quote di capitale sociale (73 nel 2004).

Tabella 3. 11 Confronto dal 1998 al 2004 per numero di invenzioni, licenze e imprese create

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
<i>Rispondenti all'indagine</i>	159	169	167	170	188	198	198
Invenzioni identificate	10.987	11.607	11.974	12.636	14.398	15.510	16.871
Licenze ed opzioni	3.422	3.687	4.028	3.725	4.312	4.507	4.783
Licenze ed opzioni attive	16.138	17.636	19.547	21.495	24.374	25.864	27.322
Imprese startup e spinoff	306	294	424	426	401	374	462

Fonte: Nostra elaborazione da dati AUTM (anni dal 1998 al 2004)

Da quanto detto emerge che le attività degli uffici di trasferimento tecnologico consentono di (figura 3.14):

- facilitare e promuovere l'attività imprenditoriale, mediante la gestione dei servizi tecnici e lo sviluppo professionale (agevolando la fase di *pre start-up activities* e di *operational set-up*)
- promuovere e supportare l'attività brevettuale e di licensing avviata all'interno delle università incrementando, così, le possibilità di sfruttare commercialmente tali diritti (agevolando ed influenzando le fasi di *pre startup* e di *set up*)
- promuovere ed agevolare l'avvio di processi di *new business creation* mediante le attività di supporto alla creazione di imprese spin off e mediante la gestione di parchi scientifici (agevolando le ultime due fasi del processo).

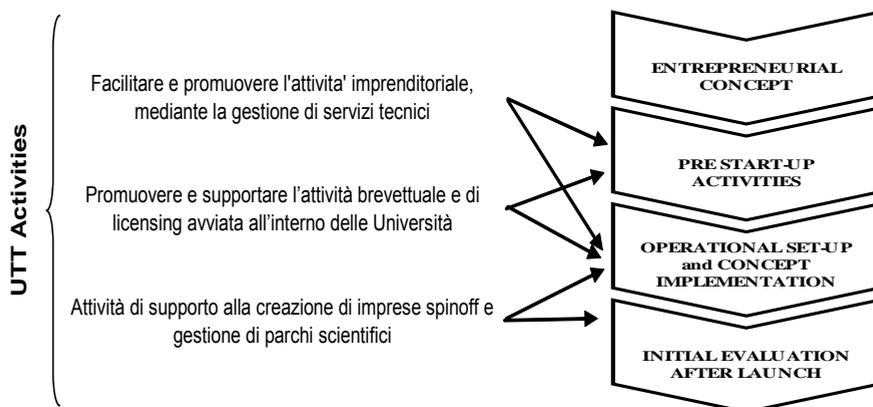


Figura 3. 14 UTT activities e startup process

## 6. I Resources Networks

La terza categoria di networks attivabile dalle istituzioni universitarie è quella che abbiamo denominato resource networks. L'attivazione di tali reti consente all'imprenditore di poter accedere ad informazioni ed a risorse, materiali ed immateriali, utilizzabili e sfruttabili durante l'intero processo di new business creation (Proposizione 3).

Anche con riferimento a questa categoria di network nei successivi paragrafi cercheremo di fornire alcune evidenze empiriche con riferimento ai ruoli, gli obiettivi e la portata delle diverse *attività promosse dalle università in grado di facilitare ed agevolare l'imprenditore nel reperimento di risorse*.

Riteniamo essere fonti principali di questi networks:

- la creazione di *spin off accademici* quale risultato dell'utilizzo industriale e della commercializzazione dei risultati della ricerca
- le attività svolte dagli *science parks* ed *incubatori* possono stimolare lo sviluppo tecnologico e promuovere la diffusione e il trasferimento delle innovazioni. Molte università sono dotate di strutture di incubazione per le imprese in start up che consentono l'accesso a risorse di tipo materiale, finanziario e di apparato sfruttabili dai neo imprenditori
- le attività volte alla creazione di un sistema di relazioni e collegamenti che permettono una congiunzione tra mondo delle imprese e mondo finanziario facilitando l'accesso ed il reperimento di forme di finanziamento per la realizzazione di progetti imprenditoriali

Con riferimento all'influenza di tali networks sulla strutturazione di uno start up, si ritiene che questi siano in grado di influire, in particolare, sulle ultime due fasi di un processo di start up. Sono, infatti, in grado di facilitare ed agevolare l'imprenditore durante il *processo di autostrutturazione* volto alla costruzione morfologica dell'apparato fisico della nuova impresa (*fase di operational set-up e concept implementation*) e durante la fase di decollo della nuova impresa quando prende avvio lo svolgimento sistematico dei processi operativi verso l'esterno (*fase di initial evaluation after launch*)<sup>224</sup>.

Si pensi ad esempio alla possibilità da parte di un imprenditore di accedere alle strutture di incubazione ed usufruire così dei servizi da questo offerti, o ancora la possibilità di collocare la propria attività all'interno di uno *science park* ed usufruire così dei diversi servizi (sia di tipo reale che relazionale) offerti.

Tali networks hanno una forte influenza anche su fattori quali la motivazione dell'imprenditore, lo sviluppo e la concezione della sua idea imprenditoriale, influenzando così anche sulle prime due fasi in precedenza individuate. Infatti, un potenziale imprenditore si sentirà maggiormente legittimato e motivato ad avviare una nuova iniziativa imprenditoriale sapendo di poter sfruttare ed usufruire di alcune delle sopra citate strutture (Allen e Bird 1989).

<sup>224</sup> Per maggiori dettagli sulle due fasi (operational set-up e concept implementation e initial evaluation after launch) si rimanda a quanto detto nel precedente capitolo (cfr 2.4 e 2.5).

L'influenza sulla concezione della idea imprenditoriale, invece, può essere connessa, per esempio, all'attività di spin off universitario che, come tale, è incentrata sulla realizzazione di imprese per la commercializzazione dei risultati della ricerca scientifica.

Nel figura 3.15 si evidenzia la relazione tra i *resources networks* ed il processo di *new business creation*.

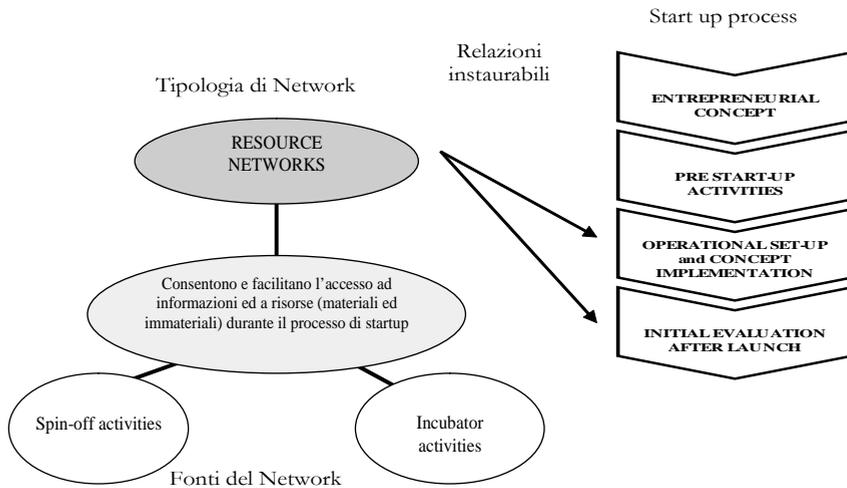


Figura 3. 15 Resource Networks e la relazione con il processo di start up

Come osservato per le attività di valorizzazione delle iniziative di ricerca (par 3.5), i servizi reali forniti agli imprenditori dalle strutture di incubazione, dagli *science park*, offrono, oltre alla possibilità di accedere con maggiore facilità a forme di finanziamento (*resource networks*), anche la possibilità all'“*entrepreneur with success potential*” di rendere effettivo e concreto il suo potenziale (*potential success*) e poter così realizzare un efficace start up<sup>225</sup>. Quanto detto è riassunto nella figura successiva (figura 3.16), dove si evidenzia l'effetto delle tre categorie di reti attivate dalle università, con particolare riferimento ai *resource networks* e le diverse tassonomie imprenditoriali.

I due paragrafi successivi si concentrano su ognuna delle attività individuate quali fonte di *resource networks* così da evidenziarne l'effetto, i ruoli, gli scopi e le missioni.

<sup>225</sup> Le categorie di imprenditore citate sono quelle individuate da Vallini e Simoni (2006) e più volte citate nel corso del presente lavoro.

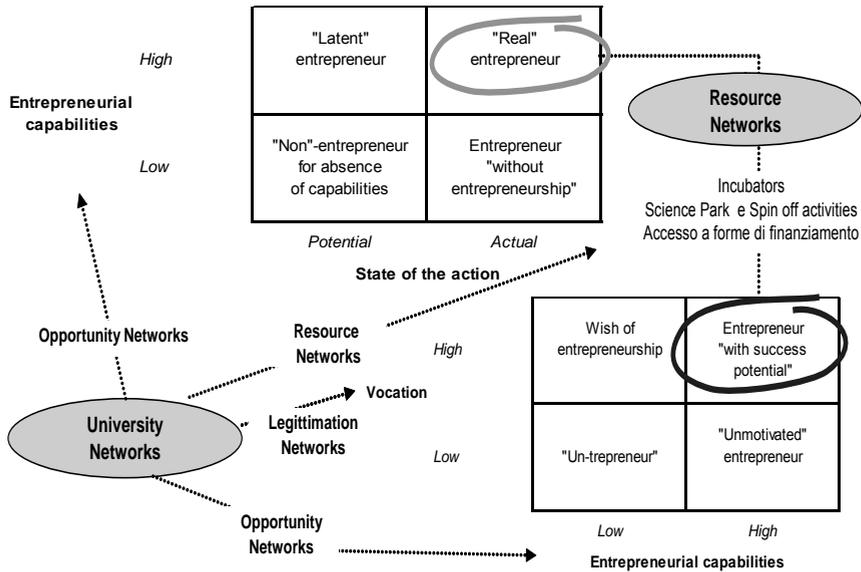


Figura 3. 16

Fonte: Nostra elaborazione

### 6.1 Academic spin off activities

Il termine spin off indica quelle imprese nate per iniziativa di altre imprese o di organizzazioni di altra natura, quali università e centri di ricerca. Si tratta, dunque, di start up caratterizzati dal fatto di costituirsi utilizzando le risorse (finanziamenti, tecnologie, risorse umane, relazioni, ecc.) messe a disposizione da un'altra entità-madre<sup>226</sup> (Declich, 2006). Con riferimento agli academic spin off, il principale obiettivo perseguito è quello di realizzare il cosiddetto processo di "conversione", vale a dire la trasformazione di un prodotto di ricerca o di una specifica tecnologia in un progetto imprenditoriale, utilizzando un investimento da parte di uno o più soggetti<sup>227</sup>.

<sup>226</sup> Strumentalmente alla nostra analisi si considerano imprese spin off quelle la cui costituzione si basa su licenze o su altri conferimenti di tecnologia da parte delle istituzioni accademiche e dei centri di ricerca. Si considerano invece imprese start-up quelle imprese costituite da professori o ricercatori ma senza il passaggio di proprietà intellettuale alla nascente impresa.

<sup>227</sup> Secondo la Commissione Europea nel caso dello spin off accademico, a prendersi carico di questo processo di conversione è la stessa entità che ha condotto la ricerca, divenendo in tal modo il principale attore del trasferimento tecnologico, cosa che, invece, non accadrebbe se si limitasse a vendere il prodotto di ricerca, sotto forma di brevetto, a un altro soggetto interessato (Declich 2006).

Gli academic spin off, dunque, svolgono il ruolo di favorire i processi di trasferimento tecnologico contribuendo a colmare il gap esistente tra il punto in cui termina una ricerca universitaria (con l'avvenuta pubblicazione) e quello in cui inizia l'interesse delle imprese ovvero quando risulta possibile una applicazione industriale del risultato della ricerca stessa (Cesaroni, Mascara e Piccaluga 2005)<sup>228</sup>.

Non è nostro obiettivo soffermarci sulle definizioni<sup>229</sup>, i caratteri e le modalità di costituzione e gestione di tali attività, per le quali si rimanda ai numerosi contributi presenti in letteratura e più volte nel corso del presente lavoro citati (si ed per es. Stefensen *et al* 2000, Clarysse e Moray 2001, Birley e Nicolau 2003 in JBV, Cesaroni, Mascara e Piccaluga 2005, Declich 2006), volendo concentrare la nostra analisi in termini di relazioni e networks instaurabili tra imprenditorialità e università ed i possibili risultati in termini di sviluppo e gemmazione di nuove imprese.

Ancora una volta dobbiamo osservare che la situazione italiana è estremamente diversa da quella americana, sia in termini quantitativi che in termini qualitativi.

Facendo riferimento ai dati pubblicati da AUTM per la realtà americana dal 1980 al 2004 sono stati realizzati 5005 start up (di cui più di 4000 negli ultimi 10 anni) (tabella 3.12) e molte delle istituzioni rispondenti al sondaggio hanno dato avvio ad una o più imprese.

Tabella 3. 12 Dati sulle imprese start up formate dal 1994 al 2004 dalle istituzioni rispondenti ai surveys AUTM

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Numero di istituzioni che hanno risposto al sondaggio	145	157	156	155	157	168	167	167	183	190	191
Numero di imprese Startup e Spin off	212	192	202	275	306	294	424	426	402	374	462
Istituzioni che hanno realizzato uno o più spin off	75	84	77	86	98	98	116	116	118	120	128

Fonte: nostra elaborazione da dati AUTM

Come in precedenza osservato il MIT costituisce un caso di eccellenza, realizzando circa 150 spin off ogni anno, di cui più del 55% sono fondati da ricercatori o ex studenti nei 15 anni successivi alla laurea ed 1/6 di queste imprese, addirittura, durante il corso degli studi (Bank of Boston 1997, Stefensen *et al*, 2000).

La percentuale delle imprese che sopravvivono ai primi 5 anni è decisamente alta e molte di queste diventano imprese di grandezza internazionale<sup>230</sup>.

<sup>228</sup> Il gap tra questi due punti rappresenta proprio l'ambito di attività delle imprese spin off che coniugano la cultura della ricerca a quella dell'impresa.

<sup>229</sup> Cesaroni, Mascara e Piccaluga (2005 pag 6 e ss) osservano come non esista una definizione ufficiale né internazionale condivisa di impresa spin off. Secondo una definizione restrittiva sono spin off della ricerca le imprese nate sulla base di proprietà intellettuali generate all'interno delle università che sono altresì presenti nel capitale sociale con il possesso di partecipazioni. Secondo una definizione più allargata devono essere considerate imprese spin off quelle costituite sulla base di competenze e/o risultati di ricerca ottenuti nel corso di programmi di ricerca all'interno delle università.

<sup>230</sup> Tra queste si ricordano la Intel, la Gentech, la Bose, la 3Com, la Texas Instrument, la Gillette (fondata nel 1901) la DEC e la Arthur D. Little.

Anche la collaborazione tra mondo accademico e studenti-imprenditori è molto alta tanto che nell'80% dei casi sono proprio studenti e/o ricercatori gli stessi soggetti promotori ed ideatori di queste iniziative.

Con riferimento alla realtà italiana, le imprese spin off della ricerca sono comparse nelle prima metà degli anni novanta, quando negli Usa il fenomeno era in pieno sviluppo (Amendola 1992). Da un'indagine condotta nel 1996 dalla Scuola Superiore Sant'Anna si accertava la presenza di 50 imprese spin off caratterizzate da un basso fatturato ed operanti in prevalenza nel settore del software. Di queste più del 30% offriva consulenza e servizi ad altre imprese, il 52,2% commercializzava prodotti ed una bassa percentuale svolgeva attività di ricerca a contratto (Piccaluga 2001). Con il passare degli anni la situazione è molto cambiata. Se tra il 1995 ed il 1998 sono state create solo 23 imprese spin off il numero è aumentato notevolmente passando a 59 tra il 1999 ed il 2001 e a 127 dal 2000 al 2004 (Cesaroni, Mascara e Piccaluga 2005).

Dai dati pubblicati da NetVal nel rapporto per l'attività del 2004 il numero delle imprese spin off è stato di 22 ed il numero di start up 58 (tabella 3.13). Inoltre 13 università hanno supportato la realizzazione di più di uno spin off<sup>231</sup> e 4 università hanno dato avvio ad almeno due imprese start up<sup>232</sup>. Sino al 2003 erano state fondate 92 imprese (+79,2% rispetto alla stesso dato per il 2002) e nel 2004, al netto di quelle cessate, in Italia erano attive 150 imprese spin off (tabella 3.13).

Tabella 3. 13 Dati sulle imprese start up e spin off con riferimento alla realtà italiana secondo i dati del survey di NetVal per il 2004

Dati Anno 2004					
Numero di Spin offs attivi 2004	150		2002	2003	2004
Spin offs costituiti ed operativi prima del 2004	92	Numero di Spin offs costituiti	3	31	58
Numero di imprese Start up create nel 2004	22	Spin offs costituiti ed operativi prima del	N.D.	52	92
Numero di imprese Spin off create nel 2004	58	Imprese Spin offs cessate	N.D.	0	0
Istituzioni che hanno realizzato piu' di uno Start up	4	Numero di Imprese Start up costituite	14	26	22
Istituzioni che hanno realizzato uno o piu' spin off	13				
Imprese spin off in cui l'UTT o l'Ateneo detiene una quota del cap soc.	73				

Fonte: nostra elaborazione da dati NetVal 2004

Ad oggi si contano 202 imprese spin off attive in tutto il territorio italiano di cui 122 localizzate nell'Italia Settentrionale, 57 in quella Centrale e 23 nell'Italia Meridionale (tabella 3.14). Le Regioni più attive sono la Toscana (con 38 imprese), l'Emilia Romagna (37 imprese), e la Lombardia (32 imprese) (tabella 3.14).

<sup>231</sup> Nello specifico 4 università hanno supportato la creazione di 2 imprese, due università di 3 imprese, quattro di 4 imprese e tre di 5 imprese (Rapporto NetVal 2004 pag 17)

<sup>232</sup> Nello specifico oltre a quattro università che hanno supportato la creazione di una sola impresa, una di 2 imprese, due di 3 ed una la creazione di più di 6 imprese (Rapporto NetVal 2004 pag 17).

Tabella 3. 14 Ripartizione delle imprese spin off per area geografica

	Imprese		Imprese
Toscana	38	Friuli Venezia Giulia	8
Emilia Romagna	37	Calabria	7
Lombardia	32	Lazio	5
Piemonte	15	Marche	5
Liguria	15	Trentino Alto Adige	4
Umbria	11	Campania	3
Veneto	9	Sicilia	3
Puglia	8	Sardegna	2

	Imprese	%
Nord	122	60.4
Centro	57	28.2
Sud	23	11.4
<i>Totale</i>	<i>202</i>	<i>100</i>

Fonte: Nostra elaborazione da rapporto NetVal 2004, dati AUTM 2006.

Nella maggior parte dei casi il numero dei soci fondatori varia tra 2 e 5 e solo in alcuni casi supera la 5 unità<sup>233</sup>, la forma societaria più utilizzata è quella della società a responsabilità limitata. I settori vanno dall'informatica alle biotecnologie e le principali categorie di attività sono la realizzazione di prodotti e l'offerta di servizi di consulenza e nella maggior parte dei casi (circa il 40%) entrambe le attività<sup>234</sup>.

La Scuola Superiore Sant'Anna<sup>235</sup>, il Politecnico di Torino e l'Università di Bologna rappresentano casi di eccellenza in Italia tanto da essere definite comparativamente come "fucine di imprenditoria hi tech" con la creazione ed attivazione di più di 13 imprese spin off ciascuno.

Elemento comune alla realtà americana ed alla realtà italiana è la localizzazione di molte delle imprese spin off all'interno di parchi tecnologici o science park e/o di incubatori di impresa ovvero poli territoriali che operano sempre in stretta collaborazione e/o con il coinvolgimento delle istituzioni universitarie (Lofsten e Lindelof 2003) con l'obiettivo di promuovere e favorire la messa a punto di servizi alle imprese di diversa natura, tutti finalizzati a stimolare lo sviluppo tecnologico e a promuovere la diffusione e il trasferimento dell'innovazione.

La creazione ed attivazione di spin off da parte delle università e dei centri di ricerca oltre a rappresentare un ulteriore e decisivo punto di raccordo tra il mondo accademico e le realtà industriali e tra innovazione e mercato, consente il proliferare di

<sup>233</sup> Il dato emerge da una ricerca effettuata su un campione di 124 spin off realizzata da Cesaroni, Mascara e Piccaluga nel 2005.

<sup>234</sup> Seconda una ricerca condotta da *Il Sole 24 ore* i settori dove vanno a collocarsi le nuove imprese nate dalla collaborazione con Università e mondo delle imprese spaziano dall'Ict fino ai beni culturali, alle biotecnologie, alle nanotecnologie, all'energia, all'ambiente ma anche ai servizi ed al manifatturiero più tradizionale. Questo è il risultato emerso da uno studio di 5 anni (realizzato sperimentalmente sia a livello nazionale che a livello locale fra Padova e Bologna) sul rapporto tra impresa ed Università. Dai risultati emerge che sono 141 le aziende nate dall'interazione tra Atenei, imprenditori e mondo della ricerca, delle quali 44 in Piemonte, 25 in Emilia Romagna e poi via via Lombardia, Friuli, Vento ed Umbria. Dalla ricerca emerge anche un importante ruolo del sud Italia con la creazione di imprese nelle città i Palermo, Catania e Napoli e con la delocalizzazione di una delle imprese friulane (la *Tor*) in Campania. Di queste imprese oggi 28 hanno una dimensione internazionale e alcune sono riuscite a sfondare nel difficile mondo del *venture capital*. (dai da *Il sole 24 ore*, 19 novembre 2006)

<sup>235</sup> La prima impresa spin off della Scuola Superiore Sant'Anna inizia nei primi anni novanta rivolgendo particolare attenzione verso i settori della micromeccatronica, delle nanotecnologie, della bioingegneria, del biomedicale e dell'ingegneria dei software.

nuove azioni imprenditoriali mediante l'attivazione di una serie di *resource networks* sfruttabili dal potenziale imprenditore. Tali networks (figura 3.17) possono:

- favorire oltre che legittimare, l'interesse all'imprenditorialità presso ricercatori e docenti (fase di *entrepreneurial concept*)
- agevolare ed incentivare la creazione e localizzazione delle imprese all'interno di science park e/o strutture di incubazione consentendo al potenziale imprenditore di
  - accedere a risorse specifiche capaci di migliorare la possibilità di successo sul mercato delle diverse idee tecnologiche
  - di individuare mercati di sbocco per progetti fortemente innovativi
  - di ricorrere ed utilizzare infrastrutture e servizi di vario tipo (fase di set up)
- garantire un concreto legame a rete tra strutture universitarie e di ricerca con "centri di competenza" quali scuole manageriali, investitori finanziari o amministratori e responsabili di imprese.

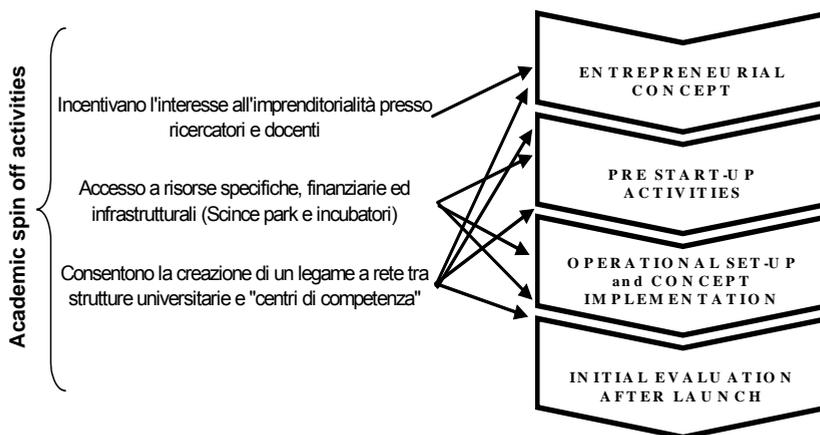


Figura 3. 17 Activities spin off activities e startup process

In conclusione ci preme osservare che con riferimento ai processi di costituzione di imprese spin off l'enfasi posta sui fattori relazionali e la conseguente capacità di stabilire e creare reti di relazioni assume un portata ancora più rilevante dal momento che il flusso di innovazioni prodotte dalle università non è sufficiente per dare direttamente vita a un programma di spin off, richiedendo la costituzione di inevitabili forme di relazione, competizione e cooperazione e quindi di un sistema di relazioni tra le diverse istituzioni universitarie, di ricerca e di governo.

## 6.2 Incubators activities

Quando si parla di incubatori di imprese non si fa riferimento ad una sola struttura, ma a diverse categorie di operatori accomunati dalla finalità di favorire ed incentivare l'avvio e lo sviluppo di nuove iniziative imprenditoriali. Secondo la definizione fornita dalla *National Business Incubators Associations* un Incubatore è uno strumen-

to di sviluppo economico progettato allo scopo di accelerare la crescita ed il successo di iniziative imprenditoriali mediante un insieme strutturato di risorse e servizi.

Ad oggi si stima che sono attivi circa 3000 incubatori di impresa in tutto il mondo, prevalentemente concentrati in Nord America ed in Europa, anche se si registrano importanti esempi di strutture in Israele, Australia e Giappone.

Tra i principali soggetti promotori di tali strutture vi sono le istituzioni universitarie (Cooper 1985, Miam 1997 in JBV)<sup>236</sup> come dimostrato dalle prime esperienze di incubazione degli anni 50 negli Stati Uniti allorquando i più importanti campus universitari cominciarono a dotarsi di tali strutture con l'obiettivo di stimolare la formazione di nuove imprese e la relativa crescita economica del territorio.

Il ruolo attivo delle università è legato alla natura stessa di tali strutture che consentono di sfruttare un continuo scambio di conoscenze tra mondo accademico e realtà industriale, legano le istituzioni universitarie al territorio circostante e intensificando, senza interromperlo, il continuo flusso d'innovazione tecnologica tra ricerca e applicazione.

Il termine *incubatore* nasce negli Stati Uniti con riferimento ad organismi creati appositamente per sostenere lo sviluppo imprenditoriale in aree geograficamente depresse attraverso interventi di sostegno alle imprese (Eckholm, 2000). Ad oggi alle sole finalità di politica industriale si sono aggiunte altre finalità quali la promozione di cluster tecnologici ed imprese *high tech* (come nei casi americani della Stanford University o del MIT) e più di recente la creazione di relazioni e contatti professionali in grado di creare valore per le imprese incubate (*networked incubator*).

Il sistema di incubazione not for profit<sup>237</sup>, con particolare riferimento al contesto italiano, è suddivisibile in tre sottocategorie: 1) i parchi scientifici e tecnologici (*science park*), 2) i BIC e 3) gli incubatori universitari (Ciappei, Schillaci e Tani 2006).

Il trasferimento di conoscenze e di tecnologie, la gestione della conoscenza e dell'informazione, creazione ed avvio di spinoff di impresa sono alcuni dei temi che caratterizzano l'operato delle realtà appartenenti al sistema dei parchi scientifici e tecnologici. Inoltre, ai compiti strettamente connessi alla gestione tecnica e amministrativa del parco scientifico e tecnologico presente al loro interno, gli *science park* perseguono il più ampio obiettivo strategico di realizzare la crescita del tessuto economico e produttivo di uno specifico contesto territoriale, con iniziative e interventi di valorizzazione della ricerca e con servizi mirati allo sviluppo e alla diffusione

<sup>236</sup> Già nei primi anni 80 il ruolo delle Università nella promozione di attività di incubazione era di rilievo come testimoniato dallo stesso Cooper nel 1985 (in JBV) che osserva: "...the role of universities in this process appears to be less direct than is often assumed. ...However there are currently many experiments underway to create university-affiliated innovation centers intended to help aspiring entrepreneurs..." (pag 79)

<sup>237</sup> Gli incubatori di imprese si dividono essenzialmente in due categorie: le iniziative sostenute da risorse pubbliche con l'obiettivo di incrementare l'occupazione e la base di contribuzione (incubatori not for profit) e le iniziative private guidate dalla volontà di intervenire nelle fasi iniziali di una impresa che presenta buone possibilità di sviluppo (incubatori for profit). È altresì possibile sviluppare esperienze miste che vedono la partecipazione di soggetti sia pubblici che privati in forma complementare.

dell'innovazione tecnologica, operando anche nel quadro di alleanze e di partenariato di rilevanza nazionale e internazionale<sup>238</sup>.

Gli incubatori riconducibili al sistema dei BIC (*Business innovation center*) sono istituzioni miste pubbliche e private, gestite con criteri imprenditoriali, con la missione di promuovere lo sviluppo economico di una regione supportando la creazione di nuove imprese innovative e sostenendo le imprese esistenti. I BIC sono stati istituiti nel 1984 dall'Unione Europea<sup>239</sup> e "combinando la dimensione operativa locale con un coordinamento sopranazionale" (Ciappei, Schillaci e Tani 2006 pag 51) sono importante veicolo di nuova imprenditorialità grazie alla loro capacità di interpretare i bisogni locali all'interno di progetti comuni e di portata europea<sup>240</sup>.

Infine, la terza sottocategoria (gli incubatori universitari) è caratterizzata da strutture nate all'interno di atenei come risultato di progetti promossi da Enti Locali e strutture finanziarie e da diversi soggetti sia di natura pubblica che di natura privata (Piccaluga 1999). Come per le altre categorie l'obiettivo prioritario è la fornitura di servizi ed infrastrutture volte a facilitare e stimolare le nuove iniziative imprenditoriali<sup>241</sup>.

I confini operativi di tali strutture sono molto ampi e possono variare dall'offerta di strutture a supporto delle nuove imprese fino alla erogazione di specifici servizi volti a garantire una completa assistenza (finanziaria, aziendale, legale e commerciale) aiutandole a sopravvivere e crescere durante il periodo di start up<sup>242</sup>. Tali servizi non sono costituiti soltanto da facilities infrastrutturali, ma anche da expertise e da relazioni che l'incubatore mette a disposizione dell'imprenditore.

La capacità di sviluppare tali relazioni e networks dipende criticamente sia dal contesto territoriale, culturale ed economico nel quale si sviluppa sia dalla capacità di creazione di capitale sociale da parte degli stessi soggetti proponenti. Le relazioni e le reti attivate sono infatti necessarie "per rispondere in maniera flessibile e snella alle esigenze dell'idea imprenditoriale, ricercando ed individuando i possibili collegamenti in grado di sostenere la crescita nel primo periodo di attività" (Ciappei, Schillaci e Tani 2006 pag 189).

È la natura stessa delle attività svolte e dei servizi erogati e la capacità di creazione e realizzazione di networks e relazioni a supporto dell'attività imprenditoriale a

<sup>238</sup> L'AREA Science Park di Trieste è il principale parco scientifico e tecnologico multisettoriale italiano e uno dei più importanti d'Europa. Operativo dagli anni '80, si estende per 55 ettari su due diverse zone e dispone attualmente di oltre 50.000 mq di laboratori attrezzati, uffici e servizi, nei quali operano oltre 50 imprese e istituzioni scientifiche, nazionali e internazionali (ulteriori 4.000 mq di laboratori e uffici saranno disponibili entro l'anno 2000)(dati da documentazione interna Area Science Park).

<sup>239</sup> Regolamento CEE n. 219/84 del Consiglio Europeo

<sup>240</sup> Tra i principali BIC Italiani si ricorda il BIC Liguria, il BIC Lazio ed il BIC di Pistoia.

<sup>241</sup> Tra i principali *academic incubators* in Italia si ricorda l'I3P - Politecnico di Torino; l'Acceleratore d'Imprese - Politecnico di Milano; l'AlmaCube - Università di Bologna; lo Start Cube - Università di Padova e i più recenti ARCA - Università di Palermo e Spin Lab - Università di Catania.

<sup>242</sup> Solo a titolo di esempio si ricordano le principali e più comuni tipologie di servizi offerti: *Logistici e informatici* (fornitura di moduli attrezzati, manutenzione, accesso alle reti, spazi e attrezzature comuni, sistemi informativi comuni) *segretariali e di accoglienza* (reception, centralino e corrispondenza) *consulenza e venture management* (legale, lavoro, finanziaria, fiscale, commerciale, strategica, brevettuale) e *formazione* (d'aula, individuale, a distanza) *Networking* e sviluppo delle relazioni quali l'accesso a reti di relazione in ambito commerciale ed industriale.

rapresentare la fonte primaria di *resource networks* che consentono all'imprenditore di:

- operare all'interno di un sistema di comportamenti e valori comuni che favoriscono la formazione e la condivisione di una cultura ed uno spirito imprenditoriale in grado di legittimare, motivare ed incoraggiare la stessa attività<sup>243</sup>
- collegare le realtà accademiche con quelle imprenditoriali sviluppando competenze imprenditoriali in soggetti che si caratterizzano per elevate conoscenze tecniche e capacità innovative sul prodotto, ma che hanno scarse capacità gestionali
- disporre di un'offerta di servizi a 360° che configurano l'incubatore come un serbatoio di risorse e competenze per la copertura di qualsiasi esigenza in qualsiasi momento. La fornitura di tali servizi accompagna l'imprenditore fornendo supporto ed assistenza
  - riducendo gli elevati costi connessi alla fase di set-up
  - minimizzando i costi fissi e gli investimenti iniziali per la acquisizione di risorse di apparato e di struttura che sono fornite da queste strutture a un costo inferiore rispetto a quello riscontrabile sul mercato
- sfruttare una rete relazionale attivata a supporto delle imprese ospitate quali
  - lo sviluppo di alleanze e cooperazioni sia interne che esterne all'incubatore stesso
  - la realizzazione di un flusso continuo di informazione tra le imprese e altri soggetti (banche, fornitori, investitori istituzionali)
  - relazioni ed opportunità commerciali, di fornitura e di distribuzione
- far fronte alle difficoltà finanziarie caratterizzanti l'avvio ed il successivo sviluppo di una nuova realtà imprenditoriale, mediante l'ottenimento di fondi per l'avviamento e per la successiva gestione della nuova impresa<sup>244</sup> provenienti da
  - contatti con *Business Angels* e *V.C.* quali soggetti in grado di agevolare il lancio ed il futuro sviluppo di una nuova impresa investendo nel capitale di rischio di una impresa
  - accesso a strumenti finanziari quali: *fondi rotativi*<sup>245</sup>, *finanziamenti agevolati e a fondo perduto* (ottenibili grazie alla presenza dell'Università tra i soggetti richiedenti un particolare finanziamento)

<sup>243</sup> Il contesto territoriale, culturale ed economico all'interno del quale tali strutture operano esercita un ruolo determinante sullo sviluppo dell'incubatore. Ad esempio gli incubatori avviati da grandi imprese o da università per la nascita di spin-off saranno in grado di creare un clima ed una cultura come quelle che caratterizzano l'organizzazione "madre".

<sup>244</sup> Talvolta favorire e promuovere il trasferimento di 'know-how' e la diffusione dell'innovazione tecnologica può rivelarsi non sufficiente alla creazione ed al successivo sviluppo di una nuova impresa se non vengono forniti anche gli strumenti e le tecniche adeguate per la gestione dell'innovazione e del cambiamento tecnologico. Le nuove imprese, caratterizzate da crescenti esigenze di competere sui mercati globali ed internazionali, devono gestire sempre più spesso problemi legati al reperimento di mezzi finanziari tali da supportare lo sviluppo delle diverse idee imprenditoriali.

<sup>245</sup> I fondi rotativi per gli interventi nel capitale di rischio sono strumenti finalizzati a sostenere le imprese in start up attraverso l'acquisizione di quote aggiuntive di capitale di rischio e/o partecipazioni temporanee e di minoranza nel capitale sociale delle aziende di medie e grandi dimensioni.

- da premi legati<sup>246</sup> a eventi promossi da Università e Centri di Ricerca (esempio il *premio Start Cup*<sup>247</sup> promosso da numerose università italiane, o le *Business Plan Competitions* promosse dalle principali Università Italiane ed Americane) per la sponsorizzazione e la commercializzazione di idee imprenditoriali.

In conclusione si deve osservare come l'incubators activities è un ulteriore elemento a testimonianza del sempre maggiore impegno delle università verso un più diretto coinvolgimento a supporto della commercializzazione dei risultati delle ricer-

L'obiettivo è incentivare i programmi di crescita e sviluppo delle imprese per rilanciarne la competitività, aumentandone la dotazione di mezzi propri e limitandone il ricorso al debito bancario.

L'acquisizione di partecipazioni per mezzo del Fondo rotativo avviene a condizioni di mercato e questo consente, rispetto ad altri strumenti finanziari, all'azienda di usufruire contemporaneamente di agevolazioni destinate anch'esse allo sviluppo imprenditoriale. Il Fondo è detto "rotativo" perché viene alimentato, oltre che dagli stanziamenti pubblici, anche dalle somme restituite ciclicamente dalle imprese beneficiarie. In Toscana è stato realizzato un fondo rotativo

<sup>246</sup> I premi per l'imprenditorialità hanno il principale obiettivo di sostenere la ricerca e l'innovazione tecnologica finalizzata allo sviluppo economico, diffondendo la cultura d'impresa nel mondo accademico, prospettando la possibilità di valorizzare la ricerca scientifica sotto forma di spin-off a quei ricercatori che finora hanno utilizzato strumenti più tradizionali (pubblicazioni, brevetti) per trasferire il loro know-how all'industria. Le principali iniziative si rivolgono dunque a soggetti che hanno brillanti idee imprenditoriali basate sull'innovazione tecnologica e aspirano a costituire un'impresa o l'hanno recentemente costituita. Solitamente la partecipazione a questi premi è subordinata all'elaborazione ed al possesso di un'idea imprenditoriale caratterizzata da un contenuto basato sulla ricerca scientifica, in qualsiasi campo e indipendentemente dal suo stadio di sviluppo, purché frutto del lavoro originale di un singolo o del gruppo. L'idea deve essere presentata sotto forma di business plan e quindi deve comprendere uno studio del mercato potenziale del prodotto o servizio, una descrizione dell'organizzazione dell'azienda e una presentazione dei dati di bilancio previsionali. La valutazione degli elaborati e la successiva consegna del premio in denaro è fatta da un Comitato Tecnico-Scientifico composto da docenti universitari, da imprenditori, da consulenti e da rappresentanti del mondo della finanza e del venture capital. Le competizioni si basano sul modello della \$50K Entrepreneurship Competition del Massachusetts Institute of Technology organizzata annualmente per promuovere lo spirito imprenditoriale e portare nel mondo dell'industria le migliori ricerche generate dall'università (il premio in denaro è 50.000 \$ più la possibilità di entrare in contatto con Venture Capitalists). In questa competizione i riflettori sono puntati sul gruppo di studenti e/o ricercatori e/o professionisti che sanno presentare il progetto migliore per fondare una impresa.

<sup>247</sup> Il premio Start Cup ([www.premiouninnovazione.it](http://www.premiouninnovazione.it)) è riconosciuto a livello nazionale come una occasione per abbattere il muro tra università ed economia reale e come uno strumento capace di offrire la giusta dose di stimoli attivi per la concretizzazione di nuove ed innovative idee imprenditoriali. Nello specifico si tratta di un concorso (chiamato *start cup*) e si concretizza oggi in quello che viene chiamato *Premio Nazionale per l'Innovazione* (assegnato per l'anno 2006 il 04 dicembre ad Udine). Nell'edizione del 2006 hanno partecipato complessivamente 578 idee progettuali che riunivano il lavoro di 1916 persone tra ricercatori, docenti universitari ed imprenditori, ma anche semplici studenti. La possibilità di concorrere a livello nazionale è stata data a tutte le idee imprenditoriali che avevano passato le diverse selezioni locali (le *start cup a livello locale*) che per il 2006 sono state 12 a cui facevano capo 27 università che spaziavano dalla Sicilia alla Campania, dall'Umbria all'Emilia Romagna, dal Nordovest al Nordest. L'idea di business presentata deve essere affiancata da un Business Plan che ne provi la fattibilità ma soprattutto la possibilità dimostrata che il progetto raggiunga perlomeno il pareggio o cominci a fruttare utili tra i 3 ed i 5 anni. Hanno passato questa prima selezione 310 idee tra le quali sono state scelte le 36 finaliste. Durante tutto il processo di selezione le idee e i progetti di business sono stati migliorati, affinati e perfezionati grazie anche all'aiuto e la collaborazione offerta da professionisti esterni (commercialisti, consulenti) e da altri imprenditori realmente interessati al progetto.

che e più in generale del trasferimento di conoscenza scientifica e tecnologica verso il mercato. Per fare questo le strutture di incubazione attivate dalle università, dovendo funzionare come “integratore di sistema”, devono offrire un livello significativo ed organizzato di network (Hansen *et al* 2000) che consenta agli imprenditori di operare sinergicamente nell’acquisizione ed il mantenimento di accessi privilegiati ed ad hoc con partner industriali, commerciali e finanziari. Deve essere altresì garantito il suo mantenimento e la sua diffusione attraverso continue collaborazioni tra le università, le imprese e tutti altre istituzioni portatrici di interessi.

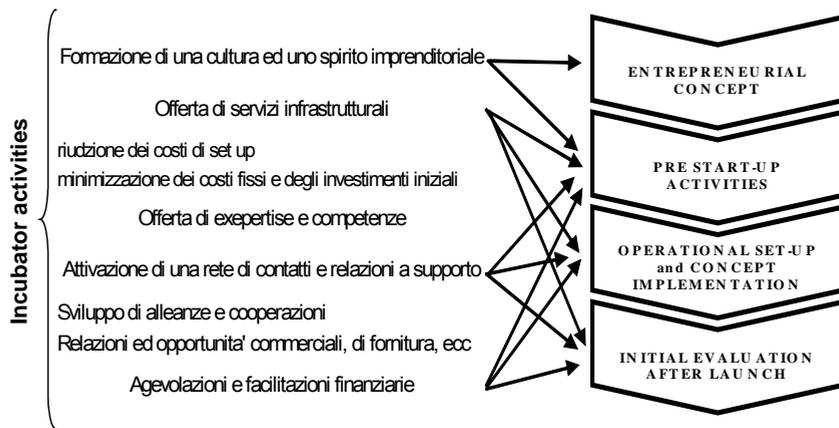


Figura 3. 18

## Capitolo Quarto

### Comparative case study: Babson College ed Università degli Studi di Firenze

#### 1. Metodologia, struttura ed aspetti dell'analisi

La seconda parte della nostra analisi empirica consiste in una comparazione spaziale e temporale tra due diverse realtà universitarie (quella americana del Babson College e quella italiana dell'Università degli Studi di Firenze) in merito al loro potenziale apporto alle iniziative imprenditoriali.

Abbiamo utilizzato la *metodologia del case study* nella forma del *multi-cases format* di tipo *descrittivo* (Yin 1984, 1989 e 1993), in quanto da noi ritenuta quella più appropriata tra i cinque principali metodi utilizzati nelle scienze sociali (*experiments, surveys, archival analysis, histories, case studies*) (Yin, 1993)<sup>248</sup>.

##### 1.1 Cases selection and screening criteria

Pur consapevoli della profonde differenze esistenti tra i due contesti oggetti di approfondimento (quello Americano e quello Italiano) e della conseguente difficoltà nella strutturazione della nostra analisi, le due università sono state selezionate in quanto ritenibili *exemplary cases* e come tali capaci sia di riflettere in maniera decisa e positiva il fenomeno oggetto di indagine sia di offrire *exemplary outcomes* (Yin 1993 pag 11 e 12).

Lo *screening* tra i possibili casi di studio si è basato sui quattro seguenti criteri di selezione:

1. *General recognition as important players*: il Babson College è riconosciuta come la principale Università Americana in materia di entrepreneurship (US News 2006) e l'Università di Firenze è una delle università italiane in cui da anni molti degli studi manageriali si concentrano sullo studio della figura ed i ruoli dell'imprenditore. L'Università di Firenze, inoltre, da alcuni anni sembra giocare un ruolo attivo nella strutturazione e definizione di specifiche attività in ambito di imprenditorialità e di nuove imprese.

<sup>248</sup> Come in precedenza ricordato (cfr par 3.3) per la verifica delle nostre proposizioni di ricerca abbiamo utilizzato un approccio metodologico di tipo eclettico che in questa seconda parte di analisi prevede l'utilizzo della metodologia del case study di tipo descrittivo (Yin 1984, 1989 e 1993).

2. *Adequate level of complexity and number of specific activities*: entrambe le università presentano una forte articolazione didattico-formativa oltre ad una considerevole complessità organizzativa e strutturale. Entrambe contano un importante numero di studenti iscritti e di professori che dedicano la loro attività didattica e di ricerca a queste specifiche tematiche. Il Babson College ha sin dal 1978 un *Entrepreneurial Center* che ha partnership con numerose università di tutto il mondo. Lo stesso Babson (cfr. cap 1) dal 1981 è soggetto promotore di una conferenza annuale in materia di imprenditore e di imprenditorialità (*The Babson College Entrepreneurship Research Conference*) e dal 1984 ha attivato il *Symposium for Entrepreneurship Educators* che riunisce e coinvolge più di mille accademici ed imprenditori nelle attività di *education and training*. Anche l'Università di Firenze, seppur con notevoli differenze sia quantitative che qualitative, si è fatta promotrice di numerose e specifiche attività di matrice imprenditoriale. Ad esempio, come più volte ricordato, è presente uno specifico corso sullo Start-up e da due anni è attivo un programma formativo integrativo per gli studenti *undergraduate* in materia di nascita delle nuove imprese. L'Università di Firenze nel 2006 è anche stata soggetto organizzatore di un Workshop Internazionale in materia di imprenditore ed imprenditorialità la cui seconda edizione è prevista per il 2008. Nel 2003 è stata tra i soggetti istituzionali promotori e realizzatori di un struttura di incubazione, e nel 2005 il Dipartimento di Scienze aziendali ha istituito un Centro Universitario di Studi in governo di impresa: il *Centro Universitario di Studi Roberto Fazzi "Imprenditorialità e governo d'impresa"*.
3. *Geographic convenience*: gran parte del presente lavoro è stato svolto nel corso di un soggiorno di studi a Boston, città dove ha sede il Babson College. Il soggiorno a Boston ha reso possibile la raccolta di dati e di informazioni altrimenti non reperibili, oltre alla concreta possibilità di svolgere alcune visite alle strutture del campus e la somministrazione di due interviste dirette e di un questionario. La restante parte della tesi è stata, invece, realizzata a Firenze, Università sede istituzionale del Dottorato di Ricerca per il quale il presente lavoro è stato svolto. Questo ha ovviamente reso possibile la raccolta di materiale e la realizzazione di interviste ai diversi uffici ed organi di maggiore pertinenza ed interesse.
4. *Willngness to cooperate in the research*: Entrambe le università hanno cooperato allo sviluppo ed alla realizzazione della presente ricerca, consentendo la visita alle diverse strutture operanti al loro interno, permettendo la realizzazione di interviste e la somministrazione di questionari, oltre all'offerta della piena disponibilità nella raccolta e diffusione dei dati raccolti.

## 1.2 Unit of analysis e struttura del lavoro

La definizione dell'*unit of analysis*, elemento cruciale nella realizzazione di un case study (Yin 1993 pag 10), assume notevole criticità con riferimento alla nostra analisi. Infatti, il contesto di riferimento (quello universitario americano e quello universitario italiano) è molto diverso oltre che estremamente articolato e variegato e come tale offre la possibilità di raccogliere dati sotto molte e diverse prospettive.

Conformemente agli obiettivi del presente lavoro, la nostra specifica *unit of analysis* è costituita dalle attività di matrice imprenditoriale -promosse dalle due università- che consentono la creazione e strutturazione di una rete di relazioni (di legittimazione, di opportunità e di risorse) sfruttabili da un potenziale imprenditore durante un processo di *new business creation*.

Per la selezione delle specifiche attività che verranno approfondite abbiamo seguito due criteri:

1. le attività selezionate ed approfondite nella precedente parte dell'analisi empirica (cap 3) fonte dei tre diversi tipi di networks individuati
2. le attività individuate sulla base dell'esplicitazione del modello MAIR (Motivation, Attitudes and skills Ideas, and Resources) elaborato da Gibb e Ritchie nel 1982 e successivamente riadattato nel 1998 dal National Council for graduate entrepreneurship (NCGE)<sup>249</sup>.

Il MAIR Model è stato applicato ed utilizzato nel 2004 dalla NCGE (National Council for graduate entrepreneurship)<sup>250</sup> per monitorare il supporto offerto agli studenti delle Università affiliate a questo network con specifico riferimento a

- le motivazioni, le abilità e le capacità imprenditoriali richieste per dare avvio ad un processo di *new business creation* acquisibili dal rapporto con le Università
- le opportunità, stimoli e facilitazioni sfruttabili dagli studenti durante i 5 anni di università
- le risorse ottenibili dalle strutture messe a disposizione dalle Università ed in grado di facilitare i processi di *new business creation*.

<b>M</b>	Motivation and Confidence
<b>A</b>	Abilities and Skill Development
<b>I</b>	Ideas
<b>R</b>	Resources

Figura 4. 1 Mair Model

<sup>249</sup> La prima realizzazione del MIAR Model è stata realizzata da Gibb A. e Ritchie J nel lavoro del 1982 "Understanding the process of starting small business e pubblicata nel Volume 6 (pagg 70-80) dell'International Small Business Journal. Successivamente Hartshorn nel 1998, in un lavoro per la NCGE, ha approfondito, rielaborato ed integrato il modello con l'aggiunta di due ulteriori fasi: Strategy e Planning and operations).

<sup>250</sup> Il riferimento e' al Final Project report del 2004 elaborato dal *National Council for Graduate Entrepreneurship* (NCGE) network con sede a Birmingham i cui principali obiettivi sono

- monitorare le attività universitarie rivolte a studenti *undergraduate* e *graduate* in grado di influire sui profili imprenditoriali e sull'opzione di avviare una nuova impresa
- sviluppare, promuovere ed incentivare una cultura imprenditoriale attraverso programmi di higher education
- offrire opportunità imprenditoriali ai giovani laureati attraverso una fitta rete di relazioni e contatti in tutto il Regno Unito.

Come più volte ricordato le nostre proposizioni di ricerca si basano sull'assunzione che molte delle attività e delle iniziative di "matrice imprenditoriale" promosse dalle Università sono in grado di agevolare e facilitare i processi di creazione delle nuove imprese. L'utilizzo del modello MAIR ci consente, pertanto, di poter individuare alcune specifiche attività (vedi figura 4.2) di sicuro impatto sulle motivazioni, le capacità e le future performance dei potenziali imprenditori.

MOTIVATION and CONFIDENCE	ABILITIES and SKILLS DEVELOPMENT	IDEAS	RESOURCES
Role Model and Case studies	Courses and classes	Idea Workshops	Enterprise learning
Networking opportunities	Conferences, workshps and talks	Networking opportunities	Techonology Transfer Activity
Enterprise forum and clubs	Works Experiences and stages	Idea concept banks	Incubation
Enterprise Events and Awards	Entrepreneurial Summer School	Research idea prototyping	Funding
Mentoring	Business Plan Competition	Business Concept Competition	Central support union
		Idea Workshops	Spin off activities

Figura 4. 2 Un esempio di classificazione delle attività promosse dalle Università secondo il MAIR Model

Tali attività rappresentano anche le principali fonti dei tre diversi networks che abbiamo assunto essere attivati dalle università: *Legitimation networks*, *Opportunity Networks* e *Resource Networks* (figura 4.3).

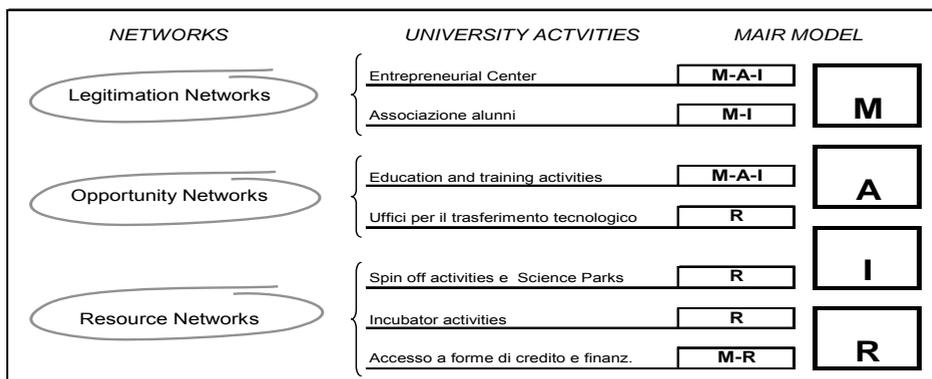


Figura 4. 3 Modello MAIR e Legitimation, Opportunity e Resource Networks

Sulla base di queste considerazioni teoriche abbiamo impostato i due case studies seguendo queste modalità: per ognuna delle due università si analizzano e si valutano le diverse categorie di attività (sulla base del MAIR Model) promosse e di networks (secondo la tripartizione utilizzata nella precedente analisi) attivati. Tale analisi ci consente di evidenziare alcuni aspetti distintivi delle due università che saranno successivamente esplicitati e confrontati con riferimento alle possibili implicazioni per i potenziali.

### 1.3 Sources of evidence

Per la realizzazione della nostra analisi abbiamo utilizzato una *multiple sources of evidence*, tra le quali:

- *Interviews*: Le interviste realizzate sono state sviluppate sulla base dell'oggetto delle nostre proposizioni di ricerca e sulla base delle considerazioni emerse dal modello interpretativo e dall'analisi della letteratura realizzata. Abbiamo, altresì, utilizzato, quando questo si è mostrato utile per l'esplicitazione e chiarificazione dei contenuti, alcune delle evidenze empiriche già raccolte nelle precedenti parti del lavoro. Per tutte le interviste abbiamo utilizzato un *digital voice recorder* per registrare i contenuti e per avere la sicurezza di riportare nel modo più accurato possibile il contenuto della stessa intervista. Con specifico riferimento al Babson College abbiamo realizzato una intervista al direttore dell'*Entrepreneurial Center*, Professor Edward Marram ed il direttore dell'*Entrepreneurial Club at Babson*, Matt Brown. Durante i colloqui abbiamo somministrato un primo questionario di tipo descrittivo a cui ne è seguito un secondo, di tipo quantitativo numerico, inviato per e mail. Con riferimento all'Università degli Studi di Firenze abbiamo realizzato alcune interviste sia di tipo descrittivo che di tipo quantitativo a presidenti di corsi di laurea, professori e ricercatori della Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Firenze. A queste si devono aggiungere anche altre due interviste realizzate al direttore dell'Incubatore d'impresa di Firenze (Dott. Massimo Canalicchio) e all'Assessore allo sviluppo economico del Comune di Firenze (Dott. Simone Tani) che nel 2004 ha inaugurato il progetto di creazione dell'incubatore.
- *Direct observation*. Quattro sono state le visite al Babson College in occasione delle quali abbiamo avuto modo di visitare le strutture, raccogliere informazioni e materiale ritenuto utile per la nostra analisi. Durante queste visite ci è stata consentita la partecipazione ad incontri svolti dagli *Entrepreneurial Clubs*, ad incontri con *Venture Capitalists* ed ad alcuni interventi realizzati dall'*Entrepreneurial Center*. La diretta osservazione delle attività di matrice imprenditoriale promosse dall'Università di Firenze sono avvenute durante tutto il percorso di dottorato a cui si devono aggiungere le numerose visite all'Incubatore di impresa di Firenze che ci hanno permesso di conoscere ed analizzare le imprese (spin off) ospitate.
- *Physical evidence*, come reports, guide dello studente, documenti interni e statistiche elaborate dai centri statistici interni alle due Università
- *Analysis of corporate balance sheets, documents, web sites*
- *Secondary data* raccolti da giornali, quotidiani e riviste di settore.

## 2. Babson College

### 2.1 Babson College overview

Il Babson College, situato in Wellesley, nei pressi di Boston in Massachusetts è stato fondato nel 1919 da Robert Babson come con il nome di "Babson Institute" divenendo poi nel 1969 "Babson College".

Ad oggi conta circa 1725 studenti *undergraduate* e circa 1650 studenti *graduate* provenienti da 75 diversi paesi del mondo (il 19% degli studenti *undergraduate* e il 16% di quelli *graduate*) e vanta un corpo docenti di circa 250 professori.

Il Babson College, oltre a rappresentare il primo dei 4 college sui 78 presenti nello stato del Massachusetts ad avere uno specifico curriculum in *entrepreneurship studies* (vedi tabella 4.1) è internazionalmente riconosciuto come una istituzione in grado di offrire uno dei più completi programmi formativi e didattici in materia di imprenditorialità di tutto il mondo.

Tabella 4. 1 Il quadro dei College presenti nel Massachusetts

	MA	%		
Numero complessivo di College *	78	100	%	
College che offrono un curriculum in Business Management, Marketing and related support service	46	58,97	100	%
College che offrono almeno un corso in Entrepreneurship	45	57,7	97,8	100
College che offrono un curriculum in Entrepreneurship and entrepreneurial studies	4	5,13	8,70	8,89

\* Sono stati considerati sia college pubblici che privati

Fonte: Nostra elaborazione da dati US News & World 2006

Al Babson College l'imprenditorialità non è solo una disciplina accademica ma una *way of life*, ne viene riconosciuta e valorizzata la sua interdisciplinarietà e la sua rilevanza in ambito economico e sociale. La sua missione infatti, è stata, sin dai primi anni di attività, quella di cogliere, seguire e comprendere le continue evoluzioni in materia di imprenditorialità coniugando una completa offerta formativa con una serie di attività accademiche ed extra accademiche, culturali e di ricerca<sup>251</sup>.

Le prime attività in materia di entrepreneurship risalgono alla seconda metà degli anni '60 (nel 1967 è stato istituito il primo corso in entrepreneurship) vedendo negli anni una costante intensificazione. Nel 1978 viene istituito il primo *entrepreneurial center*, nel 1981 viene organizzata la prima conferenza internazionale e la prima edizione del *Frontiers of Entrepreneurship* e nel 1998 è stato istituito il nuovo *entrepreneurial center (The Arthur M. Blank Center for Entrepreneurship)* che ancora oggi rappresenta l'*hub* di tutte le attività di matrice imprenditoriale offerte<sup>252</sup>.

<sup>251</sup> *The Babson's mission is to lead the global advancement of entrepreneurship education and practice through the development of academic, research, and outreach initiatives that inspire entrepreneurial thinking and cultivate entrepreneurial leadership in all organization and society (www.babson.edu).*

<sup>252</sup> *The center's mission is to lead the global advancement of entrepreneurship education and practice through the development of academic, research, and outreach initiatives that inspire entrepreneurial thinking and cultivate entrepreneurial leadership in all organizations and society. Every year academic leaders from around the world are invited to participate in the pre-eminent research conference for entrepreneurship, the Babson Kauffman Entrepreneurship Research Conference. The best papers from the conference are published annually in Frontiers of Entrepreneurship. The center also publishes the Babson Entrepreneurial Review (BER) - a showcase of Babson faculty research on a particular theme (www.3babson.com).*

In particolare le attività di *education and training* hanno visto nel corso degli anni una importante evoluzione sia dal punto di vista contenutistico che organizzativo, tanto che oggi l'*entrepreneurial faculty* del Babson College offre la più ampia offerta didattica e 45 professori che dedicano la propria attività a queste tematiche (figura 4.4).

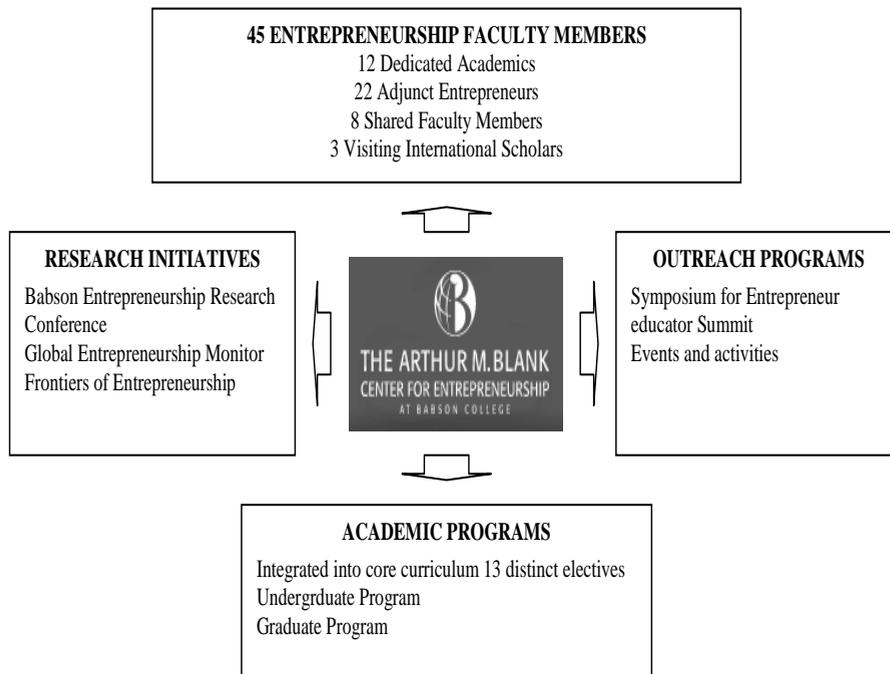


Figura 4. 4 Le attività del The Arthur M. Blank center for entrepreneurship

L'offerta di curricula e co-curricula interdisciplinari focalizzati sullo sviluppo di competenze, skills e capabilities imprenditoriali (*highest level of innovation in entrepreneurship education*) è considerata la principale categoria di attività offerta all'interno del Babson College. Ad oggi, infatti, sono presenti 22 elective courses per l'MBA program<sup>253</sup> ed altrettanti programmi per studenti undergraduate.

L'innovativo approccio utilizzato nella formazione di studenti undergraduate e graduate ha fatto ottenere al Babson College il riconoscimento per l'anno 2006 di "*best USA college in the entrepreneurship field*" da parte del *US News world and report*. A questo si devono aggiungere altri riconoscimenti quali quello di "*Best Business School*" con riferimento alla classifica stilata dal "*The Princeton review*", il premio "*Theodore M. Hesburg Award*" per i programmi undergraduate (*reivention*

<sup>253</sup> Il primo Full time MBA è stato istituito nel 1993 e nel 2000 è stato attivato *The Entrepreneurship Intensity Track* che è il primo programma di studio indirizzato agli studenti che vogliono lanciare una nuova impresa durante lo stesso corso di studi.

of undergraduate business education) e il riconoscimento di “top executive education school worldwide” da parte sia del *Financial Times* che del *BusinessWeek*

Accanto agli *Academic programs* da anni il Babson College si adopera in una intensa attività di ricerca in materia di entrepreneurship (*Research publications and conferences*<sup>254</sup>), realizzata mediante importanti collaborazioni e cooperazioni con le principali università del mondo. Da oltre 25 anni annualmente viene organizzata una conferenza sullo stato dell’arte sugli studi imprenditoriali i cui risultati sono raccolti *Frontiers of Entrepreneurship Research*<sup>255</sup>.

Inoltre, con l’intento di attivare una serie di relazioni e contatti tra università, imprese ed altre istituzioni e di creare e diffondere un clima ed una cultura imprenditoriale –ritenuto l’elemento essenziale per lo stimolo alla creazione e formazione di processi di nuova imprenditorialità- il Babson College è tra le università più attive nella promozione di *Outreach programs and event*.

Nel 1960 è stata fondata la prima Associazione di Alunni (*Babson Alumni Association*) alla quale se ne sono aggiunte numerose altre. Ad oggi sono presenti 64 organizzazioni (vedi tabella 4.3) tra le quali un ruolo di primo piano è svolto dalle *entrepreneurial associations (entrepreneurial clubs and organizations)* (vedi tabella 4.2) che, come osservato dal presidente dell’Entrepreneurial Club Matt Brown, “favoriscono ed agevolano gli studenti nella strutturazione ed ideazione di processi imprenditoriali e nell’inserimento nel mondo del lavoro che, stando ai dati degli ultimi 2 anni, vede il 98% degli studenti già in possesso di un lavoro dopo 6 mesi dalla laurea<sup>256</sup>” (dati da intervista diretta)

Tabella 4. 2 Entrepreneurial clubs and organizations at Babson College

Entrepreneurial clubs and organizations	Babson Entrepreneurial Club (BEC)
	Babson Entrepreneurial Exchange (BEE)
	Babson Entrepreneurial Finance Group (BEFG)
	Babson Entrepreneurial Teaching Alliance (BETA)
	Babson Technology Venture Group (BTVG)
Other entrepreneurial organizations	Babson Chamber of Commerce
	Financial Management Association
	Investments Club

Fonte: Nostra elaborazione da dati Usnews 2006 e Babson College 2006

<sup>254</sup> Tra le principali Research Initiatives si deve ricordare il *The Global Entrepreneurship Monitor* che è . (www.GEM.it) che ha l’obiettivo di realizzare un focus con cadenza annuale sugli studi di “entrepreneurial research”. Così, annualmente, viene realizzato da più di 200 studiosi provenienti dalle più importanti università del mondo, un report contenente i risultati di un’analisi di benchmarking a livello regionale, nazionale e sopranazionale con ad oggetto il ruolo dell’imprenditorialità nella crescita economica dei paesi (*the role of entrepreneurship in national economic growth*).

<sup>255</sup> Per maggiori approfondimenti sulla struttura, l’organizzazione ed i contenuti raccolti nel *Frontiers of Entrepreneurship* si rimanda all’analisi realizzata nel primo capitolo del presente lavoro.

<sup>256</sup> Oltre alla opzione del self employment, i molti studenti che optano per il lavoro manageriale possono agevolare di contatti all’interno di importanti compagnie quali PricewaterhouseCoopers Investors Bank & Trust Fidelity Investments, Ernst & Young, KPMG, General Electric, IBM, JP Morgan Chase e Citigroup Sovereign Bank.

Tabella 4. 3 Extracurricula activities e organizations at Babson College

<b>Number of registered organizations</b>	64	Clubs, Organizations, groups
<b>Main categories</b>		academic, activism, arts, athletics, campus, media, cultural, fraternity, sorority, entrepreneurial and business interest, recreational, religious, service, social, technology.
<b>Student activities</b>	17	Eg. Babson College Radio, Babson Culinary Arts, Luxury and Fashion, Open Societies Initiative, Student Government Association
<b>Sport activities</b>		Eg. Babson United Rugby, Babson Wrestling, Women's Ice Hockey, Women's Rugby
<b>Clubs and Organizations</b>		e.g. alumni association, entrepreneurship forum
Religious organizations:	5	Babson Christian Fellowship, Babson Friends of Israel, Babson Islamic Organization, Hillel, Babson Clin Catholic Association
Minority and international student organizations:	7	Babson Asian Pacific Student Association, Babson Brazilian Association, Black Student Union, AMAN Young Black Entrepreneurs, Babson Korean Student Association, Transatlantic Community
Other organizations	52	Eg. 2005 Steering Committee, Admission Assistant Program, Amnesty International, Babson Billiards Club, Babson Cheerleaders, Babson Francophone Society, Babson Improv Group, Babson Literary Magazine, Sigma Kappa, Sigma Phi Epsilon, Steering Committee of 2006, Steering Committee of 2007, Tau Kappa Epsilon, Theta Chi, Women Giving Back, Women's Ice Hockey, Women's Rugby
Number of fraternities:	3	members 10%

Fonte: Nostra elaborazione da dati Usnews 2006 e Babson College 2006

## 2.2 I networks e le attività promosse dal Babson College

Come in precedenza ricordato, sono il *The Arthur M. Blank Center for Entrepreneurship*, l'*Alumni Association* e le 5 *Entrepreneurial organizations* a rappresentare i principali soggetti promotori all'interno del Babson College delle attività di matrice imprenditoriale e di quella rete di relazioni e di contatti (denominata "*Business Community*") capace di connettere gli studenti tra di loro, con il mondo accademico e con quello delle imprese.

Sulla base del MAIR Model e delle 4 variabili esplicative in cui questo si compone (Par. 4.1.3) abbiamo individuato una serie di attività di matrice imprenditoriale (vedi figura 4.5) in grado di

- motivare i potenziali imprenditori influenzando sulle variabili personali e motivazionali, (Motivation and confidence), come ad esempio gli incontri, le conferenze, i gruppi di studio, lavoro e ricerca su tematiche imprenditoriali organizzati dagli *Entrepreneurial Club* e dalla *Babson Alumni association* (legittimation networks)
- creare una fitta rete di relazioni -Babson Community- che connette studenti, professori e mondo delle imprese motivando e legittimando (legittimation networks) l'attività imprenditoriale (motivation and confidence) e incoraggiando e facili-

tando (opportunity networks) i processi di creazione delle nuove imprese (ideas e reources)

- creare, mantenere e sviluppare un clima ed una cultura imprenditoriale all'interno del quale gli studenti possono lavorare e crescere (legitimation networks)
- sviluppare la formazione di abilità, capacità, skills e competenze imprenditoriali (Abilities and Skills development) grazie al completo programma di *Education and teaching* e le numerose attività extra accademiche offerte (opportunity networks)
- aiutare la nascita e lo sviluppo di nuove idee imprenditoriali (Ideas) risultato delle numerose iniziative che periodicamente vengono organizzate dall'*Entrepreneurial Club* di concerto con il *The Arthur M. Blank Center for Entrepreneurship* (opportunities e resource networks)
- facilitare il reperimento di risorse di tipo strumentale e di tipo finanziario (Resources) reso possibile sia da partnership esterne con strutture di incubazione (*NFTE University at Babson College External Incubator*) sia con relationship con investitori istituzionali (*Venture Capitalist and Business Angels relationship*) che ogni anno sono interessati alla selezione di business plan e progetti imprenditoriali considerati profittevoli (resource networks).

MOTIVATION and CONFIDENCE	ABILITIES and SKILLS DEVELOPMENT	IDEAS	RESOURCES
Entrepreneurial Club Activities	Education and training activities	Entrepreneurial Club activities	Angel and Venture Capital Relationship
Extracurricula activities	Conferences, worksops and talks	Idea Workshops	Babson Seed Fund
Babson Entrepreneurial Exchange	Babson Entrepreneurship research Conference	Business Plan Competition	Babson Alumni Resource Network (BARN)
Babson Alumni Association	Babson Entrepreneurial Exchange	Babson Alumni Affinity Group	Babson Entrepreneurial Finance Group
Enterprise Events and Awards	Babson Entrepreneurial Teaching alliance		NFTE university at Babson Colege External Incubator
	Babson Technolgy Venture Group		

Figura 4. 5 Classificazione delle attività promosse dal Babson College secondo il MAIR Model

Come precisato dal Prof Ed. McMarran, direttore del *The Arthur M. Blank Center for Entrepreneurship*, il perno attorno al quale si snodano tutte le attività è rappresentato dalle *education and training activities* (categorizzate sotto la variabile *Abilities and skills development* del MAIR model) strutturate in 4 diversi programmi: Undergraduate Programs, Graduate Programs (MBA); Executive Education Programs e Co-curricular Programs.

Gli *Undergraduate Programs* hanno la durata di 4 anni e si compongono di tre sotto-programmi (*Introduction, Intermediate level e Advanced level*) basati su insegnamenti di natura contabile, manageriale, di marketing e di finanza (figura 4.6)

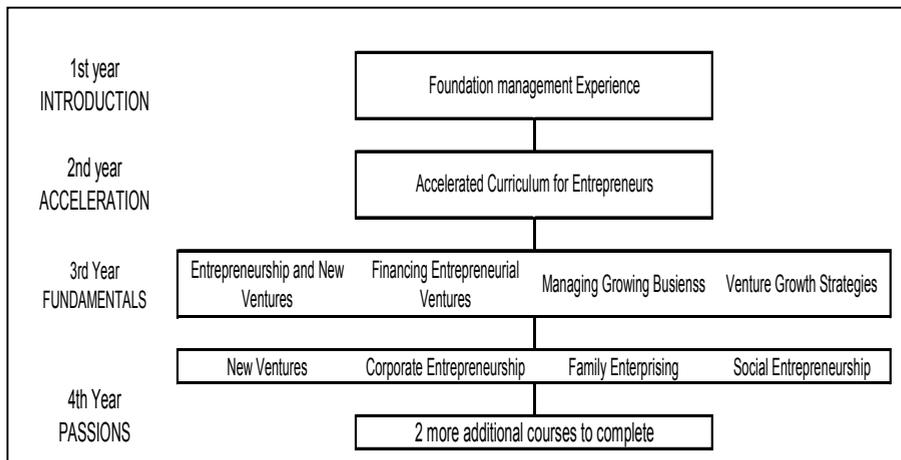


Figura 4. 6 Gli Undergraduate Programs

L'interesse per le tematiche imprenditoriali è prerogativa già del primo anno di studi durante il quale tutti gli studenti partecipano al *Foundations of Management and Entrepreneurship (FME)*, un programma incentrato sulla creazione da parte di team di studenti di un *own for-profit ventures* che successivamente, alla conclusione del percorso di studi, viene liquidato e gli eventuali proventi distribuiti in beneficenza.

La gestione ed organizzazione delle attività di *Education and Training* per studenti graduate sono svolte congiuntamente dall'*entrepreneurial faculty* del Babson College e dal *F.W. Olin Graduate School of Business* della Facoltà di Ingegneria, fornendo un approccio interdisciplinare e modulare (figura 4.7) caratterizzato da lezioni teoriche, casi aziendali, simulazioni e progetti integrativi e supplementari. I *graduate programs* si compongono di tre diversi curriculum:

1. *Core Curriculum*, ideato nel 1993 per full time students ed incentrato sulla realizzazione di programmi interdisciplinari con ad oggetto l'intero life cycle di una impresa
2. *Elective Curriculum* che rappresenta l'MBA program<sup>257</sup> offerto dal babson College e che annovera 22 diverse categorie di corsi racchiusi in tre diverse categorie:
  - a. Foundation classes -- fundamental holistic entrepreneurship skills
  - b. Specialty classes -- specific disciplines within entrepreneurship
  - c. Support classes -- deep knowledge in one specific area study.

<sup>257</sup> L'MBA entrepreneurship program offre 22 elective courses. Il Foundation level cours è considerato il principale programma per tutti gli studenti che sono interessati ed intenzianati ad avviare una carriera imprenditoriale..L'intero entrepreneurial process è studiato in profondità con specifici approfondimenti in aree quali quelle della corporate entrepreneurship, social entrepreneurship e del family business. Prima della laurea il 90% degli studenti ha già realizzato un business plan e più del 63% continua gli studi con la frequenza degli specialty courses offerti.

3. *Specialty Programs*, all'interno dei quali a partire dal 2000 è presente il corso Entrepreneurship Intensity Track<sup>258</sup> indirizzato a tutti gli studenti interessati alla creazione e costituzione di un *high-potential venture* durante il completamento del programma MBA.

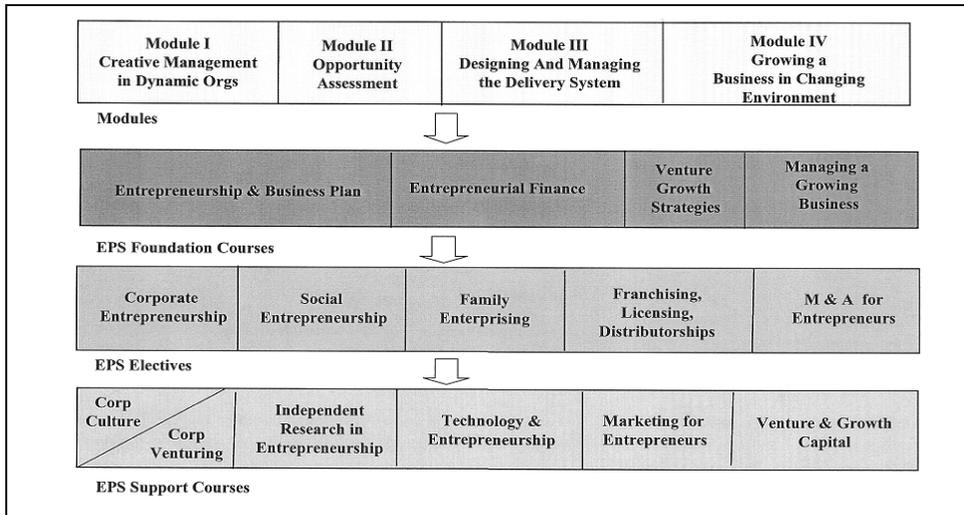


Figura 4. 7 MBA entrepreneurship curriculum

I programmi istituzionali per studenti undergraduate e graduate sono inoltre affiancati dagli Executive Education Programs costituiti da open programs (come l'Entrepreneurial strategies for innovation and growth) e da programmi personalizzati (custom programs) oltre che dalla partecipazione alle attività promosse dall'Innovation and Corporate entrepreneurship Center. Infine, le Education and Training activities prevedono la partecipazione ai Co-curricular Programs promossi dalle 5 entrepreneurial organizations studentesche (vedi anche tabella 4.3 a pag 11):

- il Babson Entrepreneurial Exchange (BEE)
- il Babson Entrepreneurial Club (BEC)
- il Babson Entrepreneurial Finance Group (BEFG)
- il Babson Entrepreneurial Teaching Alliance (BETA) ed
- il Babson Technology Venture Group (BTVG).

Parte integrante degli Acedemics Programs sono anche gli extracurricula activities (variabile Abilities and Skills del MAIR model) promossi dalle 64 organizzazioni e clubs ed in particolare dalla Babson Alumni Association che ha l'obiettivo di connettere, supportare ed aiutare tutti gli alunni durante gli anni del percorso univer-

<sup>258</sup> Dalla guida del Babson College con riferimento all'Entrepreneurship Intensity track "The mission of the Entrepreneurship Intensity Track (EIT) is to dramatically enhance the education of MBA student entrepreneurs through an integrated elective program that tailors each student's education to best fit their specific market opportunity and helps them launch a new venture".

sitario. L'affiliazione alla Babson Alumni Association, che mantiene in contatto più di 28 mila studenti di tutto il mondo, comincia al ricevimento della lettera di accettazione da parte del College. A partire da quel momento gli studenti possono scegliere e selezionare le diverse attività ed organizzazioni e cominciare così ad usufruire di tutti i benefits e di tutti i servizi a loro disposizione. Inoltre, come del resto in tutte le università americane, con l'obiettivo di creare una "worldwide connections and community", gli studenti sono incoraggiati ad aderire alle diverse iniziative organizzate (e pubblicizzate dal Babson Magazine, nell'Alumni Calendar of Events e tramite una mailing list<sup>259</sup>), a partecipare ai diversi eventi (clubs events) ed ad avere un ruolo attivo nell'organizzazione delle attività per loro di maggior interesse (connect).

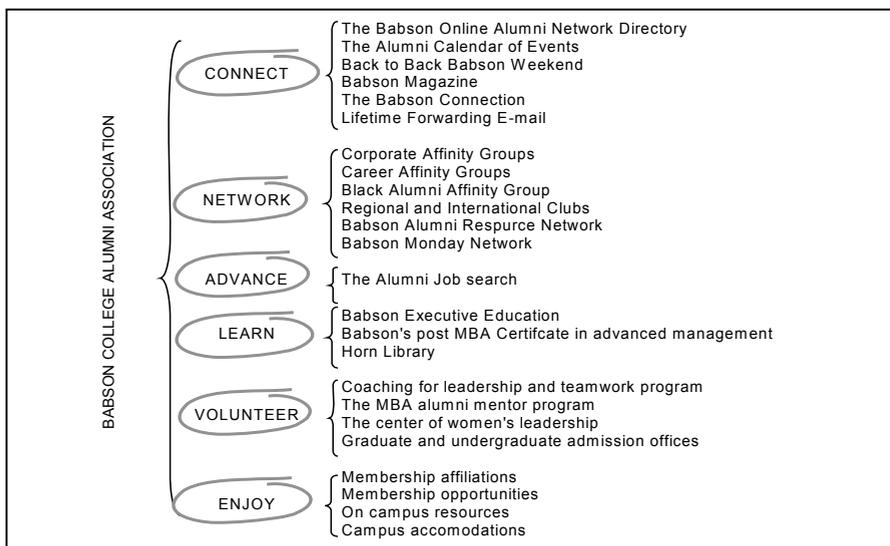


Figura 4. 8 Le attività promosse dal Babson Alumni Association

La connessione tra gli studenti è finalizzata alla creazione di un network (*network*) supportato da contatti con il mondo delle banche e delle imprese (*Corporate Affinity Group* e *Carrer infinity group*) mediante l'organizzazione di conferenze e di networking opportunities (*Black alumni Affinity group* e *Regional and international clubs*)<sup>260</sup>

<sup>259</sup> Si tratta del programma *Lifetime forwarding E-mail*

<sup>260</sup> Si tratta in particolare dell' *Alumni career services* che organizza le attività di *on-campus job interviews*, *resume assistance*, *career/job search classes*, *alumni network*, *interest inventory* ed *interview training*.

Alumni Career Services

Job Postings

Online Resourcesif

Resources for Starting a Business

Networking

Mentoring

Career Education and Programs

Counseling

Post a Job

Alumni Career Educator

On campus interview

Resume assistance

Coaching for Leadership & Teamwork Program (CLTP)

Interview training

Il *Babson Alumni Association* insieme all'*Entrepreneurial Club*, con l'intento di stimolare i processi di creazione di nuove idee organizza periodicamente incontri e gruppi di studio tra studenti per la redazione di progetti di impresa, per la stesura di business plan e di piani di impresa da sottoporre all'attenzione dei *business angels* e dei *venture capitalists* in occasione degli incontri che con cadenza mensile vengono organizzati (variabili *Ideas* e *Resources* del MAIR model). Questi incontri possono essere considerati come lo step conclusivo della formazione imprenditoriale così come intesa dal Babson College ed è verosimile ritenere che ne rappresentino anche il suo carattere peculiare.

Il Babson College infatti, a differenza di altre Università americane, per l'incentivazione alla formazione di nuova imprenditorialità adotta un approccio che non prevede specifici programmi ed attività finalizzate al trasferimento tecnologico ed alla valorizzazione dei risultati delle ricerche, ma un costante ed intenso impegno nello sviluppo di sempre più innovativi e completi programmi<sup>261</sup> specificatamente rivolti alla formazione culturale, imprenditoriale e manageriale dello studente-potenziale imprenditore. Sebbene, però, non sia presente né Uffici di Trasferimento Tecnologico (UTT) né strutture di incubazione, la formazione di nuova imprenditorialità e di nuove imprese non è preclusa. Dai risultati elaborati dalle statistiche e dei report si può, infatti, evincere come l'adozione di questa filosofia e delle metodologie che ne conseguono abbia determinato una serie di vantaggi in termini di creazione di nuove figure imprenditoriali non solo dedicate alla istituzione di nuove imprese (10-15% degli studenti graduate decide di aprire una nuova impresa) ma anche alla direzione e gestione di nuove unità di business in imprese multinazionali (55-60% degli studenti) ed in family business (figura 4.9).

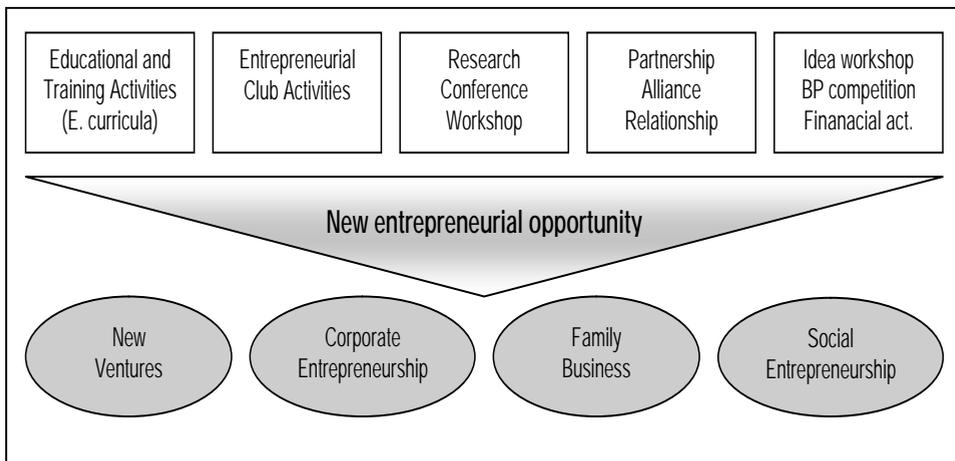


Figura 4. 9 Entrepreneurial Opportunity al Babson College

<sup>261</sup> Un esempio è rappresentato dal programma *Symposia for Entrepreneurship Educators* che ha l'obiettivo di sviluppare ed aggiornare un quadro internazionale di riferimento dei principali programmi di formazione imprenditoriale capaci di creare una connessione tra teoria e pratica nelle metodologie di insegnamento.

Come si evince dalla figura, l'approccio adottato dal Babson College per la formazione di figure imprenditoriali vede anche un costante e continuo impegno rivolto alle attività di studio, di ricerca e conferenziale (più volte ricordata nel corso del lavoro cfr. cap 1, cap 4.2), all'organizzazione di eventi internazionali ed alla formalizzazione di partnership<sup>262</sup>, specificatamente dedicate al

- la diffusione dei risultati delle ricerche realizzare in materia imprenditoriale (variabile *motivation and confidence*)<sup>263</sup>,
- lo scambio, la condivisione e l'individuazione di nuove idee di potenziali business (variabile *Ideas*) e
- la creazione di network e relazioni di natura internazionale (variabile *Resources*) che consentono l'inserimento del potenziale imprenditore di entrare in contatto oltre che con possibili soggetti finanziatori anche con il mondo delle imprese e del lavoro (figura 4.10).

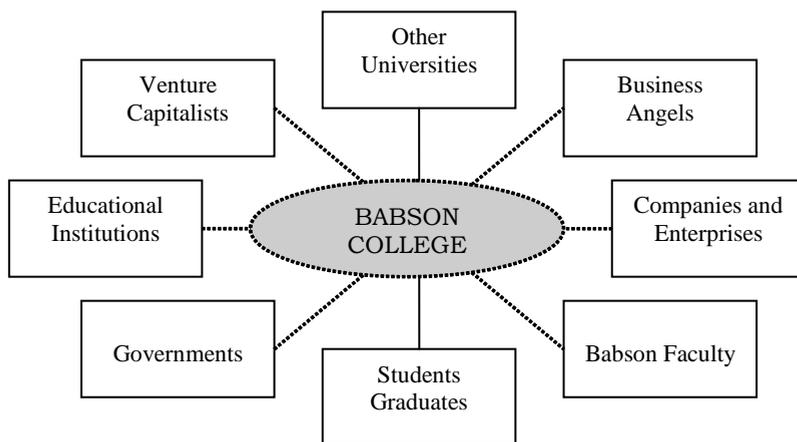


Figura 4. 10 Network e relazioni create dal Babson College

<sup>262</sup> Il Babson College ha istituito partnership in *Italia* con l'Università Bocconi; in *Spagna* con l'Escuela Superior de Administration y direction de empresas (ESADE) e con l'Instituto de Empresa; in *Francia* con la HEC; in *Giappone* con l'Hitotsubashi University; in *Messico* con l'Instituto Tecnológico y de estudios superiores de Monterrey (ITEMS); in *Irlanda* con il Trinity College; in *Cina* con la Tsinghua University e in *Svizzera* con l'University of St. Gallen.

<sup>263</sup> A titolo di esempio si possono ricordare i progetti: *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) che coordinato con la London Business School, ha l'obiettivo di studiare ed approfondire il ruolo dell'imprenditorialità nello sviluppo economico dei paesi (si veda anche nota 7); *Successful transgenerational entrepreneurship program* (STEP Project) che ha l'obiettivo di approfondire i processi di successione generazionale nelle imprese di famiglia e nei gruppi aziendali; il *Diana Project* incentrato sui processi imprenditoriali femminili; il *Babson-HBCU entrepreneurship consortium* ed il *Babson College Entrepreneurship Conference* (BCERC).

### 3. Università degli Studi di Firenze

#### 3.1 Università degli Studi di Firenze overview

L'Università di Firenze è un'istituzione pubblica le cui origini risalgono al XIV secolo e più precisamente al 1321 quando per volere della Repubblica Fiorentina fu istituito lo *Studium Generale*. Nel 1923 ha assunto la denominazione di Università ed è stata organizzata in Facoltà e Dipartimenti.

Ad oggi l'Ateneo Fiorentino si articola in strutture didattiche, di ricerca e di servizio (art. 3 dello Statuto)<sup>264</sup> che rappresentano anche le tre principali categorie di servizi offerti. La gestione delle attività didattiche è affidata alle 12 Facoltà<sup>265</sup> ed è organizzata in Corsi di Laurea, Corsi di Laurea Specialistica e Scuole di Specializzazione. L'Attività di ricerca è organizzata in 70 Dipartimenti<sup>266</sup>, suddivisi in 5 diverse aree di ricerca<sup>267</sup>, in centri interuniversitari, centri studi e centri di ricerca (vedi figura 4.9).

<i>STRUTTURE DIDATTICHE</i>	
Facoltà'	12
Corsi di Laurea 1 livello	105
Corsi di Laurea Specialistica	110
Lauree a ciclo unico	5
<i>STRUTTURE DI RICERCA</i>	
Dipartimenti	70
Aree scientifiche di riferimento	5
Centri Interdisciplinari	13
Centri Interuniversitari	21
Centri Studi	16
Centri di Ricerca, Trasferimento ed alta formazione	10
Consorzi Interuniversitari a cui aderisce	27
<i>STRUTTURE DI SERVIZIO (Altre strutture dell'Ateneo)</i>	
Sistema bibliotecario di Ateneo, Musei, Centri per attività di supporto alla didattica ed alla ricerca	

Figura 4. 11 Le strutture dell'Università degli Studi di Firenze

Fonte: Nostra Elaborazione da dati interni

Il numero degli studenti immatricolati nell'Anno Accademico 2006/07 è stato di 8461 (fonte statistiche al 9 ottobre 2006), di cui 1115 nella Facoltà di Economia (figura 4.12), ed il numero dei professori e di ricercatori è superiore a 2300, senza considerare il professori e docenti a contratto.

<sup>264</sup> Si veda quanto disposto nello Statuto dell'Università degli Studi di Firenze emanato con Decreto Rettorale n.577 del 20 giugno 2006 e pubblicato su G.U. n. 156 del 6 luglio 1995 e le successive modifiche.

<sup>265</sup> Sono le Facoltà di Agraria, Architettura, Economia, Farmacia, Giurisprudenza, Ingegneria, Lettere e Filosofia, Medicina e Chirurgia, Psicologia, Scienze della Formazione, Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali e Scienze Politiche.

<sup>266</sup> Nell'Università degli Studi di Firenze i Dipartimenti rappresentano, secondo quanto disposto dall'art 22 dello Statuto, le strutture organizzative di uno o più settori di ricerca omogenei per fini o per metodo o convergenti interdisciplinarmente sul medesimo ambito tematico e dei relativi insegnamenti anche afferenti a più Facoltà.

<sup>267</sup> Si tratta nello specifico dell'Area biomedica (18 dipartimenti), l'Area Scientifica (12), l'Area Scienze Sociali (11), l'Area Tecnologica (19) e l'Area Umanistica (10).

<i>PERSONALE DOCENTE</i>	
Professori Ordinari	832
Professori Associati	738
Ricercatori	737
<i>STUDENTI</i>	
Studenti immatricolati A.A. 2006-2007	8461
Facolta' di Agraria	326
Facolta' di Architettura	669
Facolta' di Economia	1115
Facolta' di Farmacia	359
Facolta' di Giurisprudenza	800
Facolta' di Ingegneria	962
Facolta' di Lettere e Filosofia	1409
Facolta' di Medicina e Chirurgia	422
Facolta' di Psicologia	369
Facolta' di Scienze della Formazione	254
Facolta' di Scienze Matematiche, fisiche e Naturali	792
Facolta' di Scienze Politiche	602
Interfacolta'	382

Figura 4. 12 Personale Docente e studenti iscritti Università degli Studi di Firenze

Fonte: Nostra elaborazione da dati interni (CSIAF statistica al 9 ottobre 2006)

Nel panorama universitario Italiano l'Università di Firenze è riconosciuta come una delle istituzioni maggiormente impegnate nella realizzazione e promozione di attività finalizzate all'unione con il mondo delle imprese, alla valorizzazione dell'impatto sociale della ricerca ed alla promozione di sempre nuove opportunità con cui i ricercatori possono realizzare rapporti di breve (regolamento attività conto terzi), medio (regolamento laboratori congiunti) e lungo termine (regolamento spin-off e regolamento brevetti) con soggetti esterni per la commercializzazione dei risultati della ricerca.

In questa ottica l'Università di Firenze da anni può svolgere e svolge attività di ricerca anche per conto di altri soggetti pubblici e/o privati e per conto di terzi e dal mese di Settembre 2006 ha attivato il nuovo regolamento di Ateneo per i "Laboratori di Ricerca Università - Soggetti Esterni". Con questo regolamento viene definita la possibilità per i Dipartimenti e Centri di Ateneo con autonomia amministrativa di creare laboratori congiunti tra Università e soggetti esterni (imprese o enti), in cui possano operare insieme ricercatori, docenti universitari, dottorandi e assegnisti di ricerca, e tecnici dell'impresa, per l'investigazione e l'approfondimento scientifico di tematiche di comune interesse.

Anche l'impegno nei processi di valorizzazione della ricerca negli ultimi anni ha visto un processo di forte sviluppo specificatamente rivolto a

- omogeneizzare principi e criteri cui ispirare le azioni dell'Università in materia di brevettazione, costituzione di aziende "spin-off" e trasferimento tecnologico. Ad oggi il portafoglio brevetti e licenze <sup>268</sup> dell'Università di Firenze conta 24 brevetti regolati e gestite secondo un proprio regolamento d'Ateneo che rende omo-

<sup>268</sup> La normativa Italiana relativa ai brevetti è stata completamente riscritta nel D.Lgs. 30/2005 "Codice dei diritti di proprietà industriale" che ha riordinato tutta la materia ed ha, fra l'altro, abolito il R.D. 1127/1939.

genei gli strumenti giuridici da utilizzare per la protezione della proprietà intellettuale e dei prodotti di ricerca. Anche con riferimento alla modalità di costituzione degli Spin off accademici, l'Ateneo ha adottato un proprio regolamento: il Regolamento d'Ateneo sulla partecipazione a Società previste dal D.Lgs. 297/99

- concretizzare al meglio i processi di trasferimento di conoscenze e lo sfruttamento commerciale delle invenzioni mediante la promozione di spin off accademici
- rendere disponibili informazioni utili per promuovere progetti cooperativi di valorizzazione della ricerca, finalizzati ad aumentare l'impatto economico dei risultati della ricerca (licensing, costituzione di spin-off).

In questo contesto, nel 2002, ha aderito al NetWork per la valorizzazione della ricerca universitaria (vedi par 3.5.2) insieme con i principali Atenei Italiani, ha promosso e promuove la costituzione di spin off accademici (avviata con il D.Lgs. 297/99), per lo sfruttamento commerciale di invenzioni realizzate nei laboratori e nei centri di ricerca universitari, è stata tra i soggetti promotori di un Incubatore d'impresa e di un Polo Tecnologico.

In ambito didattico le principali attività di matrice imprenditoriale (*education and training*) in materia di imprenditore e di nuove imprese sono offerte dalla Facoltà di Economia ed in particolare dal Dipartimento di Scienze Aziendali anche se non mancano casi ed esempi di corsi, su tematiche manageriali, offerti da altre Facoltà.

Tabella 4. 4 La Facoltà di Economia e i principali corsi di laurea offerti

	2004-2005		2005-2006	
	TOT	%	TOT	%
<b>Facoltà di Economia</b>	<b>5542</b>	<b>100%</b>	<b>5542</b>	<b>100%</b>
<b>I Livello</b>	<b>4090</b>	<b>73,8%</b>	<b>4090</b>	<b>73,8%</b>
<i>Economia Aziendale</i>	1950	47,7	1950	46,0
<i>Economia e Commercio</i>	750	18,3	750	18,7
<i>Ec e gestione dei servizi Turistici</i>	646	15,8	659	15,6
<b>II Livello</b>	<b>339</b>	<b>6,1%</b>	<b>339</b>	<b>6,1%</b>
<i>Governo di Impresa</i>	83	24,5	144	22
<b>Vecchio Ordinamento</b>	<b>1113</b>	<b>20,1%</b>	<b>1113</b>	<b>20,1%</b>

### 3.2 I networks e le attività promosse dall'Università degli Studi di Firenze

Anche con riferimento all'Università degli Studi di Firenze abbiamo individuato alcune delle principali attività di matrice imprenditoriale offerte sulla base delle 4 variabili esplicative del MAIR Model.

Nell'Ateneo Fiorentino la Facoltà di Economia assume un ruolo di pivot nell'offerta di attività di matrice imprenditoriale e nello sviluppo di servizi di supporto all'imprenditorialità

- promuovendo attività che conferiscono legittimazione all'assunzione di comportamenti imprenditoriali (legittimation networks) e all'assunzione del rischio di impresa (orientamento post-laurea, centri di studio universitari, moduli profes-

- sionalizzanti, spin off activities, presenza di uffici di trasferimento tecnologico e strutture di incubazione) (Motivation and confidence)
- offrendo opportunità, (opportunity networks) che aumentano la probabilità di individuare opportunità di business da sfruttare (attività di *education and training*, programmi formativi complementari, programmi erasmus e socrates, attività di incubazione, spin off activities) (Abilities and Skills development)
  - creando e offrendo risorse a minor costo (resource networks) rispetto ad altre circostanze, sviluppando competenze necessarie per l'avvio di una nuova impresa (attività di incubazione, spin off activities, attività di trasferimento tecnologico, attività di stage e tirocini) (Resources).

MOTIVATION and CONFIDENCE	ABILITIES and SKILLS DEVELOPMENT	IDEAS	RESOURCES
Programmi complementari (Modulo professionalizzante)	Education and training activities	Conferences, workshps e convegni	Attività di Incubazione
Orientamento post laurea	Corso di Laurea Specialistica in Governo di Impresa	Programmi complementari (Modulo professionalizzante)	Spin offs activities
Programmi erasmus e socrates	Conferences, workshps e convegni	Corso di Laurea Specialistica in Governo di Impresa	Ufficio di Trasferimento Tecnologico
Possibilità di accedere alle strutture di incubazione	Programmi complementari (Modulo professionalizzante)		
	Programmi erasmus e socrates		

Figura 4. 13 La classificazione delle attività promosse dal Università di Firenze secondo il MAIR Model

Con riferimento alle attività di *Education and Training*, in primis, si deve osservare che una delle caratteristiche peculiare risiede nella promozione dell'integrazione europea (tramite programmi comunitari) e nell'allargamento degli orizzonti culturali e personali dei propri studenti attraverso la conoscenza e il confronto con realtà diverse da quelle Italiane. I principali corsi di laurea (sia per studenti di primo livello – undergraduate- che per quelli delle Lauree specialistiche –graduate-) prevedono durante il percorso universitario programmi che favoriscono la mobilità studentesca con l'assegnazione a studenti italiani di borse per soggiorni di studio all'estero (*programmi ersamus*) e l'ospitalità di studenti stranieri nelle proprie strutture. Specifici programmi sono previsti anche dopo il conseguimento della laurea, prevedendo la possibilità di accordi di scambio internazionale con istituzioni universitarie e di ricerca di alto prestigio (*programmi socrates*).

I principali corsi di natura manageriale e imprenditoriale sono promossi dalla Facoltà di Economia, ed in particolare, nei l Corso di Laurea in Economia Aziendale e nel Corso di Laurea Specialistica in Governo di Impresa. Quest'ultimo, attivato nell'A.A. 2003-2004, rappresenta un unico caso in Italia sia per la sua originale prospettiva di studio ed ottica di indagine (quella dell'imprenditore), sia per essere uno

dei pochi programmi italiani a prevedere uno specifico corso sullo start up (vedi tabella 4.5 oltre che tabella 3.8) ed infine per essere il programma di Laura Specialistica con il maggior numero di studenti tra tutti quelli promossi dall'Università degli Studi di Firenze (vedi tabella 4.5)

Tabella 4. 5 Confronto per numero di studenti tra i diversi post graduate programs

Post-graduate programs	N. Programs	N. students	
<i>Economics and Business School</i>	14		446
Governo d'impresa (Business Management)		103	
Marketing		67	
Advanced accounting		51	
Management consulting		50	
Advanced development economics		34	
Economic and social sciences		32	
Finance		29	
Business Legislation		18	
Advanced tourism management		16	
Population and society		12	
Statistics for firms		10	
Human resources management		9	
Actuarial sciences		8	
Political economics		7	
<i>Agriculture School</i>	10	$1 \leq x \leq 29$	105
<i>Architecture School</i>	3	$0 \leq x \leq 40$	64
<i>Pharmacy School</i>	1		5
<i>Law School</i>	1		249
<i>Engeneering School</i>	12	$15 \leq x \leq 60$	458
<i>Literature and Philosophy School</i>	24	$1 \leq x \leq 39$	380
<i>Medical School</i>	1		33
<i>Education School</i>	3	$11 \leq x \leq 43$	80
<i>Mathematics, Physics, and Natural Sciences</i>	17	$0 \leq x \leq 25$	201
<i>Political Sciences School</i>	5	$8 \leq x \leq 77$	181
<b>Joint programs</b>			
<i>Literature and Philosophy School &amp; Mathematics, Physics, and Natural Sciences</i>	1		9
<i>Education School &amp; Literature and Philosophy School</i>	1		15
<i>Education School &amp; Political Science School</i>	1		19

Fonte: Vallini e Simoni (2006)

La Laurea Specialistica in Governo di Impresa si caratterizza per l'offerta di 10 corsi di cui 8 incentrati sull'approfondimento delle principali tematiche di governo delle imprese studiate attraverso la prospettiva dell'imprenditorie (vedi tabella 4.6).

Il percorso di studio così come impostato ed organizzato ha l'obiettivo e l'intento di sviluppare oltre a competenze, capacità ed attitudini imprenditoriali anche una maggiore confidenza, sicurezza e motivazione nella eventuale scelta di diventare imprenditori.

I programmi dei corsi rendono, infatti, lo studente capace di

- analizzare le potenzialità di mercato di un nuovo prodotto (corso di Management dell'innovazione),
- preparare e realizzare un Business Plan ed un piano industriale (corsi di Corporate Governance e Consulenza Direzionale),
- comprendere la profittabilità di un business oltre che le fasi, gli step e le decisioni che sottostanno alla creazione di una nuova impresa (corso di Start up),
- acquisire familiarità con i programmi di finanziamento agevolato a disposizione delle imprese (corso di Consulenza direzionale),

- approfondire le tematiche inerenti la fiscalità internazionale ed i gruppi aziendali (corso di Consulenza direzionale),
- approfondire le specificità gestionali relative ai processi di risanamento e ristrutturazione di una impresa (corso di Turnaround management),
- e acquisire così un bagaglio di competenze e capacità sfruttabili in tutte le fasi e circostanze caratterizzanti le diverse fasi del ciclo di vita di una impresa<sup>269</sup>.

Tabella 4. 6 Il corso di Laurea Specialistica in Governo di Impresa

Denominazione corso		Numero di studenti	
Consulenza Direzionale		2003-2004	34
Corporate Governanance		2004-2005	64
Economia e Gestione dei settori e dei sistemi locali		2005-2006	103
Etica del Lavoro			
Management della produzione e della logistica			
Management dell'innovazione e analisi dei mercati			
Management dell'internazionalizzazione			
Start-up di impresa			
Strategia e Valore di Impresa			
		Numero totale studenti Laureati	
		61	

Nell'Università degli Studi di Firenze parte integrante delle attività di *education and training* sono i programmi di *formazione complementare*. Solo per citare un esempio la Facoltà di Economia ed il Dipartimento di Scienze Aziendali da due anni promuovono per gli studenti del corso di laurea di primo livello in Economia Aziendale un percorso formativo complementare: il modulo professionale *Esperto in progettazione ed avvio di nuove imprese*.

Impiegando le tecnologie e le metodologie più appropriate e garantendo l'acquisizione di certificazioni accettate sia in Toscana che a livello nazionale e sempre più frequentemente riconosciute dalle Università con crediti accademici, tale progetto si propone di

- creare un profilo professionale destinato a rispondere al fabbisogno di figure esperte nella progettazione e nel governo dello start-up di imprese con specifico riferimento al contesto regionale toscano
- fornire prospettive occupazionali sia attraverso lo stimolo alla vocazione imprenditoriale degli studenti e il trasferimento a questi delle competenze necessarie per avviare essi stessi una nuova impresa, sia con altri possibili sbocchi in imprese produttive e/o di servizi, società di consulenza, studi commerciali e professionali ecc.
- attivare una rete di contatti e di relazioni tra gli stessi studenti ed associazioni di categoria, enti pubblici e privati, imprese, che aderiscono come soci sostenitori allo stesso progetto

<sup>269</sup> Importante è anche il rapporto e la collaborazione con importanti realtà industriali quali Centrale del Latte di Firenze Pistoia Livorno S.p.A., Patrizia Pepe, KPMG, Conad del Tirreno, Findomestic, Targetti

Il programma prevede un percorso formativo di 810 ore suddivise in 18 mesi di attività (vedi tabella 4.7)<sup>270</sup> basato sull'insegnamento di temi di economia e gestione aziendale, volti all'approfondimento degli aspetti relativi ai processi per lo sviluppo di prodotti e servizi innovativi, alle norme di diritto industriale relative a marchi e brevetti, alle agevolazioni alla creazione di nuove imprese e in particolare a quelle relative all'imprenditoria femminile, alla finanza per lo start-up, al funzionamento delle organizzazioni pubbliche e private di sostegno alla creazione di nuove imprese (incubatori di imprese, BIC e PST), alle simulazioni economico-finanziarie computerizzate, ecc. (dati interni Università degli Studi di Firenze).

Il valore aggiunto di tale percorso è connesso proprio alle modalità formative attivate che prevedono l'integrazione di metodi didattici tradizionali (caratteristici degli insegnamenti curriculari) con attività laboratoriali<sup>271</sup> e di stage in imprese ed enti così da applicare e focalizzare ulteriormente le competenze acquisite<sup>272</sup>. Ne consegue che le competenze sviluppate dagli studenti relative alla redazione di business e financial plans, alle simulazioni economico-finanziarie, sulle ricerche di mercato e sui sistemi informativi di marketing sono in grado di rispondere al fabbisogno conoscitivo richiesto da ogni fase del ciclo di vita di un'impresa.

<sup>270</sup> Delle 810 ore totali 560 sono di attività didattiche (360 coincidenti con i regolari programmi offerti all'interno del Corso di Laurea in Economia Aziendale e 200 riferite a programmi e corsi specificatamente attivati per gli studenti che aderiscono al programma e svolte da professionisti esterni, adjunct professor ed esperti in materia) e 250 sono di attività pratiche (stage in aziende, tirocini ecc.).

Tabella 4.7. Attività promosse all'interno del modulo professionalizzante "Esperto in progettazione ed avvio di nuove imprese"

Activity	N. Hours		%
<i>Integrative professionalizing courses</i>		200	24,7%
Business Plan and Economic-Financial Simulations	25		
Finance and Facilitations for Start-ups	25		
Contracts for a new company	25		
Advertising Business Game	50		
New Product Development Process	25		
Interpersonal Communication Techniques	25		
Women Entrepreneurship and European Institutions	25		
<i>Undergraduate courses</i>		360	44,4%
General Management II	72		
Organization and Human Resource Management	72		
Finance	72		
Commercial Law	96		
Intermediate and Advanced English	48		
<i>Total courses</i>		560	69,1%
Internship		250	30,9%
<i>Total</i>		810	100,00%

Fonte: Vallini e Simoni (2006) pag 12

<sup>271</sup> Le attività laboratoriali sono finalizzate all'approfondimento esperienziale anche di conoscenze più tacite e al confronto con la realtà tecnico-operativa, anche grazie alla partecipazione di docenti esterni con esperienze manageriali ed imprenditoriali ed alla presentazione ed approfondimento di esperienze reali. Tra le attività di laboratorio più innovative si deve ricordare l'*Advertising Business Game* focalizzata sulla progettazione e realizzazione di una campagna pubblicitaria per il lancio di un prodotto.

<sup>272</sup> Infatti, gli insegnamenti inseriti nel modulo permettono la formazione di professionalità specialistiche e complete relativamente agli aspetti tecnici ed esecutivi della progettazione e dell'avvio di un'impresa. I corsi e laboratori professionalizzanti inseriti nel progetto consentono, inoltre, agli studenti di sviluppare competenze tecniche efficacemente utilizzabili anche in situazioni diverse e più o meno complementari alla progettazione e all'avvio di nuove imprese, in imprese o altre organizzazioni già esistenti (Vallini e Simoni 2006).

In conclusione, il profilo professionale progettato ha un elevato grado di attrattività rispondendo ad un chiaro e forte fabbisogno del mercato del lavoro (con riferimento all'avvio di nuove imprese) ed allo stesso tempo consentendo lo sviluppo di competenze tecniche utilizzabili in molti contesti anche in fasi successive allo start-up d'impresa.

Le attività di *education and training* si completano con le attività di “*orientamento post laurea*”, dedicate agli studenti che si affacciano al mondo del lavoro, e che hanno lo specifico obiettivo di raccordare l'Università e il mondo del lavoro. All'interno delle diverse iniziative universitarie frequenti sono le occasioni di incontro con personalità del mondo imprenditoriale e sempre più spesso sono agevolati i contatti con le aziende per la ricerca di nuovo personale. Esempio della funzionalità e della qualità di questa dinamica è rappresentato dai programmi di *stage* e dai  *tirocini formativi* svolti dagli studenti (prima del conseguimento della laurea) presso le aziende.

Di interesse è anche la promozione di *research activities*, per lo più incentrate oltre che sulla classica attività di ricerca finalizzata alla pubblicazione, sulla promozione di convegni, workshop e sull'istituzione di centri di studio e di ricerca sulle diverse tematiche di interesse di tutte le Facoltà (ad oggi ne sono presenti 14).

Nel 2004 il Dipartimento di Scienze Aziendali, nel continuo impegno di coniugare la ricerca scientifica con la realtà imprenditoriale ed economico-sociale di riferimento, nell'aumentare l'efficacia del trasferimento dei risultati della ricerca alle imprese e ad altre istituzioni e nell'intento di sviluppare una posizione di sempre maggior rilievo in un contesto di eccellenza nella ricerca e nell'alta formazione, ha istituito un Centro Universitario di Studi: il *Centro Universitario di Studi Roberto Fazzi “Imprenditorialità e governo d'impresa”*<sup>273</sup>.

L'obiettivo primario del centro è quello di approfondire a fini scientifici le principali problematiche dello sviluppo e del governo d'impresa, con particolare riferimento alle dinamiche aziendali interne ed esterne che si generano nell'ambito dei processi imprenditoriali decisionali e d'azione (dati interni Centro Universitario di Studi Roberto Fazzi).

Tabella 4. 8 Le aree tematica di attività

<i>Aree tematiche di attività' del Centro Universitario di Studi Roberto Fazzi</i>	
Trasferimento tecnologico	Strategie di sviluppo
Caratteri peculiari del governo della PMI	Imprenditorialità
Crisi e risanamento aziendale	Start-up
Consulenza direzionale	Innovazione

<sup>273</sup> Nel 2004, il Dipartimento di Scienze Aziendali ha istituito, in conformità all'art. 29 comma 5 dello Statuto dell'Università di Firenze, il *Centro Universitario di Studi Roberto Fazzi “Imprenditorialità e governo d'impresa”*. Il Centro, che si compone dei seguenti organi: il Consiglio, il Consiglio Scientifico, il Direttore, il Vicedirettore, il Presidente ed il Comitato interno di Autovalutazione (art 3 Statuto), per svolgere le proprie attività il Centro fa ricorso alle risorse attratte da enti pubblici e privati, mediante la stipula di apposite convenzioni (art 7 Statuto).

Sin dalla sua istituzione opera sinergicamente e con approccio interdisciplinare con le altre realtà universitarie ed imprenditoriali, oltre che centri di ricerca presenti sul territorio con il fine:

- di integrare in modo efficace le attività di ricerca con quelle di alta formazione, anche con l'obiettivo di potenziare la base scientifica e tecnologica nazionale e contribuire a generare imprenditorialità e capacità di innovazione
- di agevolare, incrementare e facilitare le attività di trasferimento dei risultati della ricerca
- di contribuire attivamente all'internazionalizzazione dell'Ateneo attraverso il coinvolgimento di partner internazionali su progetti di ricerca, convegni, seminari ed altre iniziative
- coinvolgere altri soggetti esterni sul progetto (imprese, enti ed altre istituzioni di varia natura) in un'ottica di partnership.

Le principali attività di matrice imprenditoriale sono fino ad oggi state incentrate nell'organizzazione di incontri di studio, workshop e convegni su tematiche imprenditoriali, come ad esempio la collaborazione nella promozione ed organizzazione (insieme con l'Università degli Studi di Firenze e la Facoltà di Economia) nel gennaio 2006 del primo workshop internazionale su tematiche imprenditoriali (*"Imprenditorialità ed impresa: il ruolo dell'imprenditore"*<sup>274</sup>) organizzato.

Con riferimento alle attività di matrice imprenditoriale categorizzate nel MAIR model sotto la variabile *resource* l'impegno dell'Università di Firenze è finalizzato alla creazione delle condizioni per favorire la nascita di nuove imprese agevolando e facilitando l'attivazione di infrastrutture e processi virtuosi di trasferimento di conoscenze in grado di incrementare il livello di tecnologia ed innovazione nel sistema produttivo fiorentino.

In questa ottica l'Università di Firenze nel 2001 ha partecipato alla costituzione dell'Incubatore di imprese di Firenze<sup>275</sup> all'interno del quale possono essere "ospitate" le nuove iniziative imprenditoriali e di recente ha completato la costruzione di un polo scientifico (il Polo scientifico e tecnologico di Sesto Fiorentino<sup>276</sup>) realizzando

<sup>274</sup> Il workshop si è svolto il 19 e 20 gennaio 2006 ed ha visto la partecipazione di numerosi studiosi in materia di imprenditore ed imprenditorialità provenienti da Università di tutto il mondo.

<sup>275</sup> Tra i soci promotori oltre all'Università di Firenze vanno annoverati anche il Comune di Firenze, la Camera di Commercio, la Provincia di Firenze e la Regione Toscana che sulla base di un protocollo di intesa sottoscritto in data 22.12.2000 hanno dato avvio alla realizzazione di un sistema di un incubatore/acceleratore per attività produttive, "da intendersi come centro di sviluppo e fornitura di servizi per nuove imprese innovative che andranno a collocare la propria attività all'interno di un'area a degrado urbano e sociale". I locali da adibire ad incubatore d'impresa sono dislocati su una superficie complessiva di 1070 mq. suddivisi in un'area per i servizi in comune e in un'area di insediamento per le singole imprese costituita da 15 moduli con superficie media di circa 35 mq. La gestione della struttura e delle attività è stata affidata, con apposita convenzione, alla Scuola Superiore di Tecnologie Industriali.

<sup>276</sup> Il Polo Scientifico di Sesto Fiorentino nasce nel 1988 come una "area di ricerca scientifica e tecnologica che possa inglobare in prospettiva anche strutture di ricerca pubbliche per favorire lo sviluppo di attività, troppo a lungo sacrificate in strutture inadatte ad una didattica ed una ricerca moderne e funzionali allo sviluppo del Paese ([www.unifi.it](http://www.unifi.it) sezione Polo scientifico sesto fiorentino) All'interno sono presenti due centri di eccellenza, il CERM ed il LENS che gli conferiscono una rilevanza mondiale nell'am-

così una elevatissima concentrazione di competenze scientifiche ed una occasione di sviluppo dell'area metropolitana fiorentina.

Nei locali dell'Incubatore d'impresa le aziende spin-off partecipate dall'Ateneo e/o dal personale docente hanno un accesso privilegiato (art. 3 c. 2 *Regolamento d'Ateneo sulla partecipazione a Società previste dal D.Lgs. 297/99*) e possono usufruire di *facilities* (uso di locali, assistenza finanziaria, formazione, pubblicità, servizi tecnici, scambio di know how) e creare reti di sinergia con altri partners locali e nazionali<sup>277</sup>. Nel novembre del 2003 è stato indetto un primo concorso pubblico (mediante la predisposizione di un apposito bando) per la selezione delle nuove imprese da inserire nell'incubatore/acceleratore. Hanno risposto alla chiamata più di 40 aspiranti imprenditori. Successivamente è stata redatta una graduatoria delle 40 aspiranti imprese che avevano risposto che ha individuate le prime 14 neo-imprese.

Il 14 di Aprile del 2004 l'Incubatore è stato inaugurato e fra Luglio e Settembre si è completato l'insediamento delle imprese, che ad oggi sono 10 (tabella 4.9)<sup>278</sup>.

Tabella 4. 9 Le imprese Incubate (situazione al gennaio 2006)

IMPRESE INCUBATE	ATTIVITÀ SVOLTA
Agio Systems Italia srl	Azienda "fab-less" per il design, lo sviluppo e la commercializzazione di tecnologia IP e System-on-Chip (SoC) per devices con display grafico sia portatili che fissi.
F&M S.r.l.	Spin-off dell'Università di Firenze nato per iniziativa del Dipartimento di Biotecnologie Agrarie, opera nel settore della microbiologia ed in particolare nel settore della fisiologia e coltura massiva dei microrganismi fotosintetici, nel campo della gestione del territorio, dell'ambiente e della certificazione di qualità.
Ecobioservices	Realizzazione e commercializzazione di elettrodi stampati monouso. Sviluppo di servizi avanzati e di trasferimento tecnologico all'industria dei risultati dell'attività di ricerca scientifica, con particolare riferimento al settore biologico, biotecnologico e biostrumentale in ambito medico, ambientale e agroalimentare.
Energie Alternative S.r.l.	Si occupa di sviluppo di soluzioni atte a sfruttare in maniera efficiente energie rinnovabili e/o pulite.

bito della ricerca, e dal marzo 2001 anche la 'vità' didattica del Polo ha avuto inizio con il trasferimento del Corso di Laurea in Fisica a cui si sono aggiunti, negli ultimi due anni tutti gli altri.

<sup>277</sup> La tendenza allo sviluppo dei processi di valorizzazione della ricerca ha risentito anche dell'impulso di alcuni interventi legislativi che hanno indotto l'Ateneo fiorentino ad impegnarsi in queste attività. Il citato DL 297/99, ad esempio, consente al personale di ricerca di partecipare o di creare nuove imprese, e la Legge 388/2001 ed il successivo DL 30 del 2005 hanno attribuito al ricercatore la titolarità esclusiva delle invenzioni da egli realizzate.

<sup>278</sup> Le imprese ospitate sono 10 e non 14 dal momento che 4 di queste hanno rinunciato ai servizi offerti per il venire meno di alcuni dei requisiti richiesti (quali ad esempio la costituzione dell'impresa nei tempi e nei termini previsti dal bando). L'incubatore prevede per tali imprese un periodo di incubazione non superiore ai 2 anni. Ad oggi altre 7 imprese sono in fase di preincubazione in quanto imprese sincitrici del novo bando promosso nel febbraio del 2006.

Kronide srl	Opera nel campo della comunicazione multimediale ed è specializzata nell'ideazione, progettazione e realizzazione di soluzioni web ad ampio spettro con particolare attenzione nei confronti dello sviluppo di ambienti accessibili e dell'e-learning.
Netsens	Design Center per la produzione e realizzazione prototipale di componenti e circuiti integrati Radio Frequenza, Microonde e onde Millimetriche, in particolare per applicazioni wireless e mobile.
Dr. Wolf S.r.l.	Applicazioni di test mining e semantic technology per sistemi di Content Management. Consulenza e sviluppo per consentire la migrazione verso software libero, sicurezza informatica e trattamento dati sensibili
Degene	Si occupa di metodiche per lo studio molecolare dei geni e della modulazione di espressione genica specifici per la risposta cellulare e tissutale a molecole estrogeniche ed antiestrogeniche
100100 S.r.l.	Progettazione e realizzazione di soluzioni per le esigenze di comunicazione di attività professionali e didattiche, attraverso le nuove tecnologie ed in particolare la modellazione e animazione 3D, le tecniche di compressione video, la tv on-demand e la connettività senza fili
eHealthTech	Si occupa di fornire soluzioni tecnologiche per la Sanità basate sugli standard di comunicazione ed integrazione internazionali. L'azienda si propone la realizzazione di applicazioni basate su tali standard per la gestione delle informazioni amministrative e cliniche nelle strutture ospedaliere

Fonte: Nostra elaborazione da dati interni Incubatore di Firenze

L'Incubatore di Firenze mette a disposizione delle proprie imprese un'ampia gamma di servizi, offrendo oltre agli spazi fisici, servizi di segreteria ed amministrativi, sala conferenza, accesso ad internet, ambiente divisibile polivalente attrezzato (utilizzato per corsi di formazione), uno spazio espositivo, un auditorium dotato di impianti multimediali e di teleconferenza, strutture di laboratorio, ecc. I servizi di consulenza sono invece forniti dall'Incubatore di Firenze attraverso un sistema di convenzioni con operatori specializzati esterni e principalmente con l'aziende speciali della Camera di Commercio, Promofirenze e Firenze Tecnologia, con Fidi Toscana, oltre agli accordi con Federmanager e Cassa di Risparmio di San Miniato.

Come il sistema degli incubatori dell' area metropolitana, anche l'istituzione di uno specifico *ufficio per il trasferimento tecnologico* presso l'Università di Firenze ha lo scopo di creare occasioni nelle quali la ricerca, l'innovazione e le nuove realtà imprenditoriali possano emergere (mediante la costituzione di imprese spin offs) ed incontrarsi con il sistema economico, promuovendo la commercializzazione dei risultati della ricerca e il parallelo sviluppo integrato di tutto il territorio<sup>279</sup>.

<sup>279</sup> Si deve ricordare anche l'adesione da parte dell'Università degli Studi di Firenze nel 2002 al *NetVal: Network per la valorizzazione della ricerca universitaria*. Inoltre, a questo si deve aggiungere il parere positivo espresso dal Senato Accademico alla sottoscrizione di un protocollo di intesa tra il Ministero del Lavoro e l'Università degli Studi di Firenze relativo al Progetto "Formazione & Innovazione per l'occupazione" che tra le diverse politiche occupazionali prevede la promozione ed il sostenimento di

Ad oggi 4 sono gli spin offs realizzati dall'Università degli studi di Firenze (vedi tabella 4.10), frutto dell'attività di ricercatori che secondo quanto disposto dal regolamento di Ateneo hanno ottenuto da una commissione valutatrice presieduta dal Rettore alla ricerca un giudizio positivo sia sul progetto scientifico che sulla fattibilità del progetto stesso (business plan triennale). Due dei quattro spin offs sono ospitati all'interno dell'Incubatore di Firenze (vedi tabella 4.10)

Tabella 4. 10 Gli spin offs dell'Università di Firenze

<b>Impresa Spin off</b>	<b>Settore di attività</b>
<i>Espikem</i>	Farmaceutico e Biomedico
<i>Protera</i>	Scienza Molecolare
<i>F&amp;M (Fotosintetica e microbiologica)*</i>	Microbiologia
<i>Degene*</i>	Scienza Molecolare

\* *Impresa ospitata all'interno dell'Incubatore di Firenze*

#### 4. Comparative analysis: le implicazioni per le Università

Una prima considerazione dalla quale si vuole partire è che sebbene sia il Babson College che l'Università degli Studi di Firenze possano essere considerate due *entrepreneurial universities* (Clark 1998, Lazzarotti e Tavoletti 2005)<sup>280</sup> la loro organizzazione, le loro modalità di interazione con l'ambiente esterno, le modalità di promozione e diffusione di una "cultura imprenditoriale" e la categoria di attività di "matrice imprenditoriale" offerte differiscono in molti aspetti. Questo è, in primis, diretta conseguenza del diverso contesto in cui queste operano: il contesto americano ed il contesto italiano.

Il contesto universitario americano, al contrario di quello italiano, è un sistema decentrato e caratterizzato dalla presenza di un elevato numero di atenei privati<sup>281</sup>.

azioni e percorsi finalizzati alla nascita di nuove imprese (spin off accademici), la valorizzazione del trasferimento dei risultati della ricerca e l'individuazione delle invenzioni brevettuali che possono contribuire a realizzare sviluppo occupazionale. L'azione prevede l'istituzione di un comitato tecnico designato dal Ministero del Lavoro che abbia il compito di selezionare progetti di spin off e valutare risultati della ricerca che siano trasferibili. Si prevede il sostenimento di 50 spin off.

<sup>280</sup> Secondo Clark (1988) un'università può essere definita *entrepreneurial university* qualora questa si caratterizzi per la presenza di almeno cinque fattori:

1. *A strengthened steering core*: ovvero un'organizzazione interna capace di supportare l'attività imprenditoriale
2. *An expanded developmental potential periphery*: ovvero adeguate modalità di interazione con l'ambiente esterno (ad esempio con il mondo delle imprese)
3. *A diversified funding base*: ovvero la necessità di non essere totalmente dipendenti per lo svolgimento delle proprie attività dai fondi governativi ma di essere in grado di utilizzare ed usufruire di altre forme di finanziamento (quali quelli comunitarie per le Università Italiane)
4. *A stimulated academic heartland*: ovvero una riconosciuta ed elevata qualità della ricerca
5. *An integrated entrepreneurial culture*: ovvero la capacità di creare una cultura ed una atmosfera imprenditoriale

A tal proposito si veda anche il lavoro di Lazzarotti e Tavoletti (2005) sul caso dell'Università di Twente  
<sup>281</sup> Secondo il Prof. Mc Marran, direttore del *Center of Entrepreneurship del Babson College*, la principale differenza tra il contesto americano e quello italiano sta nella diversa modalità di finanziamento degli

Gli enormi patrimoni delle università americane permettono una gestione manageriale-capitalistica delle stesse con la possibilità di realizzare grandi investimenti in strutture, attività ed organizzazioni<sup>282</sup>. La gestione delle risorse è in mano ai consigli d'amministrazione che hanno un peso ed un'influenza notevole. Si tratta, infatti, di un sistema binario e basato sulla negoziazione: la *faculty* –ovvero il corpo docente– propone attraverso la mediazione del *dean* (preside), ma l'ultima decisione spetta comunque al cda che valuta ogni proposta.

In Italia, al contrario, sono i professori ad assumere e prendere le principali decisioni strategiche ed organizzative e prevale ancora un tipico sistema di cooptazione. Gli Atenei funzionano in base a principi opposti a quelli americani: l'istruzione non è pagata dagli studenti ma dai contribuenti, il contratto di lavoro e le retribuzioni dei docenti sono quelle del pubblico impiego; le procedure che regolano le università sono centralizzate e molto rigide ed il reclutamento non è regolato dal mercato, ma è basato su un normato sistema concorsuale. Al contrario, le Università americane si caratterizzano per procedure burocratiche più snelle, per la presenza di un trattamento differenziato dei professori per premiare buoni insegnamenti e buona ricerca<sup>283</sup>. La natura privata dei contratti tra un'università ed i suoi professori crea oltre che una sana competizione anche un mercato flessibile ed efficiente per i ricercatori, gli scienziati ed i possibili imprenditori.

A questo si deve aggiungere la differente articolazione dell'offerta didattica e formativa (tipologia di corsi e strutturazione dei percorsi di laurea) che concorre a spiegare le significative differenze in termini di numeri di laureati, di età media della conclusione degli studi e di modalità e tempi di ingresso nel mondo del lavoro.

In Italia, la percentuale di laureati tra 25 e 64 anni è del 10% contro il 38% degli Stati Uniti (Il Sole 24 Ore marzo 2006)<sup>284</sup> e l'età media di un nuovo imprenditore si attesta attorno ai 35-40 contro i 23 anni e mezzo degli Stati Uniti. Inoltre, il sistema universitario americano è fortemente incentivante alla conclusione degli studi e all'avvio di una successiva attività imprenditoriale: 1/3 dei nuovi imprenditori ha meno di 30 anni ed ogni anno quasi 5 milioni di americani di età inferiore ai 34 anni provano a dare avvio ad una nuova iniziativa imprenditoriale (Kuratko 2005, pag 579).

Con riferimento alle scelte lavorative successivamente al conseguimento della laurea si può osservare che circa l'80% degli americani con età compresa tra i 18 e i 29 anni è intenzionata ad avviare una propria iniziativa imprenditoriale e il 60% degli studenti identifica nell'attività imprenditoriale (*self employment*) il proprio obiettivo

Atenei. In Italia questo è di tipo prevalentemente pubblico ed in America, invece, prevalentemente privato.

<sup>282</sup> Occorre precisare che negli Stati Uniti di America anche le università statali sono gestite con criteri interamente manageriali-imprenditoriali.

<sup>283</sup> Occorre comunque ricordare che mentre scriviamo in Italia si sta tentando di riformare il sistema universitario, con l'introduzione ad esempio di contratti a tempo determinato, con la valutazione dei ricercatori dopo sei anni di attività e con, seppur lievi, tentativi di differenziare la valutazione dei professori in base alla qualità dell'insegnamento e della ricerca non solo a livello italiano ma anche internazionale.

<sup>284</sup> Il riferimento è alla statistica pubblicata nel Il Sole 24 Ore del 22 marzo 2006. Nella stessa statistica vengono riportati anche i dati di Francia (23%) ed Inghilterra (28%).

di carriera, contro il 10% degli studenti Tedeschi che aspirano alla carriera pubblica (53%) (Braun 2003) o a quelli Italiani che aspirano a lavorare in impresa<sup>285</sup>.

Anche l'approccio che le due Università hanno nella promozione e conseguente organizzazione delle *entrepreneurial activities* è molto differente. Infatti, il Babson College, non si impegna nella creazione e commercializzazione delle innovazioni e dei risultati della ricerca quale leva per la creazione di nuova imprenditorialità, ma quasi esclusivamente nella creazione della "figura imprenditoriale" con un'articolata e completa attività di formazione. Si tratta di un diverso approccio (che si contrappone a quello che viene definito *push innovation approach* e che caratterizza altre *entrepreneurial university* americane come l'MIT e la Stanford University) che ha contraddistinto la mission del Babson College sin dai primi anni della sua istituzione e che ad oggi rappresenta il suo principale carattere imprenditoriale. L'Università degli Studi di Firenze, invece, adotta un approccio meno specifico, e se vogliamo più generalizzato, concentrando i suoi sforzi non solo sulla creazione delle figure imprenditoriali "di successo" ma anche su attività volte a favorire il trasferimento tecnologico e la commercializzazione dei risultati di una ricerca che si è sviluppata all'interno della stessa università e che è stata condotta da un docente, ricercatore o studente universitario (*spin off activities*, sistema di incubazione, ecc.).

Pur consapevoli delle profonde differenze di contesto, nei paragrafi precedenti abbiamo individuato ed approfondito per entrambe le università, attraverso il modello MAIR, le principali attività di matrice imprenditoriale da queste promosse (cfr. par 4.1 e 4.2) e che rappresentano il perno della

- diffusione di quella cultura imprenditoriale che può motivare e legittimare l'attività imprenditoriale (*legitimation networks* par 3.2, 3.3 e 3.4)
- formazione di quelle capacità, competenze e attitudini che possono favorire la gestione dei processi imprenditoriali (*opportunity networks* par 3.2, 3.3 e 3.5) e
- predisposizione di quelle risorse materiali ed immateriali che possono essere sfruttate dal potenziale imprenditore durante i processi di *new business creation* (*resource networks* par 3.2, 3.3 e 3.6).

Con riferimento al modello elaborato, una prima sostanziale differenza è riscontrabile nelle attività categorizzate sotto la variabile *Motivation and confidence* che nel Babson College si identificano prevalentemente con le *extracurricula activities* promosse dalle 63 associazioni ed organizzazioni studentesche (vedi figura 4.12).

Le *alumni associations*, come abbiamo avuto modo di ricordare, sono una caratteristica peculiare di tutti i Colleges americani, essendo presenti in tutte le Università, sia pubbliche che private, e le attività promosse costituiscono convenzionalmente

<sup>285</sup> Quanto detto in gran parte è anche legato al sistema governativo che in America gioca un ruolo di primo piano con il finanziamento di progetti educativi considerati l'architrave e la base su cui poggiare la crescita del paese in una visione forte e prospettica dell'interesse nazionale. Piani analoghi sono realizzati in Inghilterra dove ad esempio nel 2006 il Governo Blair ha stanziato 34 miliardi di sterline per il prossimo quinquennio per la realizzazione di un piano educativo denominato *education education education* (Il Giornale di Sicilia del 02 aprile 2006). Inoltre bisogna aggiungere che il tempo medio necessario per aprire una nuova attività in America è di 2 giorni (in Danimarca ne occorrono 3) contro i 62 che impiega un imprenditore italiano (Alesina e Giavazzi 2006).

parte integrante dei programmi formativi sia a livello undergraduate che a livello graduate. Contrariamente a quanto accade negli Stati Uniti, e conseguentemente alla diversa organizzazione e gestione delle vita studentesca (*campus life*), in Italia la presenza di tali associazioni non è una consuetudine ma solo una eccezione (cfr. par 3.3 e 4.3).

Questo non preclude agli Atenei italiani, comunque, la possibilità di promuovere attività di *Motivation and Confidence* ma solo una loro diversa organizzazione, impostazione e gestione. Ad esempio, infatti, l'Ateneo fiorentino attraverso l'offerta di programmi complementari di formazione, di attività di orientamento post-laurea e di altre iniziative simili è in grado di attivare *legitimation networks* (vedi figura 4.12) parimenti a quanto accade nei College Americani.

<b>BABSON COLLEGE</b>	<b>UNIVERSITA' degli STUDI di FIRENZE</b>
<b>MOTIVATION and CONFIDENCE</b>	<b>MOTIVATION and CONFIDENCE</b>
Entrepreneurial Club Activities	Programmi complementari (Modulo professionalizzante)
Extracurricula activities	Orientamento post laurea
Babson Entrepreneurial Exchange	Programmi erasmus e socrates
Babson Alumni Association	Possibilità di accedere alle strutture di incubazione
Enterprise Events and Awards	

Figura 4. 14 MAIR Model: Motivation and Confidence

È verosimile ritenere, però, che una diversa e più organica offerta di tali attività, oltre a rendersi auspicabile, potrebbe rappresentare una leva decisiva per il sostegno e lo sviluppo di nuovi processi imprenditoriali. Infatti la legittimazione delle azioni imprenditoriali, la consapevolezza dell'ambiente di riferimento e la possibilità di operare all'interno di un clima ed un'atmosfera imprenditoriale (primo obiettivo delle associazioni studentesche e delle extracurricula activities) rappresentano variabili strettamente correlate alla genesi e diffusione di nuova imprenditorialità come da noi in questo lavoro intesa.

Per quanto detto, si rende quanto mai necessaria una diversa impostazione dell'intera gestione degli Atenei italiani, che non deve vedere la partecipazione delle studente limitata ai soli programmi didattico-formativi ma anche e soprattutto ad altre categorie di attività extracurricolari in grado di inserire lo studente in un contesto oltre che di più ampia portata anche più stimolante e legittimante.

Le limitate possibilità in questa direzione possono essere considerate la principale conseguenza della diversa impostazione culturale, organizzativa e gestionale che caratterizza gli Atenei italiani rispetto a quelli Americani. Diversa impostazione che comporta notevoli differenze anche nella filosofia e nella conseguente metodologia che sottostà alle attività di *education and training* (categorizzate sotto la variabile *Abilities and skills development*)<sup>286</sup>.

<sup>286</sup> Occorre ricordare che nonostante l'impostazione di queste attività sia differente entrambe le università possono essere considerati casi di eccellenza nel contesto di riferimento dove operano. Il Babson College

Infatti, sebbene per entrambe le Università la strategia formativa proponga un iter di apprendimento che accompagna lo studente dall'insegnamento frontale in aula, a quello tecnico-operativo dei laboratori fino alla verifica e sperimentazione delle competenze acquisite in sede di stage, l'impostazione proposta dal Babson College risulta essere sicuramente caratterizzata da una maggiore completezza e da una maggiore innovatività.

<b>BABSON COLLEGE</b>	<b>UNIVERSITA' degli STUDI di FIRENZE</b>
<b>ABILITIES and SKILLS DEVELOPMENT</b>	<b>ABILITIES and SKILLS DEVELOPMENT</b>
Education and training activities	Education and training activities
Conferences, worksops and talks	Corso di Laurea Specialistica in Governo di Impresa
Babson Entrepreneurship research Conference	Conferences, worksops e convegni
Babson Entrepreneurial Exchange	Programmi complementari (Modulo professionalizzante)
Babson Entrepreneurial Teaching alliance	Programmi erasmus e socrates

Figura 4. 15 MAIR Model: Abilities and Skills development

Nel Babson College la formazione imprenditoriale, sempre più connessa all'esigenza di interdisciplinarietà e di analisi integrata dei fenomeni socioeconomici non prescinde da un'approfondita visione d'insieme (sia teorica che pratica) ritenuta necessaria per affrontare le sfide che la globalizzazione e il mercato impongono con la formazione di figure imprenditoriali capaci di esprimersi in maniera adeguata di fronte alla complessità della struttura dei mercati e delle organizzazioni private e pubbliche con le quali si troveranno ad interagire.

Inoltre, coerentemente con le attuali frontiere della ricerca nel campo delle scienze sociali e degli studi organizzativi, gli sforzi dovrebbero essere sempre più indirizzati verso programmi formativi fondati su un *paradigma scientifico di integrazione delle scienze sociali*, quale strumento di collegamento e di sintesi tra il governo e la gestione delle imprese, l'economia, la psicologia e la sociologia.

È proprio secondo questa impostazione che il livello di formazione in ingresso, la formazione iniziale e la formazione continua possono diventare i veri fattori strategici per la nascita e la genesi di nuova imprenditorialità e per la qualificazione e competitività delle imprese.

Nel Babson College i percorsi formativi offerti e nei quali si esplicano innovatività, qualità metodologica e rispondenza ai bisogni puntano sempre più su

- la qualità strategica che può essere definita significativa se capace di raggiungere obiettivi occupazionali e professionalizzanti
- la costruzione di partenariati e reti di relazioni indispensabili per l'ingresso nel mondo del lavoro e per l'avvio di processi di nuova imprenditorialità

è al primo posto nel ranking delle Università Americane nella categoria education entrepreneurship (vedi par. 4.2.1) e l'Università di Firenze è una delle poche Università Italiane ad offrire un corso in start-up ed ad avere un corso di Laurea Specialistica basato esclusivamente sulle tematiche di Governo di Impresa (vedi par. 4.3.2).

- la qualità, la riproducibilità e trasferibilità dei contenuti in termini di metodologie e risorse
- la qualità delle azioni e dei processi che devono concorrere a realizzare cambiamenti, a contribuire al superamento degli ostacoli che si possono presentare, all'assunzione di nuovi ruoli all'interno delle imprese, ecc..

A questo bisogna aggiungere che quanto alle capacità (*abilities e skills*) ritenute critiche per gli imprenditori, quelle attinenti il "saper essere" (ovvero strettamente connesse ai caratteri personali, ai comportamenti e alle qualità del potenziale imprenditore)<sup>287</sup> hanno assunto una rilevanza ugualmente significativa a quelle direttamente correlate al "saper fare" (ovvero competenze strettamente manageriali). L'enfasi sulle caratteristiche sia personali che manageriali del potenziale imprenditore attribuisce un ruolo crescente alla formazione universitaria, sempre più indirizzata allo sviluppo di professionalità e competenze atte a comprendere le dinamiche aziendali, ad ottimizzare i processi produttivi, conoscere e comprender meglio i mercati, ridurre i costi della gestione aziendale ed a migliorare l'introduzione di soluzioni organizzative avanzate per le nuove imprese (cfr. par 3.5 *opportunity networks*).<sup>Dalla</sup> intervista realizzata con il direttore del *Center of Entrepreneurship del Babson College* è emerso come l'importanza attribuita ai programmi di *education and training* sia strettamente connessa alla sempre più pressante necessità di diffusione di conoscenze e competenze quale mezzo per la formazione di nuovi imprenditori e conseguentemente di nuova imprenditorialità. Ugualmente anche nelle Università Italiane l'introduzione di nuovi programmi, metodi e prodotti formativi dovrebbe diventare un processo in continua evoluzione e caratterizzato dall'adozione di nuovi metodi di pensare e di apprendere sia da parte degli studenti che del corpo docente, così da elevare gli standard ed i livelli formativi. Questo è, infatti, alla base della mission e della filosofia del Babson College che, diversamente da molte altre Università americane e dalla maggioranza delle Università Italiane, investe le sue risorse nello sviluppo delle tecnologie dell'insegnamento e dell'apprendimento ed in azioni di incentivazione della diffusione dell'innovazione e della conoscenza attraverso programmi direttamente gestiti all'interno del suo Centro Imprenditoriale.

Pur tuttavia, possiamo riscontrare un impegno comune ad entrambe le Università nella promozione di quelle attività (categorizzate sotto la variabile *Research and conference*) ritenute strumento indispensabile per la diffusione della conoscenza sviluppata e sedimentata attraverso l'organizzazione di convegni, workshop monotematici e incontri con ad oggetto la discussione di contributi, studi e ricerche di interesse scientifico attinenti alle tematiche imprenditoriali.

L'intenso impegno di docenti e ricercatori ha visto, anche, l'istituzione di specifici centri imprenditoriali universitari che possono e devono rappresentare un nodo fondamentale nello stimolare la circolazione dei temi di studio inerenti l'attività di governo dell'impresa, la promozione di rapporti di collaborazione scientifica, di

<sup>287</sup> Per approfondimenti sulla correlazione tra tratti psicologici e motivazionali e tratti "biografici" e familiari dell'imprenditore si rimanda alle precedenti parti del lavoro ed in particolare al secondo capitolo.

scambio e di consulenza con il mondo delle imprese o con altri centri che perseguono analoghi interessi scientifici. Tale impegno deve nascere dalla convinzione, che l'attività conferenziale e di ricerca è anche fonte primaria di nuove idee (variabile *ideas* del MAIR Model) diretto risultato dello scambio ed il confronto di progetti, risultati di studi e di ricerche (vedi figura 4.16).

<b>BABSON COLLEGE</b>	<b>UNIVERSITA' degli STUDI di FIRENZE</b>
<b>IDEAS</b>	<b>IDEAS</b>
Entrepreneurial Club activities	Conferences, workshops e convegni
Idea Workshops	Programmi complementari (Modulo professionalizzante)
Business Plan Competition	Corso di Laurea Specialistica in Governo di Impresa
Babson Alumni Affinity Group	

Figura 4. 16 MAIR Model: Ideas

Si deve comunque osservare che il Babson College, a differenza dell'Università di Firenze, si caratterizza anche per la promozione e l'organizzazione di altre categorie di attività (quali *Business plan competition*, *Idea workshop*, incontri settimanali con imprese per la realizzazione di focus group e brainstorming)<sup>288</sup>.

Le modalità di promozione di tali attività evidenziano un graduale spostamento da un modo di pensare basato sulla sola educazione e formazione del singolo individuo ad un nuovo modo di pensare che concentra l'attenzione sul raggiungimento di risultati realizzati e realizzabili da gruppi e team di studenti (tutte le attività in precedenza ricordate –idea workshop, business plan competition, ecc.– sono realizzate in gruppo). Da qui un migliore sfruttamento delle capabilities ed una migliore utilizzazione dei risultati e delle esperienze maturate con la produzione di cambiamenti e influenze che impattano sull'intero sistema.

Accanto allo sviluppo di know-how, al miglioramento delle capacità lavorative e delle abilità professionali dei singoli individui, la cooperazione tra studenti può accrescere, infatti, la competitività, allargare l'offerta formativa, promuovere le esperienze di lavoro e supportare in termini di facilitazione e miglioramento qualitativo la messa a punto dei piani di lavoro, dei materiali didattici, e della formazione degli stessi gruppi di lavoro.

L'interattività e la cooperazione, inoltre, permette l'acquisizione di feedback, una intensa collaborazione, condivisione di esperienze e apprendimento comune, garantendo un approccio sistemico alla formazione imprenditoriale. È per questo che il networking (sia esso di legittimazione, di opportunità e/o di risorse) attivato risulta utile solo se tutti i soggetti coinvolti sono capaci di condividere interattivamente conoscenze, esperienze e metodi di lavoro. Tutti i soggetti coinvolti dovrebbero imparare ad operare all'interno di reti internazionali e conseguentemente ad avere un'idea non solo circoscritta del lavoro, dei prodotti e dei servizi da sviluppare. Il coinvolgimento di tutti gli studenti facilita i processi imprenditoriali e aiuta la disseminazione dei ri-

<sup>288</sup> Queste attività rappresentano anche la principale fonte di opportunity e resource networks attivate dal Babson College.

sultati, la cooperazione con i partner diventa più semplice e flessibile e la condivisione delle esperienze e delle idee durante i diversi progetti sviluppati offre una opportunità di imparare reciprocamente, di adottare e utilizzare le innovazioni arrivando a creare un *circolo virtuoso delle idee e dell'apprendimento*. Le nuove pratiche di apprendimento che vengono sviluppate influenzano i processi di creazione di nuove idee e conseguentemente di nuova imprenditorialità che, a loro volta, hanno un'influenza sull'ambiente di riferimento sia in termini di nascita di imprese che in termini di sviluppo di nuove modalità di realizzazione degli stessi processi educativi.

Se da un lato però per le Università Italiane si auspica un migliore e diverso impegno nella gestione delle sopra ricordate attività dall'altro si deve precisare come queste per il Babson College rappresentino la prevalente e quasi esclusiva forma di *entrepreneurial activities* offerta. Questo, a parere di chi scrive, ha come diretta conseguenza una forte limitazione nella diffusione di quelle forme di nuova imprenditorialità che si manifestano e concretizzano nella commercializzazione dei risultati delle ricerche, delle innovazioni tecnologiche e delle proprietà intellettuali e brevettuali.

Sotto questo aspetto, ormai da diversi anni e parimenti a quanto accade in molte altre università americane ed europee, l'Università di Firenze ha avviato ambiziosi programmi di sviluppo delle innovazioni per incoraggiare in maniera sistematica il trasferimento dei risultati della ricerca nel sistema della produzione.

Tali programmi, che abbiamo categorizzato sotto la variabile *resource*, incoraggiano la cooperazione tra università, centri di ricerca e mondo delle imprese nello sviluppo congiunto di servizi di trasferimento tecnologico e di creazione di imprese spin off (vedi figura 4.17).

<b>BABSON COLLEGE</b>	<b>UNIVERSITA' degli STUDI di FIRENZE</b>
<b>RESOURCES</b>	<b>RESOURCES</b>
Angel and Venture Capital Relationship	Attività di Incubazione
Babson Seed Fund	Spin offs activities
Babson Alumni Resource Network (BARN)	Ufficio di Trasferimento Tecnologico
Babson Entrepreneurial Finance Group	
NFTE university at Babson Colege External Incubator	

Figura 4. 17 MAIR Model: Resources

In particolare si vuole porre l'attenzione sull'impegno assunto dall'Ateneo Fiorentino nella realizzazione di un progetto di ampia portata che comprende l'istituzione di un Polo scientifico e tecnologico (Polo Tecnologico di Sesto Fiorentino), di una struttura di incubazione (l'Incubatore di impresa di Firenze) e di un Ufficio di Trasferimento Tecnologico.

Si tratta ancora di realtà in una fase poco più che embrionale e pertanto è difficile poterne valutare completamente l'operato ed il funzionamento<sup>289</sup>. Ancorché molti

<sup>289</sup> Come ricordato nei precedenti paragrafi attualmente nessuna impresa ha terminato la fase dell'incubazione e quindi non è possibile andare a valutare se i servizi forniti in tale fase hanno permesso di creare un'impresa (ed accelerarne lo sviluppo) che potrà operare con successo al di fuori della struttura.

siano i problemi operativi, ben visibile è la volontà di trasformare queste strutture in strutture stabili e ben funzionanti e quindi capaci di agevolare e facilitare i processi di nuova imprenditorialità.

L'impegno finora realizzato, però, nonostante gli importanti risultati già realizzati, dovrebbe andare oltre la sola fase di agevolazione ed incubazione per le nuove aziende e concentrarsi maggiormente sul parallelo stimolo del contesto dell'area metropolitana al fine di renderlo favorevole alla nascita ed alla crescita di nuove imprese.

È verosimile, infatti, ritenere che solo con la costruzione e il mantenimento di una rete di relazioni con soggetti istituzionali (quali i partner del protocollo d'intesa del progetto Incubatore e del progetto del Polo Tecnologico) e con altri attori del mondo delle imprese e dell'innovazione la genesi di nuova imprenditorialità possa essere stimolata, agevolata ed incentivata e conseguentemente possa trovare in queste strutture un riferimento per i propri progetti innovativi.

Per fare questo, così come accade in Università Americane quali Stanford o il MIT, deve essere intensificata l'interazione e la cooperazione con tutti i soggetti che a vario titolo operano sul territorio di riferimento in modo da creare *un sistema integrato* dove:

- le istituzioni pubbliche perseguono obiettivi di sviluppo del territorio e diffusione di cultura imprenditoriale
- le Università ed i centri di ricerca puntano alla diffusione ed alla circolazione delle conoscenze, delle informazioni e delle relazioni attraverso processi di trasferimento tecnologico
- altre istituzioni (quali banche, investitori in capitale di rischio, *venture capitalists e business angels*) forniscono risorse finanziarie e competenze ad imprese con potenziali di ritorno economico e
- gli imprenditori sono agevolati nell'individuazione ed il successivo sviluppo delle idee imprenditoriali.

In conclusione, si rende ancora quanto mai necessario l'avvio di un processo strategico capace di legare produzione e ricerca avanzata, Università, imprese, finanza così da favorire lo sviluppo di nuova imprenditorialità e così da rilanciare l'insediamento imprenditoriale nell'area fiorentina. Tale processo, dipende in maniera consistente dalla volontà delle istituzioni, soprattutto pubbliche, di realizzare quel sistema integrato di collaborazioni e cooperazioni in precedenza ricordato. Molto ancora l'Università di Firenze deve adoperarsi per rispettare gli impegni presi e ancor più deve impegnarsi nel mantenere ed intensificare il suo supporto alla nuova imprenditorialità rilanciando e migliorando così il suo carattere di *entrepreneurial university*.

## 5. Considerazioni conclusive: le implicazioni per l'imprenditore

Questo paragrafo conclusivo è volto ad ipotizzare alcune possibili implicazioni per i "potenziali imprenditori", derivanti da interazioni con il mondo universitario.

Le evidenze empiriche sulle realtà americane riscontrate nel corso del lavoro si sono caratterizzate per il fatto di puntare l'attenzione sul contesto economico, scienti-

fico, tecnologico, sociale e geografico in cui le imprese possono nascere e svilupparsi, confermando un approccio organizzato ai fenomeni di nuova imprenditorialità.

Tale approccio trova fondamento nel fatto che, alla base dei processi imprenditoriali, vi può essere una *relazione diadica* tra università e potenziale imprenditore a cui si aggiunge una *relazione biunivoca* tra università ed altri attori, soprattutto al livello locale, che a vario titolo possono influenzare i processi di genesi di nuova imprenditorialità.

Filo conduttore di tutta la nostra analisi è stata la capacità delle Università di attivare relazioni (*network ties*) che come tali possono essere in grado di agevolare, legittimare e facilitare i processi imprenditoriali.

L'enfasi posta sui *fattori relazionali*, la cui rilevanza è stata messa chiaramente in rilievo nell'ambito della sociologia economica, si è ulteriormente rafforzata sulla scia degli studi sui distretti industriali e tecnologici e di quelli sul capitale sociale, accentuando, i primi, il legame tra nuove imprese risorse territoriali e, i secondi, il rapporto tra nuova imprenditorialità e conformazione delle reti sociali (Declich 2006). In particolare, le analisi sulle variabili esplicative del capitale sociale producibile dalle istituzioni universitarie e dei fattori critici di un processo di *new business creation* da noi realizzate<sup>290</sup>, sono stati un'utile prospettiva per accostarsi concretamente al tema delle relazioni e dei network sfruttabili da un potenziale imprenditore, ed hanno consentito anche di uscire da distinzioni eccessivamente deterministiche o rigide che avrebbero potuto rischiare di risultare sterili.

Il modello interpretativo proposto nel capitolo terzo ci ha consentito, così, di enfatizzare oltre che di approfondire le tre diverse categorie di *network ties* che compongono il capitale sociale e che abbiamo ritenuto essere alla base di quella *relazione diadica* tra università ed imprenditorialità anche in precedenza ricordata.

Andando più nel dettaglio, con riferimento alla legittimazione dell'attività imprenditoriale abbiamo enfatizzato la crucialità per il potenziale imprenditore di essere inserito all'interno di un contesto ambientale e culturale che rappresenta il primo risultato di un effettivo e costante "impegno imprenditoriale" da parte delle Università.

È verosimile, infatti, ritenere che un limitato orientamento culturale delle università verso la dimensione imprenditoriale possa determinare per il potenziale imprenditore, da una parte, la mancanza di chiare politiche e di efficaci linee di comportamento da seguire e, dall'altra, l'impossibilità ed incapacità per l'università di stabilire significativi legami con il mondo imprenditoriale esterno, con conseguenti risultati negativi in termini di genesi di nuova imprenditorialità.

Quanto detto apre la strada ad una serie di altre possibili considerazioni sull'*attitudine* che le università hanno verso l'imprenditorialità. Maggiore è questa attitudine maggiore è la possibilità per il potenziale imprenditore di poter operare ed

<sup>290</sup> In particolare, la variabile del capitale sociale (cfr. par 3.3) è stata da noi approfondita con riferimento alle numerose implicazioni correlate ai processi di nuova imprenditorialità ed in particolare, alle fasi di

- *ricerca ed individuazione* delle opportunità;
- *organizzazione e strutturazione* dell'iniziativa imprenditoriale dove si definiscono l'oggetto e le caratteristiche dell'iniziativa imprenditoriale (il business) e si individuano le risorse necessarie
- *evaluation after launch* e di successiva crescita sostenibile.

agire in un ambiente fortemente stimolante caratterizzato da una sempre crescente interrelazione tra scienza e impresa che ha come diretta conseguenza il proliferare di un clima culturale favorevole e incentivante allo sviluppo di nuove imprese. Questo in estrema analisi potrebbe anche indurre gli studenti e/o ricercatori a considerare l'ipotesi imprenditoriale non esclusivamente come un'opzione secondaria e di ripiego rispetto a quella rappresentata dalla carriera manageriale o accademica (si veda anche Varaldo Piccaluga 2001) ma come una opzione prioritaria e su cui investire i propri sforzi sin dai primi anni universitari.

I potenziali imprenditori ed in particolare quelli italiani, però, spesso si trovano ad interagire con istituzioni ed università che denotano una limitata attitudine verso l'imprenditorialità, che unita ad una endemica scarsità di capitale da investire ed una ridotta propensione al rischio conducono ad un inevitabile basso coinvolgimento delle università nei processi imprenditoriali ed ad un basso stimolo degli studenti verso l'avvio di nuove imprese.

A questo si deve aggiungere che, come avuto modo di osservare, il successo di un qualsivoglia nuovo processo imprenditoriale dipende inevitabilmente dalla capacità di riconoscere, valutare e sfruttare opportunità cui il potenziale imprenditore può essere esposto<sup>291</sup>. In questo senso, il peso sulla emersione dell'imprenditorialità è misurabile attraverso la propensione e la capacità di agevolare il potenziale imprenditore nell'elaborazione e relativa valutazione di nuove idee imprenditoriali, nella valorizzazione ed interpretazione di una possibile scoperta tecnologica o di un risultato di una ricerca, nel riconoscimento di una domanda potenziale che possa rispondere a quelle stesse idee imprenditoriali identificate e, infine, nella corretta implementazione degli strumenti e delle soluzioni identificate. Ciò sia tramite cura e sviluppo delle attitudini di base trasformate in capacità sia tramite un diretto coinvolgimento della propria cognizione, esperienza e cultura.

Per un potenziale imprenditore il riconoscimento delle opportunità è spesso reso difficoltoso da

- la mancanza di idonee politiche e di idonei strumenti di sensibilizzazione alle iniziative imprenditoriali che rendono poco appetibile per un ricercatore universitario (anche in termini di carriera o di prestigio professionale) impegnarsi in attività di questo tipo
- la persistenza di vincoli giuridici e amministrativi (solo in parte rimossi negli ultimi anni) che insieme a meccanismi procedurali, normativi, organizzativi e decisionali spesso molto articolati -da un lato- rendono il processo di valorizzazione economica della ricerca complesso nei modi e nei tempi e - dall'altro- pongono seri problemi alla partecipazione delle Università in attività imprenditoriali (prime fra tutti quelle di *spin-off*)
- l'inadeguata diffusione tra i diversi attori coinvolti (a cominciare dalle strutture accademiche) delle competenze necessarie per intraprendere programmi orientati a mettere pienamente a frutto le potenzialità del sistema della valorizzazione dei risultati della ricerca

<sup>291</sup> Si tratta del tema centrale approfondito durante l'analisi degli opportunity networks, seconda variabile esplicativa del capitale sociale

- legami ancora deboli tra strutture universitarie e territorio, soprattutto per quel che concerne il rapporto con gli enti locali e con i potenziali partner finanziari.
- la generale scarsa mobilità del mercato dei capitali che rende difficile la canalizzazione del capitale di rischio verso le nuove imprese e che determina una forte debolezza dei settori del credito per l'innovazione e del *venture capital* (Declich 2006)
- la difficoltà di individuare e coinvolgere managers e partner esterni, non riconoscendo loro un ruolo centrale nella nuova iniziativa imprenditoriale<sup>292</sup>.

Questi ostacoli, almeno in parte, possono trovare soluzione in tutte quelle attività nelle quali le Università, anche italiane, si stanno adoperando per agevolare la sostenibilità di una nuova iniziativa economica. Il riferimento è alla terza variabile esplicativa del capitale sociale (*resource networks*) che risulta strettamente connessa alla sostenibilità delle nuove imprese e che può esprimersi nella possibilità da parte del potenziale imprenditore di poter

- sfruttare la presenza di laboratori di ricerca qualificati, dove svolgere attività di ricerca di livello internazionale e la conseguente predisposizione presso i centri di ricerca, di regolamenti amministrativi, di servizi, di risorse finanziarie e di infrastrutture, che creino un contesto positivo all'avvio di nuove iniziative imprenditoriali (Varaldo Piccaluga 2001)
- ricorrere a sufficienti infrastrutture, possibilmente secondo un modello di incubazione d'impresa che da un lato incentivano l'interesse all'imprenditorialità presso ricercatori e docenti e dall'altro facilitano l'accesso a risorse specifiche che possono agevolare la possibilità di successo sul mercato delle diverse idee
- prendere attivamente parte a specifiche politiche, sia a livello nazionale che regionale, a sostegno alla nuova imprenditorialità
- sfruttare un concreto legame a rete tra strutture universitarie e di ricerca con "centri di competenza" quali scuole manageriali, investitori finanziari o amministratori e responsabili di imprese (MET e Università Roma Tre, 2003).

La presenza di tali elementi non offre, però, verosimilmente la risoluzione a tutti i problemi connessi ai processi di nuova imprenditorialità.

Dalla nostra analisi è, infatti, emerso che un imprenditore si trova spesso solo in via potenziale agevolato dall'attività di natura imprenditoriale promosse dalla università e ancora ad oggi, salvo rari casi ed eccezioni e nonostante gli sforzi profusi, le università non sempre possono essere considerate effettivi motori di sviluppo imprenditoriale.

Individuare dando un profilo generale come e cosa le università dovrebbero cambiare per poter trasformare da potenziale ad effettivo il loro sostegno ai processi imprenditoriali e di cosa effettivamente c'è bisogno non è semplice vuoi per l'unicità che caratterizza ogni processo di start up (cfr. cap 2) vuoi per le differenti

<sup>292</sup> La "qualità" dei partner industriali con i quali le università entrano in contatto potrebbe essere, almeno in parte, in grado di sopperire alla mancanza di risorse manageriali di cui le strutture accademiche soffrono normalmente (Vohora, Wright e Lockett, 2002).

caratteristiche socio economiche dove le università ed imprese si trovano ad operare (cfr cap 4).

Università eccellenti e la capacità di attrarre i “cervelli migliori” unitamente ad una buona dose di “distruzione creativa” dei potenziali imprenditori potrebbero essere elementi di stimolo e di aiuto consentendo la creazione di un contesto dove le nuove iniziative imprenditoriali (frutto delle attività di ricerca universitaria) diventano luogo di sviluppo di nuove tecnologie e motore di sviluppo delle economie locali.

È indubbio, però, che la forte spinta imprenditoriale delle Università, esprimibile nei termini sopra ricordati, per produrre benefici effetti sull'incremento dei processi di genesi di nuova imprenditorialità debba essere accompagnata da un costante e continuo impegno nella creazione e nel rafforzamento di reti di cooperazione locale e di sviluppo di servizi all'imprenditorialità siano essi in termini di formazione imprenditoriale sia in termini di valorizzazione dei risultati delle ricerche (*spin off activities*)<sup>293</sup>.

Nel corso degli ultimi decenni, numerosi ricercatori hanno cercato di comprendere la reale efficacia degli *spin-off* universitari (quale forma di nuova imprenditorialità), in termini di innovazione e di sviluppo economico, aprendo la strada a una visione più critica o quanto meno realistica della rilevanza di questa specifica forma di interazione tra università e impresa (Declich 2006).

L'evidenze empiriche riportate con riferimento all'Italia hanno mostrato una realtà non priva di problemi con la quale gli imprenditori devono confrontarsi e che è molto spesso risulta essere disincentivante all'avvio di nuove iniziative economiche. In primis i bassi benefici diretti, ovvero in termini economici, delle attività di *spin off*, ormai, non più una tendenza ma una conferma<sup>294</sup>. Inoltre l'impegno finanziario (oltre che patrimoniale) che viene richiesto è particolarmente gravoso (si pensi agli investimenti di lungo periodo che devono essere realizzati) il che nella maggior parte dei casi porta i potenziali imprenditori-ricercatori a puntare su politiche di concessione e di vendita dei loro brevetti in paesi esteri (sicuramente più incentivanti) senza promuovere la realizzazione di una specifica attività di produzione e/o di diretta commercializzazione, la quale –oltretutto– rischierebbe di scontrarsi con società più forti già padrone del mercato e alle quali il nuovo prodotto potrebbe fare concorrenza.

Se a questo aggiungiamo il differente e particolare contesto dove gli imprenditori italiani si formano e successivamente si trovano ad operare possiamo comprendere ancora meglio le difficoltà di realizzazione di queste formule imprenditoriali. Il tessuto economico italiano si compone di piccole e medie imprese, molto spesso nella forma di *family business*, operanti in settori a scarso contenuto tecnologico, dove il

<sup>293</sup> Nel corso del lavoro importante spazio abbiamo dedicato alle attività di *education and training* e di *spin off* in quanto da noi ritenute le due leve maggiormente strategiche per comprendere -da un lato- l'effettivo apporto che le Università possono dare ai processi di creazione delle nuove imprese e -dall'altro- gli effettivi vantaggi che un potenziale imprenditore può sfruttare dal legame con queste istituzioni.

<sup>294</sup> Con Minshall e Wicksteed (2005) indubbi invece sono i benefici indiretti degli *spin-off* universitari, come elemento dinamico dell'economia locale, come spinta al cambiamento delle strutture universitarie e come fattore di creazione di rapporti cooperativi di lungo periodo tra imprese e università.

saper pratico è ritenuto più importante del sapere teorico e dove la stessa sopravvivenza e profittabilità viene e deve essere valutata già nel breve termine e non nel medio lungo termine.

L'endemica lentezza nell'adattare le organizzazioni, le lunghe procedure burocratiche, gli scarsi investimenti in ricerca e sviluppo rendono ancora più difficile l'adozione di nuove tecnologie che, ad oggi, in Italia come nel resto del mondo rappresentano fattori critici per la crescita di un qualsivoglia sistema economico. Gran parte delle innovazioni sono radicali, non minimali, e adottarle richiede la capacità di porre in essere cambiamenti profondi nelle organizzazioni aziendali così da creare un mercato per le nuove imprese e per le nuove tecnologie. Succede spesso, così, che i progetti di ricerca raggiungano le prestazioni tecniche desiderate, ma è meno frequente che il loro successo venga definitivamente decretato dal mercato sia per motivi economici sia per una non adeguata soddisfazione della domanda.

Dalle interviste realizzate con le imprese presenti nell'Incubatore di Firenze il problema più grande e più sentito dagli imprenditori è risultato essere proprio il difficile collocamento dei risultati delle loro ricerche; la mancanza di un mercato di sbocco per i loro prodotti (biotecnologici, ICTs) in rapida successione logica porta alla mancanza di ricavi adeguati e quindi di profitti, alla necessità di forti investimenti in canali distributivi, marketing e comunicazione che sono difficili da sostenere senza l'aiuto di investitori esterni.

Il potenziale imprenditore dovrebbe essere maggiormente coinvolto in politiche ed incentivi al finanziamento dei propri progetti e dovrebbe avere maggiori possibilità di entrare in contatto con soggetti finanziatori (quali *venture capitalists e business angels*). In Italia trovare investitori esterni e accedere a crediti è molto difficile (storicamente, solo l'1% dei progetti presentati da *spin-off* universitari a organizzazioni di *venture capital* risulta finanziato) soprattutto a causa dei deludenti risultati ottenuti e dei molti problemi che tali attività determinano<sup>295</sup>. Primo fra tutti il tema della *credibilità* (Declich 2006). In secondo luogo per linguaggi diversi tra ricercatori e finanziatori (scarsa mentalità economico finanziaria i primi, derivante dalla propensione alla ricerca come risultato scientifico rispetto alla configurabilità di un resoconto redditivo, scarsa propensione a concedere autonomia di ricerca i secondi).

Per quanto riguarda la credibilità, si tratta, invero, di un problema che incontrano tutte le nuove imprese, le quali non sono in grado di esibire alcun "curriculum" che le faciliti nello stabilire rapporti di fiducia con i loro interlocutori (fornitori, soggetti finanziatori, clienti, ecc.). Questa difficoltà, per il potenziale imprenditore, può essere acuita in presenza di una scarsa attitudine delle università a sostenere iniziative di *marketing*, di comunicazione e di *networking* o altre possibili attività che permettano di sopperire parzialmente alla problematiche di tipo finanziario.

<sup>295</sup> Lerner (2005) mette in rilievo alcuni aspetti problematici quali i ricavi che sono raramente soddisfacenti, l'imposizione da parte dei soggetti finanziatori di regole molto strette e controlli particolarmente intensi sull'attività della nuova impresa, la nascita di conflitti di interesse legati alla commercializzazione di prodotti realizzati con fondi derivanti da attori pubblici, i quali impongono restrizioni di tipo etico o legale. Rientrano inoltre tra i fattori che influenzano negativamente la decisione di investire in nuove attività imprenditoriale, la loro elevata rischiosità e quindi la notevole incertezza dei flussi di reddito di ritorno.

La rilettura critica della letteratura in tema di entrepreneurship realizzata nel primo capitolo ha evidenziato gli sforzi degli studiosi su queste tematiche e le evidenze empiriche riportate con riferimento alla realtà americana (si pensi al Babson College) hanno enfatizzato la criticità di questi aspetti. Pur tuttavia, in Europa ed in Italia in particolare, il *venture capital* è scarsamente sviluppato e le istituzioni di credito, così come i soggetti privati, sono poco preparati (sia culturalmente, che tecnicamente) o comunque molto restii a investire in settori ad alto rischio.

Se da un lato questo sembra precludere ad un imprenditore italiano una qualsivoglia forma di finanziamento, dall'altro, potrebbe veder aprirsi un ampio terreno d'azione per l'operatore pubblico, che può intervenire in sostituzione di questi soggetti, ma con tutte le distorsioni e le difficoltà derivanti dalla sua natura istituzionale in termini di capacità di valutare i progetti ed il loro mercato, di tempi di erogazione dei finanziamenti, di modalità di presa delle decisioni, di proprietà dei risultati della ricerca o di complessità ed efficacia delle procedure burocratiche<sup>296</sup>.

Con Declich (2006) occorre peraltro sottolineare che il finanziamento delle imprese in start up non può essere considerato come un evento puntuale nel tempo, bensì come un processo, che prevede diversi momenti (di valutazione, di decisione, di concreta erogazione dei fondi) e che pertanto richiede all'investitore di assumere un forte ruolo nel governo dell'impresa. A tutto ciò tende a creare particolari difficoltà agli imprenditori-ricercatori, i quali, come già evidenziato, hanno una scarsa dimestichezza con un'interazione stretta con altri soggetti (come i finanziatori) portatori di orientamenti, interessi e punti di vista normalmente molto difforni da quelli con i quali sono abituati a confrontarsi.

Qui c'è un *primo punto debole* della nostra Università verso gli aspiranti imprenditori dato dalla non facile né spontanea comunicabilità tra settori disciplinari appartenenti inevitabilmente a Facoltà diverse. È ad esempio assai raro trovare una interrelazione spontanea tra un dipartimento di Business ed un dipartimento di Biologia o di Ingegneria ed una loro conseguente cooperazione e collaborazione nell'attivazione di processi imprenditoriali. Nelle Università Americane, invece, anche per i diversi criteri di suddivisione delle risorse, elevato è il grado di comunicazione e interrelazione tra dipartimenti con importanti vantaggi in termini di possibili risultati imprenditoriali. Anche gli stessi programmi universitari e di formazione si caratterizzano per una maggiore interdisciplinarietà che vede la presenza di corsi di business nei percorsi di studio di ingegneri, fisici e chimici consentendo al potenziale imprenditore così, a differenza di quanto accade in Italia, di acquisire anche competenze manageriali ed imprenditoriali di sicuro aiuto nei processi di start-up.

Si può, inoltre, rilevare *una ulteriore carenza*, invero, difficilmente rimediabile: l'assenza per così dire di sperimentazione sul campo che veda fondersi lezioni teoriche ed esercizio pratico. La mancanza di integrazione spontanea Università-impresa,

<sup>296</sup> Negli ultimi anni, tuttavia, la caduta dei profitti delle imprese ha contribuito a rendere più difficile la possibilità di finanziamento delle imprese, ed in modo particolare di quelle nuove nate. È in questo contesto che si vanno ad inserire le agevolazioni finanziarie nazionali, la concessione di crediti agevolati alle imprese e la concessione di contributi in conto capitale per finanziare lo svolgimento delle attività di ricerca applicata (si veda ad esempio la Legge 46/82 per l'Italia che prevede un Fondo speciale per la Ricerca Applicata "FRA").

ora trova qualche correttivo nella suddetta prospettiva e attraverso l'intensificarsi di stage che peraltro sono essenzialmente di livello medio basso e con la realizzazione di mansioni di tipo pratico<sup>297</sup>.

Ne consegue che un'esperienza di adeguato livello finisce inevitabilmente per essere ad appannaggio di "studenti" che l'hanno già in dote (impresa di famiglia o iniziativa già esistente).

Infine, c'è un *terzo elemento di carenza* oltre che ritardo: la vocazione tradizionale dell'Università è la formazione *ex ante*. Di formazione "continua" è solo da qualche anno che si sente parlare, nonostante, invece, come emerso anche dai risultati dell'intervista agli imprenditori dell'Incubatore di Firenze, questa sia avvertita non solo come necessaria, ma anche come elemento di prioritaria importanza. Così, il bagaglio culturale, talvolta troppo riferibile ad aree funzionali o tecnologiche parziali per l'impresa, che caratterizza i laureati –ricercatori italiani non facilita certo i processi di formazione delle nuove imprese. Per questi motivi abbiamo, durante il nostro lavoro, volutamente soffermato la nostra attenzione sulla variabile formazione e sul peso da questa ricoperto nel successo della nuova iniziativa. *Con Waples (1996)*<sup>298</sup> possiamo sostenere che la formazione e il curriculum formativo degli imprenditori ricercatori non possono essere considerate come variabile autonome, ma come fattori in grado di orientare e coordinare tra loro tutti gli altri elementi che concorrono al successo di un'impresa<sup>299</sup>. La formazione, infatti, non può essere separata dal contesto in cui l'imprenditore si trova ad operare, contesto caratterizzato sempre più da forme di apprendimento veicolate da relazioni sociali e di cooperazione.

L'Università deve, pertanto essere in grado di far acquisire al nuovo imprenditore, al di là delle conoscenze di cui dispone, almeno tre capacità

1. *capabilities imprenditoriali*: ovvero capacità di base di natura economica, finanziaria e gestionale
2. *know how*, ovvero una conoscenza personale, che gli consente di interpretare la realtà e di valutare la bontà delle opportunità

<sup>297</sup> Nelle nostre indagini non abbiamo potuto rilevare l'esistenza di stage a livello imprenditoriale.

<sup>298</sup> Anche il peso del curriculum formativo degli imprenditori o dei manager costituisce un aspetto di interesse. Shane (2000), ad esempio, rileva come, sia il background formativo, sia le precedenti esperienze consentano all'imprenditore di accedere a stock di conoscenza necessari per identificare le opportunità imprenditoriali e per ridurre il grado di incertezza inevitabilmente connessa con le scelte derivanti dalla gestione dell'impresa (Declich, 2006)

<sup>299</sup> Secondo questa impostazione il peso della formazione nelle performance di un'impresa dipende da una molteplicità di elementi quali (Hannon 2000):

1. l'ambiente operativo dell'impresa (grado di competitività, disponibilità di fondi, aspettative sociali, grado di complessità tecnologica ecc.);
2. l'atmosfera che caratterizza l'intervento formativo (rapporto tra impresa e fornitore dei servizi formativi, motivazione e obiettivi dei due soggetti coinvolti, carattere strategico annesso alla formazione, ecc.);
3. il processo di interazione che caratterizza l'intervento formativo (tipo di intervento formativo, orientamenti del fornitore dei servizi formativi in termini di adattabilità, flessibilità, capacità di coinvolgere elevate expertise, ecc.);
4. le strutture, i sistemi e le personalità che caratterizzano l'agenzia formativa, i formandi e i singoli formatori (capacità, aspettative, pratiche pedagogiche, ecc.).

3. *know-who*, deve cioè sapere dove trovare le conoscenze che gli servono durante un processo di start up e nei successivi momenti di vita di una impresa.

L'attività dell'imprenditore può essere agevolata se le relazioni tra Università ed impresa consentono agli attori coinvolti di allargare e valorizzare il proprio patrimonio di conoscenze e competenze, anche attraverso lo scambio di know-how e lo sfruttamento di sinergie esterne.

Lo sviluppo di reti di relazioni e di networks può, così, rispondere alla necessità di superare l'isolamento dei centri di ricerca e promuovere il trasferimento delle conoscenze. L'alta qualità del lavoro di ricerca condotto all'interno degli istituti accademici può incentivare la nascita di esperienze come quelle dei parchi scientifici e dei poli tecnologici dove gli imprenditori possono trovare un insostituibile sostegno per la loro attività, evitando la duplicazione di sforzi innovativi isolati e il conseguente spreco di risorse (Maggioni, 1990)

Ad esempio nella realtà Toscana, sebbene le Istituzioni –tra le quale l'Università degli Studi di Firenze- siano state capaci di avviare ed implementare un consistente numero di iniziative a supporto dell'imprenditorialità, alcuni dei quali di successo, molte sono le limitazioni e le difficoltà per il potenziale imprenditore. Quello fra i tanti che in questa sede ci preme evidenziare è la presenza di un *consistente gap tra necessità imprenditoriali e risorse effettivamente ottenibili dalle stesse istituzioni per il loro soddisfacimento* in particolare dovuto all'antica tradizione culturale che caratterizza il sistema universitario italiano sempre più incentrato su studi classici e letterari (base della nostra cultura) piuttosto che su studi manageriali e imprenditoriali.

Quanto fino ad ora detto rafforza ancora di più l'affermazione di quel rapporto diadico tra Università ed imprenditore che più volte abbiamo ricordato e che ci ha portato ad individuare come critici per la genesi di nuova imprenditorialità fattori quali la qualità del sistema universitario di appartenenza sia le caratteristiche e peculiarità della condizione del ricercatore-potenziale imprenditore. Con Amendola (1992), in Italia lo status privilegiato e garantito dell'impiego pubblico e la libertà del docente universitario, costituiscono di fatto un disincentivo rispetto all'iniziativa imprenditoriale. Le spinte sono invece maggiori ai cosiddetti "margini esterni", quelli non ancora garantiti dalla carriera del ricercatore, quando si configura uno squilibrio tra la capacità di ricerca e per esempio la condizione non garantita di borsista o di collaboratore retribuito solo occasionalmente.

È in queste circostanze che l'Università sarebbe chiamata a dare le risposte più importanti, ed è in queste circostanze che il potenziale imprenditore dovrebbe riuscire a sfruttare al massimo tutto quanto dalle università ed istituzioni con cui interagisce può essere offerto. Non a caso gli esempi di imprese *spin-off* accademiche pure (fondate da ricercatori che hanno lasciato l'università per la nuova impresa) di successo in Italia sembrano essere soprattutto quelli in cui il ricercatore/imprenditore aveva la possibilità di utilizzare le risorse della struttura di ricerca di provenienza (o di altra equivalente) o dove il prodotto era già allo stato prototipale al momento dell'abbandono dell'università.

In generale, sembra che lo status universitario italiano agisca in maniera rilevante nel far scegliere al ricercatore soluzioni di autocollocazione sul mercato meno drasti-

che e irreversibili dell'abbandono dell'università e della creazione dell'impresa, più frequenti in sistemi accademici come quello nord-americano.

In conclusione si vuole precisare come la strutturazione del nostro lavoro ed in particolare dei casi di studio così come da noi impostata ha cercato di studiare il rapporto tra Università ed early entrepreneurship sotto due aspetti:

1. come le università possono essere elemento di agevolazione per i potenziali imprenditori e quindi qual è l'impatto sul governo di impresa della promozione di quelle attività che abbiamo definito di tipo imprenditoriale
2. come un imprenditore può organizzare il processo di decisione del governo di impresa sfruttando il potenziale offerto dalle università (ad esempio in termini di scelta localizzativa all'interno di un incubatore, di sfruttamento delle opportunità derivanti dalla ricerca scientifica, ecc.) e quindi come massimizzare la fonte di valore per l'impresa ottenibile dal rapporto con le Università.

I risultati a cui siamo giunti, per certi versi non così apprezzabili come sperato ed ipotizzato, ci inducono a concludere che nello studiare la *relazione tra Università e imprenditorialità avremmo voluto esaltarci di più; molti passi sono ancora da compiersi, ma citando Orazio (Epist., I, 2, 40) dimidium facti, qui coepit, habet.*

## Bibliografia

- AA. VV (dal 1999 al 2005), "Harvard Business Review on Entrepreneurship" Harvard Business School Press, Cambridge, MA
- Abell P., Crouchley R. e Millis C. (2001), "Social Capital and Entrepreneurship in Great Britain" in *Enterprise and innovation management studies*, n 2/2 pag 119-144
- Adam F., Roncevic B. (2003), "Social Capital: recent debates and research trends", in *Social Science Information*, num 42 pag 155-183
- Adler P. e Know S. (2002), "Social Capital: prospects a new concept" in *Academy of Management Review* num 27, pag 17-40
- A.I.F.I. (2000), "L'attività di incubazione: una mappatura del mercato italiano", Pubblicazione Interna, disponibile on line <http://www.aifi.it>
- A.I.F.I. (2001), "Incubatori privati: realtà internazionali e modello italiano" Pubblicazione Interna: Collana Capitale di rischio ed impresa, Quaderno n.10-aprile 2001
- Alderich H., Rosen B. e Woodward W. (1987), "The impact of Social Capital Networks on Business Founding and profit" pag 154-168
- Alderich H., Rosen B. e Woodward W. (1986), "A social perspective of entrepreneurship/: preliminary findings from an empirical study" University of North Carolina Press
- Alesina A. e Giavazzi F. (2006), "Goodbye Europa: cronache di un declino economico e politico" Rizzoli Osservatorio
- Allen D.N. e Bird B.J. (1989), "Faculty entrepreneurship in research university environments" in *Journal of higher education*, vol 60 n. 5 sett/ott 1989
- Amendola L. (1992), "L'imprenditorialità difficile: la creazione in Italia di imprese high tech da parte di ricercatori universitari" in Martinelli F. e Bartolomei G. (a cura di) *Università e tecnopoli*, Tacchi, Pisa
- Anderson A. R., Jack S.L. (2002), "The articulation of Social capital in entrepreneurial network: a glue or a lubricant?", in *Entrepreneurship and regional development*, n. 14/3 pag 193-210
- Ansoff H.I., (1987), "Organizzazione innovativa", Milano, IPSOA
- Arvati P. (1975), "Formazione e struttura dell'imprenditorialità" in Guerri C., "La piccola e media impresa", Franco Angeli
- Auteri E., (2002), "Management delle risorse umane. Fondamenti professionali", Milano, Guerini e associati
- Backer W. E. (1990), "Market networks and corporate behavior", In *American Journal of Sociology* num 6 pag 589-625
- Barney J.B. (2006), "Risorse, competenze e vantaggi competitivi" Edizione Italiana a cura di Della Corte V. e Sciarelli M., Carocci Editore
- Bank of Boston (1997), "MIT the impact of innovation", varie versioni disponibili on line
- Baron R.A., Markaman G.D. (2000), "Beyond social capital: how social skill can enhance entrepreneurs' success", in *Academy of Management executive* num 14 pag 106-115
- Barrow C.J., (1993), "The essence of small business", New York, Prentice Hall

- Barrow C.J., (1995), "Developing the environment: problems and management", Harlow, Longman scientific & technical press
- Barrow C.J., (1997), "Environmental and social impact assessment: an introduction", Arnold Ed. Londra
- Baumol W.J. (1968), "Entrepreneurship in economic theory" in American Economic Review, vol LVIII
- Becattini G., (1987), "Mercato e forze locali: il distretto industriale", Il Mulino, Bologna
- Becattini G., (2000), "Il distretto industriale. Un nuovo modo di interpretare il cambiamento economico", Rosenberg, Torino
- Becattini G., Bellandi M., Dei Ottati G., Sforzi F. (2001), "Il caleidoscopio dello sviluppo locale. Trasformazioni economiche nell'Italia contemporanea" Rosenberg & Seiller, Torino
- Becker G.S. (1974), "A theory of social interactions" in Journal of Political Economy num 82 pag 1063-1093
- Boldizzoni D. (2003), "Management delle risorse umane: dalla gestione del lavoratore dipendente alla valorizzazione del capitale umano", Milano, Il sole-24ore
- Bonaccorsi A. e Granelli A. (2005), "L'intelligenza s'industria" Il Mulino AREL
- Bordieu P. (1985), "The form of capital", in Richardson J. G. Handbook of theory and research for the sociology of education, pag 241-258, Greenwood, New York.
- Borghese A. (2000), "Il percorso strategico operativo: un nuovo approccio al management in un'economia che cambia: tecniche per il disegno dell'innovazione strategica e per la sua realizzazione", Milano, Franco Angeli
- Brugnoli C. e Testa S. (1985), "La nascita di nuove imprese: una ricerca sui fattori di successo ed insuccesso delle nuove iniziative imprenditoriali" in Sviluppo ed Organizzazione n. 92 Novembre Dicembre 1985
- Brugnoli C. (1990), "L'imprenditorialità per lo sviluppo di nuove aziende" EGEA
- Brugnoli C. (2003), "La nuova impresa innovativa: ambiente, formazione, gestione e finanziamento" Giappichelli editore, Torino
- Bukland R. (2004), "Can a single set of audit processes both assure and enhance quality?" Working Paper 04-06 University of Aberdeen
- Burgelman R.A. (1983), "A process model of internal corporate venturing in the diversified major firms" in Administrative Science Quarterly n.28 pag 223-244
- Burt R. S. (1997), "The contingent value of social capital", in Administrative Science Quarterly, num 42 pag 339-365
- Buttà C. (1991), "La genesi dell'impresa: fondamenti cognitivi e decisorii" Franco Angeli
- Buttà C. (1992), "Elementi per una concettualizzazione del processo genetico di nuove imprese", in Sinergie n.28 (maggio-agosto 1992)
- Buttà C. (2003), "Elementi per una concettualizzazione del processo genetico di nuove imprese", in Sinergie, n.61-62 2003 articolo già pubblicato in Sinergie n28 del 1992
- Buttà C. (2005), "Le fasi di criticità del processo genetico dell'impresa", in Sinergie n.67, pag 23-35 maggio-agosto 2005
- Buttler D. (2001), "Business development: a guide to small business strategy" Oxford
- Butterworth-Heinemann G., Pitelis C. (2002), "The growth of the firm: the legacy of Edith Penrose" Oxford, New York, Oxford University Press
- Bygrawe W.D., Hofer C.H. (1991), "Theorizing about entrepreneurship" in Entrepreneurship: Theory and Practice" Fall pag 7-26
- Cantillon R (1755), "Essai sur la Nature du commerce en général" eds Higgs, Frank Cass and Company Ltd London ed. del 1959
- Carlesi A. (1990), "Il problema finanziario nell'economia della nuova impresa" Giappichelli Editore

- Caroli M.G. (2000), "Globalizzazione e Localizzazione dell'impresa internazionalizzata", Franco Angeli, Milano
- Carraro S. (2000), "Incubatori di impresa: un modello in continua evoluzione" disponibile online al sito [www.sdilab.net](http://www.sdilab.net)
- Carrus P.P. (1998), "Ambiente e competitività delle imprese", Padova, CEDAM
- Casson M. C. (1982), "The Entrepreneur: an economic theory" Oxford, Martin Robertson
- Casson M. C. (1990), "Entrepreneurship" Elgar Reference collection, Aldershot
- Cesaroni F., Moscara P. e Piccaluga A. (2005), "Le imprese spin off della ricerca in Italia: modelli di sviluppo e percorsi di crescita" in *Piccola Impresa-Small Business* n 276 Vol 1 del 2005
- Chandler A. (1972), "Strategy and structure: chapters in the history of American Industrial enterprise", The MIT Press, Cambridge; edizione italiana "Strategia e struttura: storia della grande impresa americana" a cura di Alberto Martinelli 4° edizione (1993) Franco Angeli, Milano
- Chiesa V. e Piccaluga A. (2003), "La ricerca fa impresa" in *Bollettino dell'Innovazione tecnologica*, PTU-Sitech, disponibile online
- Ciappei C. (1990), "Autonomie ed assetti di impresa", Giappichelli, Torino
- Ciappei C. e Chiari E. (1996), "Strategie ed assetti imprenditoriali nelle piccole e medie imprese", CEDAM, Milano
- Ciappei C. (2004), "Corporate government", Firenze University press;
- Ciappei C., Schillaci S. e Tani S. (2006), "Gli incubatori di impresa: esperienze a confronto" FUP
- Clark B. (1998), "The higher education system, Academic organizations in cross-national perspective", University of California Press, Berkeley CA
- Cole A.H. (1942), "Entrepreneurship as un Area of research" in *Task of economic History*, supplement al *Journal of economics history* vol 2
- Cole A.H. (1946), "An approach to the study of entrepreneurship" in *Journal of economics history* VI supplements
- Cole A.H. (1949), "Entrepreneurship and entrepreneurial history: the institutional setting" edizione tradotta da Pagani (1967), "Il contesto istituzionale dell'imprenditorialità" F. Angeli Milano
- Coleman J. S. (1988), "Social Capital in the creation of human capital" in *American Journal of sociology* n.94 pag 95-120 del supplemento
- Coleman J.S. (1990), "Foundation of Social Theory", Bellknap press, Cambridge, MA
- Colombo G. e Dubini P. (1988), "I servizi per la nascita e lo sviluppo di nuove imprese: valutazioni di efficacia e di convenienza economica" Milano, Giuffrè
- Conceicao, P., Heitor, M.V., Piperno, W. e Rubini, D. (2002), "Perspectives for the observation of Italian technology parks" Paper presentato al 6th International Conference on Technology and Innovation, August 12-15, Kansai, Japan, disponibile on line.
- Cooper A.C. (1981), "Strategic management: new ventures and small business" in *Journal of long range planning* n.14
- Corniani M (2004), "Segmentazione e aggregazione della domanda aziendale", Giappichelli, Torino
- Corno F. (1989), "Lo sviluppo del sapere imprenditoriale nel governo d'impresa", Egea
- Dalla Chiesa N. (1988), "Una teoria socio-economica dell'imprenditore" in *Gli studi sull'imprenditorialità in Italia*, a cura di Lorenzoni G. e Zanoni A., Bulzoni editore.
- Declich A. (2006), "Una visione d'insieme degli spin-off universitari: tipi forme, ostacoli e potenzialità" in *Conoscenza ed innovazione- rivista elettronica del CERFE* disponibile online <http://www.conoscenzaedinnovazione.org>

- Dei Ottati G. (1995), "Tra mercato e comunità: aspetti concettuali e ricerche empiriche sul distretto industriale", Franco Angeli, Milano
- De Liso N. e Leoncini R. (1995), "Innovazione ed imprenditorialità: un'analisi schumpeteriana" in *Dynamism Quaderno 1/95 IDSE-CNR*
- Dell'Anno D. (2003), "La matrice imprenditoriale delle operazioni di spin-off realizzate da P.M.I." in *Quaderni del Dipartimento di strategie aziendali e metodologie quantitative della Seconda Università di Napoli num 5 del 2003*
- Demattè C. (1991), "Riflessioni attorno al ruolo imprenditoriale", in *Economia e Management*, vol 23, novembre;
- Dreisler P., Kjeldsen J., Meibon (2003), "Learning and teaching entrepreneurship: how to reformulate the question?" paper presentato al "13th Global IntEnt Conference" Grenoble, 8-10 September 2003
- Dringoli A. e Boccardelli P. (2004), "Le imprese start-up nei business ad alta innovazione: caratteristiche e fattori di successo", Luiss University Press, Roma
- Druker P.F. (1996), "Innovation and entrepreneurship" Harper and Row, New York; Edizione Italiana "Innovazione ed imprenditorialità" a cura di Mauriello G., ETAS Libri
- Druker P.F. (2006), "Innovation and entrepreneurship" nuova edizione Haper Collins Publisher
- Dubbini S. Iacobucci D. (2004), "The development of entrepreneurial competences: entrepreneurship education in Italian universities and firms' organizational models" ricerca condotta per l'università politecnica delle Marche, disponibile on line
- Eckholm T.E. (2000), "21° Century Incubator" Doctoral Thesis University of Ohio
- Etzioni A. (1987), "Entrepreneurship, adaptation and legitimation" in *Journal of economic and organization* vol 8 pag 175-189
- Evans J.H. (1959), "Business Entrepreneurs, their major functions and related tenents" *Journal of Economic History*, vol 1
- Fazzi R. (1982), "Il governo d'impresa vol I", Giuffrè, Milano
- Fazzi R. (1984), "Il governo d'impresa vol II", Giuffrè, Milano
- Felsenstein D. (1994), "University-related science parks 'seedbeds' or enclaves of innovation?" in *Technovation* vol 14 (2), 93-110.
- Florida R.L., Kenny M. (1990), "Silicon Valley and route 128 won't save us", in *California Management review* n. 33 (1) pag 68-88
- Frank A. (2005), "Developing entrepreneurship skills in the context of higher education", Paper presentato al Built environment education symposium 5-6 sett. 2005
- Gallino L (1978), "Dizionario di sociologia" Torino UTET
- Gallo M.C. e Lupo Bergini A., (1985), "La nascita di nuove imprese: uno studio empirico", in *L'industria*, anno VI, n.4
- Garavan T.N. e ÓCinneide B. (1994), "Entrepreneurship education and training programmes: a review and evaluation", in *International Journal of European industrial* vol 18 num 8 pag 3-12
- Garolfi G. (1994), "Formazione di nuove imprese: un'analisi comparata a livello internazionale", Milano, Franco Angeli
- Gartner W., Shaver K., Carter N. e Reynolds P. (2004), "Handbook of Entrepreneurial dynamics", SAGE Publications, London
- Garvin D. (1983), "Spin offs and new firm formation process" in *California Management Review*, vol 25
- Gibb A., Ritchie J. (1982), "Understanding the process of starting a small business", in *International small business journal* vol 6 pag 70-80

- Gibson D.V. e Smilor R.W. (1991), "The role of the research university in creating and sustaining the U.S. technopolis" in Brett A.M., Gibson D.V., Smilor R.W. (eds) "University Spin-off companies", Rowman & Littlefield Publisher, Inc
- Giddens A. (1994), "Le conseguenze della modernità", Il Mulino Bologna
- Golinelli G.M. (2000), "L'approccio sistemico al governo d'impresa " CEDAM
- Giunta F (1993), "La creazione di nuove imprese: uno schema d'analisi economica aziendale", CEDAM, Padova
- Hannon P. (2000), "The Relationship between Training and Small Firm Performance: Research Framework and Lost Quests", in International Small Business Journal n 1 del 2000
- Hebert R e Link A. (1982), "The entrepreneur: mainstream views and radical critiques", New York, Praeger
- Hendrikson P. e Psarouthakis C. (1998), "Dynamic management of growing firms" University of Michigan
- Highfield R. e Smiley R. (1987), "New business starts and economic activity: an empirical investigation" in International journal of industrial organization n 5 pag 51-66
- Hisrich R.D. (1998), "Entrepreneurship Fourth Edition", Irwin, Mc-Graw-Hill
- Hisrich R.D. e Peters M.P. (1995), "Entrepreneurship: Starting, Developing and Managing a new enterprise", Chicago: Irwin
- Hisrich R.D. e Peters M.P. (2006), "Entrepreneurship Sixth Edition", Irwin, Mc Graw Hill
- Hornoday e Churchill (1987), "Current trends in Entrepreneurial Research" in Frontier of Entrepreneurship Babson College Boston
- Hynes B. (1996), "Entrepreneurship education and training – introducing entrepreneurship into non-business disciplines" in Journal of European Industrial training vol 20/8 pag 10-17
- Iannuzzi E. e D'Alessandro P. (1995), "Le fonti di finanziamento nella creazione dell'impresa minore" in Rassegna Economica n.4
- Invernizzi G. (1988), "I contributi forniti dalla letteratura" in Invernizzi G, Molteni M. e Sinatra A. "Imprenditorialità interna. Lo sviluppo di nuove attività nelle imprese", ETAS Libri Milano
- Invernizzi G., Molteni M. e Sinatra A. (1988), "Imprenditorialità interna: lo sviluppo di nuove attività nelle imprese" ETAS Libri, Milano
- Jacobs J. (1961), "The death and life of breath American cities", Random house, New York
- Johannisson B. (2000), "Modernizing the industrial district-rejuvenation or managerial colonization" in Taylor M., Vatne E. (eds.) The networked firm in a global world: small firms in new environment, Ashgate
- Johnson P.S. e Cathcart D.G. (1979), "The founder of new manufacturing firms: a note on the size of their incubator plants", in Journal of Industrial Economics, vol.28, n.2, pp.219-224
- Kasarda J.D. (1992), "The state of the art of entrepreneurship", Publishing Company, Boston
- Keeble D. (1986), "New firms and regional development in Europe", Londra, Croom Helm
- Kirzner I.M. (1973), "Competition and entrepreneurship" Chicago, University of Chicago Press
- Knight F.H. (1921), "Risk Uncertainty and Profit", Ltd Boston
- Knigh F.H. (1942), "Profit and entrepreneurial functions", in The task of economics history, supplement to Journal of economics history, n.2
- Kogut C.A. (1990), "Consumer search behaviour and sunk costs", in Journal of Economic Behaviour and Organization, 14, 381-392

- Kuratko D.F. (2005), "The emerge of entrepreneurship education: development, trends and challenges" in *Entrepreneurship Theory and practice* sett 2005 pag 577-597
- Lambin J.J. (2000), "Market driven management", McMillan, Londra
- Lambin J.J. (2004), "Marketing Strategico ed operativo" 4 edizione, McGrawHill, Milano
- Lambing P. e Kurehl C. (2006), "Entrepreneurship" Fourth Edition, Pearson Prentice Hill.
- Lanza A. (2002), "Imprenditorialità e capitale sociale" Carocci editore, Roma
- Lazzeretti L. e Tavoletti E. (2005), "Higher education excellence and local economic development: the case of entrepreneurial University of Twente" in *European Planning studies* Vol 13 No 3 pag 475-493.
- Lee C.M., Miller W.F., Hancock, M.G., Rowen, H.S. (2000), "The Silicon Valley Edge: A Habitat for Innovation and Entrepreneurship" Stanford University Press, Palo Alto, CA, USA.
- Lee W.H. e Yang W.T. (2000), "The cradle of Taiwan high technology industry development—Hsinchu Science Park" in *Technovation* vol 20, pag 55–59.
- Leibenstein H. (1968), "Entrepreneurship and development" in *American Economic Review* n.38 pag 72-83
- Leitch C.M. e Harrison R.T. (1999), "A process model for entrepreneurship education and development", in *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* vol 5 num 3 pag 83-109
- Lerner J. (2005), "The University and the Start-up: Lessons from the Past Two Decades", in *Journal of Technology Transfer*, n. 30
- Liao J. e Weslch H. (2003), "Social Capital and Entrepreneurial growth aspiration: a comparions of technology and non technology based nascent entrepreneurs" in *Journal of hi-tech management research* num 14/1 pag 149-170
- Liao J. e Weslch H. (2005), "Role of social capital in venture creation: key dimensions and research implications" in *Journal of small business management* num 43/4 pag 345-362
- Lipparini A. (2000), "La business idea e l'idea di sviluppo. Il contributo di Richard Normann" in Lipparini A. e Lorenzoni G. (2000), "Imprenditori e imprese: idee, piani, processi", Il Mulino, Bologna
- Lipparini A. e Lorenzoni G. (a cura di) (2000), "Imprenditori ed imprese: idee piani processi" Il Mulino, Bologna
- Low M. e MacMillan I.C. (1988), "Entrepreneurship: past research and future challenges", in *Journal of Management* n.14 pag 139-161
- Lumpkin G.T., Dess G.G. (1996), "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance", in *Academic of Management Review* vol 21 pag 135-172
- Lofsten H. e Lindelof P. (2002), "Science parks and the growth of new technology-based firms academic-industry links, innovation and markets" in *Resource Policy*, vol 31, pag 859–876.
- Lofsten, H. e Lindelof P. (2003), "Determinants for an entrepreneurial milieu: science parks and business policy in growing firms" in *Technovation* vol 23 (1), pag 51–64.
- Loury G. (1977), "A dynamic theory of racial income differences", in Wallace P.A. e Le Mund (eds) "Women, Minorities and Employment Discrimination2, cap.8 Lexington books, Lexington, MA
- MacMillan I.C. e Katz J.A. (1992), "Idiosyncratic milieus of entrepreneurship research: the need for comprehensive theories" in *Journal of Entrepreneurship* vol 7 pag 1-8
- Maggioni M.A. (1990), "Sostegno reale all'innovazione: lo strumento dei parchi scientifici. Un confronto internazionale per l'analisi della realtà italiana", IDSE, Milano
- Mariti P. (a cura di) (1990), "La formazione di nuove imprese" Franco Angeli

- Marshall A (1964), "Principles of economics", London Ed originale (1890), edizione tradotta da Alberto Campolongo in *Classici dell'economia* n. 3 (1972) Utet Torino
- Marx C. (1964), edizione italiana del "Il Capitale" Editori Riuniti, Roma
- McClelland D. (edizione del 1953 con Atkinson e Clark), "The achievement motive" edizione originale, consultazione presso la Snell Library della Northeastern University, Boston
- McClelland D. (1961), "The achievement society" Free Press New York
- MET-Monitoraggio Economia Territorio, Università Roma Tre, (2003) "Una proposta per la valorizzazione della ricerca universitaria", Roma
- Migale L (1996), "Imprenditoria femminile e sviluppo economico" La nuova Italia Scientifica, Roma
- Mill J.S. (1848), "Principles of Political Economy, with some of their applications to social philosophy" edition J.M. Robson, Toronto University press Toronto
- Minniti M. (2005), "Entrepreneurship and Network externalities", in *Journal of Economic behavior and organizations*, num 57/1 pag 1-27
- Minshall T. e Wicksteed B. (2005), "University spin-out companies: Starting to fill the evidence gap," St. John's Innovation Centre and SQW, Cambridge
- Moliterni R. (1999), "Dalla fisiologia alla crisi di impresa", CEDAM, Padova
- Moliterni R. (2000), "La crescita dell'impresa di piccola dimensione: verso una teoria dell'azione imprenditoriale", CEDAM, Padova
- Moliterni R. (2004), "Economia e Gestione delle Imprese 2004-2005 Course notes, Università degli Studi di Firenze, Facoltà di Economia, Corso di Laurea in Economia Aziendale
- Montanye J.A. (2006), "Entrepreneurship" in *The independent review* volume X number 4 Spring 2006, The independent Institute Oakland
- Mussati G. (a cura di) (1990), "Alle origini dell'imprenditorialità: la nascita di nuove imprese analisi teorica e verifiche empiriche" ETAS Libri
- Mustilli M. e Sorrentino M. (a cura di) (2003), "Business Angels in Italia" Giappichelli Editore Torino
- Nahapiet J., Ghoshal S.(1998), "Social Capital, intellectual capital and the organizational advantage", in *academy of Management Review* n. 23 pag 242-266
- NCGE National Council for Graduate Entrepreneurship (2004), "Final Project Report: Mapping Graduate Enterprise" Research Paper #002, Business Start-Up @ Leeds Met July 2004
- NetVal (eds) (2004), "Terza indagine sulla valorizzazione della ricerca nelle Università Italiane" rapporto del NetVal Network per la Valorizzazione della Ricerca Universitaria
- News weeks (2006) "Section of education" 25 agosto 2006
- Nonaka I. (1994), "A Dynamic theory of organizational knowledge creation", in *Organization Science*, num. 5, pp.14-37
- Normann R. (1979), "Le condizioni di sviluppo dell'impresa", Milano, Etas, traduzione italiana dell'edizione originale (1977) "Management of growth" Chichester, John Wiley and Sons
- North D.C. e Thomas R.P. (1973), "The rise of the western world: a new economic history" , Cambridge University press, Cambridge
- Osborne A.J. (2005), "Entrepreneur's Toolkit" Ed. Harvard Business School Press, Boston
- Paci A. (1996), "Nuove imprese nuovi imprenditori: l'esperienza dei Business Innovation Centers nell'Unione Europea", CEDAM
- Pagani A. (1967), "La formazione dell'imprenditorialità", Ed. di comunità, Milano
- Peternan N. E. e Kennedy J. (2003), "Enterprise education: influencing student's perceptions of entrepreneurship", in *Entrepreneurship theory and practice*, winter 2003 pag 129-144

- Petroni G. (1993), "Le competenze distintive nelle imprese science-based", in *Economia&Management* num. 3
- Petroni G. (1997), "Cultura tecnologica e sviluppo dell'impresa", Padova, CEDAM
- Piccaluga A. (1999), "Percorsi di trasformazione e applicazione della ricerca scientifica pubblica: il contributo delle imprese spin-off" in *Studi e Note di Economia* n.3 del 1999
- Piccaluga A. (2001), "La valorizzazione della ricerca scientifica" Franco Angeli, Milano
- Portes A. (1998), "Social Capital: its origin and application in modern sociology", in *Annual Review of Sociology*, num 24 pag 1-24
- Preti P. (1991), "L'organizzazione della Piccola Impresa: nascita e sviluppo delle imprese minori" EGEA, Milano
- Preti P. (1992), "Nuove Imprese" in *Sviluppo ed organizzazione* n 1\_1992
- Putnam R. D. (1993), "Making democracy work", Princeton University press, Princeton
- Rabino S. (2006), "International Marketing: course pack Northeastern University Boston" Custotm business resources Prentice Hall
- Redlich F. (1959), "Entrepreneurial Typology", varie ed.
- Ronen C. (ed) (1983), "Entrepreneurship" Heat, Lexington books
- Rullani E. (1994), "Il valore della conoscenza" in *Economia e Politica industriale* n.82 pag 47-74
- Rullani E. (2001), "Grandi e piccole imprese: due modi di usare la conoscenza" Atti del Workshop "L'economia della conoscenza" 15 novembre 2002. Atti disponibili on line: [http://www.conferenzaeconomica.provincia.ra.it/doc\\_presentazione\\_workshop1.htm](http://www.conferenzaeconomica.provincia.ra.it/doc_presentazione_workshop1.htm)
- Salsano A (1993), "L'imprenditore e la storia d'impresa: scritti 1927-1949" Bollati e Boringhieri Torino
- Saxenian A. (1999), "Regional Advantage. Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128", Cambridge, Harvard University Press, edizione italiana a cura di Vito Vacca, Franco Angeli
- Say G.B. (1834), "Degli studi che fanno gli intraprenditori d'industria in particolare" capitolo VII dell'opera "Corso completo di economia politica pratica"
- Scherer F.M. (1984), "Innovation and growth: schumpeterian approach" MIT Press, Cambridge
- Schumpeter J.A. (1928), "Unternehmer" in "Handwörterbuch der Staatswissenschaften" traduzione italiana "L'imprenditore" in Salsano A "L'imprenditore e la storia d'impresa" (1993), Bollati e Boringhieri Torino
- Schumpeter J.A. (1939), "Il processo capitalistico. Cicli economici" edizione con traduzione di Giovanni Ricoveri (1977) Boringhieri, Torino
- Schumpeter J.A. (1939), "Business Cycles" ed. inglese del 1964 Mc-Graw Hill, New York
- Schumpeter J.A. (1942), "Capitalismo socialismo e democrazia" edition con traduzione di Emilio Zuffi Edizioni di Comunità (1955), Milano
- Schumpeter J.A. (1946), "Osservazioni su un piano per lo studio dell'imprenditorialità", in Salsano A "L'imprenditore e la storia d'impresa" (1993) Bollati e Boringhieri, Torino
- Senatore L. (2004), "Gli incubatori di imprese un ruolo fondamentale" in *ricerca&università* n.6 luglio 2004
- Sexton D and Smilor R. (1986), "The art and science of entrepreneurship, Ballinger Publishing Company, Cambridge, Massachusetts;
- Sexton D.L., (1993), "Psychological traits and their applicability in predicting growth propensities in high tech founders, *Advances in global high-technology management*", Ed. Greenwich, vol.3
- Sexton D.L. e Smilor W. S (1996), "Entrepreneurship 2000" Upstart Publishing Company Chicago. Illinois

- Sexton D.L. e Kasarda J.D. (1991), "The state of art of Entrepreneurship" PWS\_KENT Publishing Company, Boston
- Shane S. Venkataraman S. (2000), "The promise of entrepreneurship as a field of research" in *Academy of Management Review* num 25 pag 217-226
- Shane S. (2000), "Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities", in *Organization Science*, n. 11 del 2000
- Silvestrelli S. (2003), "Il vantaggio competitivo nella produzione industriale" Giappichelli, Torino
- Silvestrelli S. (2005), "Marketing internazionale", Clua Edizioni, Ancona
- Simoni C. e Labory S. (2006), "The Influence of Social Capital on Entrepreneurial Behavior" in Minniti M., Zacharakis A., Spinelli S. Jr., Rice M.P. e Habbershon T.G. (eds.) *The Engine of Growth*, vol. I. Praeger Publishers, Greenwood Publishing Group, Inc., pp. 101-118
- Siropolis N. (1982), "Small Business management, a guide to entrepreneurship", Second Edition, Houghton Mifflin Company, Boston
- Siropolis N. (1997), "Small Business management, a guide to entrepreneurship", Sixth Edition, Houghton Mifflin Company, Boston
- Smith A. (1776), "Wealth of Nations", Edizione elettronica in [www.adamsmith.org](http://www.adamsmith.org)
- Sombart W. (3 voll., 1902-08, 2a ed. ampl., 1916-17), "Der moderne Kapitalismus" edizione originale, consultazione online presso la Snell Library della Northeastern University, Boston
- Sombart W. (1913), "Luxus und Kapitalismus" edizione originale, consultazione online presso la Snell Library della Northeastern University, Boston
- Sombart W. (1913), "Krieg und Kapitalismus" edizione originale, consultazione online presso la Snell Library della Northeastern University, Boston
- Stefensen M., Rogers E e Speakman K. (2000), "Spin-offs from research centers at research university" in *Journal of Business of Economics* del 2000 vol 15 pag 93 e ss.
- Stevenson H., Jarillo J.C. (1990), "A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management", in *Strategic Management Journal* II pag 17-27
- Stevenson H. e Sahlman W. (1982), "A perspective on entrepreneurship", Harvard University press, Cambridge, MA
- Stevenson H, Sahlman W, Roberts M e Bhidè A. (1999), "The entrepreneurial venture", Harvard Business School Press, varie edizioni dal 1992 al 1999
- Stigler G.J. (1966), "The theory of price", Macmillian, London Collier-Macmillian
- Storey D.J. (1982), "Entrepreneurship and new firm", Croom Helm, London
- Spennati J. (2005), "Lo start up imprenditoriale: dall'idea all'impresa reale: il caso techset s.r.l." Tesi di Laurea in Economia e Gestione delle Imprese A.A. 2004-05, Università degli Studi di Firenze
- Timmons J.A. (1994), "New venture creation", fourth edition, Mc Graw-hill, Boston
- Trigilia C. (2001), "Capitale Sociale e sviluppo locale", in Bagnasco A., Piselli F., Pizzorno A. e Trigilia C. "Il capitale sociale" Il Mulino, Bologna
- Tsai W., Ghoshal S. (1998), "Social Capital and value creation: the role of intra-firm networks" in *Academy of Management Journal* n. 41 pag 464-476
- USNews & world report (2006) "USA Best Graduate Schools" num di settembre 2006, Usa
- Uzzi B. (1997) "Social Structure and competition in inter-firm networks: the paradox of Embeddedness" in *Administrative Science Quarterly*, num 42 pag 35-67
- Vallini C. (1990), "Fondamenti di governo e di direzione di impresa: l'impresa reale e la sua teleologia", Giappichelli, Torino

- Vallini C. (2005), "Start-up 2004-2005 Course notes", Università degli Studi di Firenze, Facoltà di Economia, Corso di Laurea Specialistica in Governo di Impresa
- Vallini C. e Simoni C. (2006), "Higher Education and entrepreneurial vocation and capabilities: a University of Florence case", In press
- Varaldo R., Piccaluga A. (2001) "Ricerca pubblica e nuove imprese: le spin-off della Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa", disponibile online <http://centrolink.interfree.it/>
- Vedovello C. (1997), "Science parks and university-industry interaction: geographical proximity between the agents as a driving force" in *Technovation* vol 17, pag 491-502.
- Venkataraman S. (1997), "The distinctive domain of entrepreneurship research: an editor's perspective" in Katz J. e Brokhause R.H. (eds) (1997) *Advances in entrepreneurship firm emergence and growth*, CT JAI Press num 3, Greenwich, pp. 119-138
- Vitali M.P. (1993), "Il sistema delle decisioni aziendali: analisi introduttiva", Giappichelli, Torino
- Vohora A., Wright M., Lockett A. (2002), "The Formation of High-Tech University Spinouts Through Joint Ventures", The 1st International Conference on Business Technological Transfer, Tokyo, disponibile on line <http://inet.museum.kyoto-u.ac.jp/conference02/>
- Warlas L. (1834), "Elements d'Economie pure", Varie Edizioni
- Weber M. (1904), "Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus", ed. italiana (1970) *L'etica protestante e lo spirito del capitalismo*, Sansoni Editori, Firenze
- Weber M. (1904), "Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus" edizione italiana *L'etica protestante e lo spirito del capitalismo con introduzione di G. Galli Bur classici* (1995)
- Welch B. (1996), "Developing Managers for the Smaller Business: A Report on Training and Development Needs", Institute of Management Research Report, London
- Winer R.S. (2002), "Marketing Management" Apogeo
- Yin R.K. (1984), "Case study research: design and methods" Newbury Park, CA SAGE publications
- Yin R.K. (1989), "Case study research: design and methods" Newbury Park, CA SAGE publications
- Yin R.K. (1993), "Applications of case study research" *Applied Social Research Methods Series Vol 34*, SAGE publications
- Zampi V. (1993) "Reti di ruoli imprenditoriali", Giappichelli, Torino
- Zanni L. (1995) "Imprenditorialità e territorio: Evoluzione dei modelli e delle strategie di localizzazione delle imprese industriali", CEDAM
- Zukin S., DiMaggio P. (1990) "Structures of Capital: The social organization of the economy", New York, Cambridge University press
- Frontiers Of Entrepreneurship: articoli citati dal 1994 al 2004, published by the Center of Entrepreneurial Studies, Babson College, Wellesley, Massachussets
- Frontiers of Entrepreneurship (FoE) Edizione 1994*
- Lauren H. Read (1994), "Raising Finance From Banks: A Comparative Study of the Experience of Male and Female Business Owners";
- Michael S.C. (1994), "Strategy, structure and performance in Franchise Systems";
- Muzyka D.F. e Hay M.G. (1994), "European Management Buy-Out Funds: Opportunity Selection Criteria"

*Frontiers of Entrepreneurship (FoE) Edizione 1995*

Hart M.M, Stevenson H.H. e Dial J. (1995), "Entrepreneurship: a definition revisited"

*Frontiers of Entrepreneurship (FoE) Edizione 1996*

Johannisson B. (1996), "The Dynamics of Entrepreneurial Networks"

Miner J.B. (1996), "Evidence for the Existence of a Set of Personality Types, Defined by Psychological Tests that Predict Entrepreneurial Success";

Orser B.J. e Riding A.L. (1996), "Dimensions of Access to Capital in Canadian SMEs: Implications and Findings from Multiple Data Sources"

Petty J.V. e Upton N.B. (1996), "The Entrepreneur and the Banker: A Comparative Study of Perceptions";

Shaver K.G, Gartner W.B., Gatewood E.J. e Vos L.H. (1996), "Psychological Factors in Success at Getting Into Business"

Shane A. (1996), "Making New Franchise Systems Work";

*Frontiers of Entrepreneurship (FoE) Edizione 1997*

Baron C.A. (1997), "Cognitive Mechanisms in the Decision to Become an Entrepreneur: The Role of Counterfactual Thinking and the Experience of Regret"

Cooper A.C., Hurnaday J.A. e Vesper K.C. (1997), "The Field of Entrepreneurship Over Time"

Hisrich R.D., Brush C.G., Good D.C., e Desouza G. (1997), "Performance in Entrepreneurial Ventures: Does Gender Matter?"

Manigart S., Wright M., Desbrieres P., Robbie K., Beekman A.V., Sapienza H.J e De Waele K. (1997), "Venture Capitalists, Rates of Return and Valuation: A Comparative Study of The U.S., U.K., France, Belgium and Holland"

Rice M.P., Wickham P.G. e Kuroki M. (1997), "Partnerships Between Japanese and American Venture Capital Firms: An Exploratory Study"

Robbie K., Wright M. e Chiplin B. (1997), "The Monitoring of Venture Capital Firms"

*Frontiers of Entrepreneurship (FoE) Edizione 1998*

Alvarez S.A. e Meyer G.D. (1998), "Why Do Women Become Entrepreneurs?"

Begley T.H., Tan W.L. e Schoch H. (1998), "Politico-Economic Factors Associated with Interest in Starting a Business: A Study of Pacific Rim Countries"

De Pillis E. (1998), "What's Achievement Got to Do with It? The Role of National Culture in the Relationship between Entrepreneurship and Achievement Motivation"

Hills G.E., Lumpkin G.T. e Sharadar R.C. (1998), "Successful entrepreneurs: Opportunity Recognition. Perceptions and Behaviors of Entrepreneurs"

Markman G.D. e Baron R.A. (1998), "Social Skills and Entrepreneurs Financial Success: Evidence that the Ability to Get Along with Others Really Matters"

Mullis J.W e Forlani D. (1998), "Differences in perceptions and Behavior: a comparative study of new venture decisions of managers and entrepreneurs"

Robbie K., Wright M. e Chiplin B. (1998), "High-Tech Management Buy-Outs"

Shane S. e Foo M. D., (1998), "New Firm Survival: Institutional Explanations for New Franchisor Mortality"

Young N. (1998), "The structure and substance of African American entrepreneurial networks some preliminary findings"

Wright M. (1998), "The Race to Market: An Examination of IPO windows in the Semiconductor Industry"

*Frontiers of Entrepreneurship (FoE) Edizione 1999*

- Bruining H. e Berrevoets R. (1999), "Management Buy-outs and Entrepreneurial Orientation: Evidence from Dutch Case Studies"
- Finkle T.A. (1999), "The Performance of Initial Public Offerings in the Software Industry"
- Human S.E., Matthews C.H., Provan K.G. e Guy K.S. (1999), "Internal and External Network Persistence: Differentiating Network Demise from Network Failure"
- Reitan R. e Sørheim W. (1999), "The Informal Venture Capital Market in Norway—Investor Characteristics, Behaviour and Preferences"

*Frontiers of Entrepreneurship (FoE) Edizione 2000*

- Finkle T.A., Deeds D.L., e Zimmerman M.A. (2000), "The Relationship Between Top Management Teams and the Valuation of Initial Public Offerings Within Emerging Industries"
- Galbraith C.S. e Stiles C.H. (2000), "Ethnic Enclaves and Inter-Enclave Trade: Ethnic Group Characteristics and Between Group Interactions"
- Saparito P. (2000), "Three Dimensions of Trust in Bank-Small Firm Relationships: Instrument Development and Preliminary Examination of the Production of Trust by Various Organizational Structures"

*Frontiers of Entrepreneurship (FoE) Edizione 2001*

- Bruton G.D. e Ahlstrom D. (2001), "Venture Capital in Asia: Its Status, and Future Research Needs in Chinese Cultural Settings"
- Basu A. e Altinay E. (2001), "Culture and Entrepreneurship: A Study of Ethnic Entrepreneurship in London"
- Chaganti R. (2001), "Impact of Ethnicity on Business: A Comparison of Asian and Latino Owned Businesses with Mainstream Businesses' Entrepreneurs"
- Chaganti R., Zimmerman M.A., Chaganti R. (2001), "Does Ethnicity Matter? A Study of the Strategic Intent of Internet Ventures Founded by Ethnic and "Non-Ethnic" Entrepreneurs"
- Deeds D.L. e Mudambi R. (2001), "Institutions and Entrepreneurship: Theory and Simulation"
- Holmberg S.R. e Morgan K.B. (2001) "Entrepreneurial Franchise Ventures: A Strategic Perspective and Empirical Investigation of US and European Franchise Failure"
- Ljunggren E. e Alsos G.A. (2001), "Media Expressions of Entrepreneurs: Frequency, Content and Appearance of Male and Female Entrepreneurs"
- Rickne A. (2001), "Networking and Firm Performance"
- Schindehutte M., Morris M. e Brennan C. (2001), "Female Entrepreneurs and Their Children: Implications for Family Life, Career Aspirations and Entrepreneurial Perceptions"
- Wennekers S., Noorderhaven N., Hofstede G. e Thurik R. (2001), "Cultural and Economic Determinants of Business Ownership across Countries"

*Frontiers of Entrepreneurship (FoE) Edizione 2002*

- Acs Z.J. e Armington C. (2002), "Entrepreneurial Activity and Economic Growth"
- Cohen B. (2002), "European IPO's in the U.S.: Legitimacy and Internationalization"
- Gartner W.B. e Shaver K.G. (2002), "The Attributional Characteristics of Opportunities and Problems Described by Nascent Entrepreneurs in the PSED"
- Gibson B. (2002), "Small Firm Financial Structure in the United States"

*Frontiers of Entrepreneurship (FoE) Edizione 2003*

- Bucar B. e Drnovsek M. (2003), "Ethical Behavior Construct: Measurement and Practical Implications"
- Ensley R.D., Amason A.C. e Markman G.D. (2003), "Does the Strategy of Hyper-Growth New Ventures Matter?"

- Farrell E. e Howorth C. (2003), "Definitional and Sampling Concerns in Business Angel Research";
- Harrison R.T., Mason C. e Robson P.J.A. (2003), "Determinants of Long-Distance Investing by Business Angels"

Journal Of Business Venturing articoli citati dal 1985 al 2005 published by Elsevier in cooperation with the Darden School, University of Virginia and the Wharton School, University of Pennsylvania.

*Journal of Business Venturing Vol 1 (1985)*

- Birley S. (1985), "The role of networks in the entrepreneurial process" Vol 1 pag 107-117
- Cooper A.C. (1985), "The role of incubator organizations in the founding of growth oriented firms" Vol 1 pag 75-86
- Kanter M.R. (1985), "Supporting innovation and venture development in established companies" Vol.1 pag 47-60
- Sexton D. e Bowman N. (1985), "The entrepreneur: a capable executive and more" vol 1 pag 129-140

*Journal of Business Venturing Vol 2 (1986-87)*

- Begley T.M., Boyd D.P. (1987), "Psychological characteristics associated with performance in entrepreneurial firms and smaller business" Vol.2 pag 79-91

*Journal of Business Venturing Vol 3 (1988)*

- Hills G. (1988), "Variations in University entrepreneurship education: an empirical study of an evolving field", Vol 3 pag 109-122
- Kirchhoff B.A. e Phillips B.D. (1988), "The effect of firm formation and growth on job creation in the United States" Vol 3 pag 261-272
- Lorenzoni e Ornati (1988), "Constellations of firms and new ventures" Vol 3

*Journal of Business Venturing Vol 4 (1989)*

- Dubini P. (1989), "The influence of motivation and environment on business start ups: Some hints for public policies" Vol 4 pag 11-26

*Journal of Business Venturing Vol 5 (1990)*

- Choy C. L. (2000), "Sources of business financing and financing practices: a comparison among U.S. and Asian Countries" Vol 5 pag 271-275
- Covin J. e Slevin D.P. (1990), "New venture Strategic posture, structure and performance: an industry life cycle analysis" Vol 5 pag 123-135
- Covin J., Slevin F. e Covin T. (1990) "Content and performance of growth-seeking strategy: a comparison of small firms in high and low technology industries" Vol 5 pag 391-412
- Diomande M. (1990), "Business creation with minimal resources: some lessons from the African experience" Vol 5 pag 191-200
- Rinding A. e Swift C. (1990), "Women Business Owner and terms of credit: some empirical finding of the Canadian experience" Vol 5 pag 327-340

*Journal of Business Venturing Vol 6 (1991)*

- Ivancevich J.M. (1991), "A traditional faculty member's perspective on entrepreneurship", Vol 6 pag 1-7
- Kanter R.M., Richardson L., North J. e Morgan E. (1991), "Engines of progress: designing and running Entrepreneurial Vehicles in established company. The new venture process at Eastman Kodak 1983-1989" Vol 6 pag 63-82

Ruhnaka F. e Young J. (1991), "Some hypotheses about risk in Venture Capital Investing" Vol 6 pag 115-133

*Journal of Business Venturing Vol 7 (1992)*

Cordonnier C. (1992), "Legal aspects of start-ups: evaluation and adjustment methods" Vol 7 pag 91-101

Ohe Takeru H. e Merrieffield D.B. (1992), "Japanese corporate ventures: success curve" Vol 7 pag 171-180

Mc Dougall P.P., Robinson R., De Nisi Jr. A. (1992), "Modeling new venture performance: an analysis of new venture strategy, industry structure and venture origin" Vol 7 pag 267-289

Sapienza H.J. (1992) "When do Venture Capitalists add value?" Vol 7 pag 9-27

*Journal of Business Venturing Vol 8 (1993)*

Bull I, Willard G.E. (1993), "Towards a theory of entrepreneurship", Vol.8 pag 183-195

Fischer, Reuber e Dyke (1993), "A theoretical overview and extension of research on sex, gender an entrepreneurship" Vol 8 pag 151-168

Siegel R, Siegel E. e McMiliam M. (1993), "Characteristics distinguishing high-growth ventures" Vol 8 pag 169-180

Zahara S.A. (1993), "Environment, corporate entrepreneurship and financial performance: a taxonomic approach" Vol 8 pag 319-340

*Journal of Business Venturing Vol 9 (1994)*

Bhave V. (1994), "A process model of Entrepreneurial venture creation" Vol.9 pag 223-242

Ostgaard T.A. e Birley S., (1994)"Personal Networks and firm competitive strategy: a strategic or coincidental math?" Vol 9 pag 281-305

Tsang E.W.K. (1994), "Threats and opportunities faced by private business in China" Vol 9 pag 451-468

*Journal of Business Venturing Vol 10 (1995)*

Badguerahanian L. e Abetti P.A. (1995), "The rise and fall of the Merlin-Gerin Foundry Business: a casa study in French Corporate Entrepreneurship" Vol 10 pag 477-493

Chrisman J.J., Hynes T. e Fraser S. (1995), "Faculty entrepreneurship and economic development: The case of the University of Calgary", Vol 10 pag 267-283

Elango B., Fried V.H., Hirsch R.D. e Poloncheck A. (1995), "How venture capital firms differ" Vol 10 pag 157-179

*Journal of Business Venturing Vol 11 (1996)*

Carter N.M., Gartner W.B. e Reynolds P.D. (1996), "Exploring start-up event sequences" Vol 11 pag 151-166

Manigartand S., Sapeinza H.J. e Vermier W. (1996), "Venture capitalist governance and value added in four countries" Vol 11 pag 439-469

Shabbir A. e Di Gregorio S. (1996) "An examination of the relationship between women's personal goals and structural factors influencing their decision to start a business: the case of Pakistan" Vol 11 pag 507-529

*Journal of Business Venturing Vol 12 (1997)*

Busenitz L.W. e Barney J.B. (1997) "Difference between Entrepreneurs and Managers in large organizations: biases and heuristics in strategic decision making" Vol 12 pag 9-30

Mian S.A., (1997), "Assessing and managing the university technology business incubator: an integrative framework" Vol 2 pag 251-285

Wright R. e Ennew T. (1997), "Venture capitalists and serial entrepreneur" Vol 12 pag 227-249

*Journal of Business Venturing Vol 13 (1998)*

Hoy F. e Scott S. (1998), "Franchising as an entrepreneurial venture form" Vol 13 pag 91-94

Venkataraman S. e Van de Ven A.H. (1998), "Hostile environmental jolts, transaction set, and new business" Vol 13 pag 231-255

*Journal of Business Venturing Vol 14 (1999)*

Dant R.P. e Kaufmann P. (1999), "Introduction: Special issue on franchising" Vol 14 pag 321-322

Jambulingam T, e Nevin R. (1999), "Influence of franchisee selection criteria on outcomes desired by the franchisor" Vol 14 pag 363-395

Kaufmann P.J. (1999), "Franchising and the choice of self employment" Vol 14 pag 345-362

Stanworth J, Curran J. (1999), "Colas, burgers, shakes, and shirkers: Towards a sociological model of franchising in the market economy" Vol 14 pag 323-344

Stewart Jr, Watson e Carland (1999), "A proclivity for entrepreneurship: a comparison of entrepreneurs, small business owners and corporate managers" Vol 14 pag 189-214

*Journal of Business Venturing Vol 15 (2000)*

Bray M.J, Lee J.N. (2000), "University revenue from technology transfer: licensing fees vs equity positions" Vol 15 pag 385-392

Deeds D.L., De Carolis D e Coombs J. (2000), "Dynamic and new product development in High Technology Ventures: an empirical analysis of new biotechnology firms" Vol 15 pag 211-229

Stefensen M., Roger E. e Speakman K. (2000), "Spin-offs from research center at a research university" Vol 15 pag 93-111

*Journal of Business Venturing Vol 16 (2001)*

Bruyat C. e Julien P. (2001), "Defining the Field of Research in Entrepreneurship" Vol 15 pag 165-180

Fiet J. O. (2001), "The theoretical side of teaching entrepreneurship" Vol 16 pag 1-25

Finkle T.A. e Deeds D. (2001), "Trends in the market for entrepreneurship faculty, 1989-1998" Vol 16 pag 613-630

Tan J. (2001), "Innovation and Risk taking in a transitional economy: a comparative study of Chinese manager and entrepreneurs" Vol 16 pag 359-376

*Journal of Business Venturing Vol 17 (2002)*

Shane S. (2002), "Executive forum: university technology transfer to entrepreneurial companies" vol 17 pag 537-552

Shepherd D.A. e Zacharakis A. (2002), "Venture capitalists' expertise: a call for research into decision aids and cognitive feedback" Vol 17 pag 1-20

*Journal of Business Venturing Vol 18 (2003)*

Abetti P.A. (2003), "The entrepreneurial Control Imperative: A case history of Steria (1969-2000)" Vol 18 pag 125-143

Birley S., Nicolaou N. (2003), "Academic networks in a trichotomous categorization of university spinouts" Vol. 18 pag 333-359

Davidsson P. e Honig B. (2003), "The role of social and human capital among nascent entrepreneurs" Vol 18 pag 301-331

Katz, J.A. (2003), "The chronology and intellectual trajectory of American entrepreneurship education", Vol 18(2) pag 283-300

*Journal of Business Venturing Vol 19 (2004)*

Clarysse B., Moray N. (2004), "A process study of entrepreneurial team formation: the case of a research-based spin-off", Vol 16 pag 55-79

*Journal of Business Venturing Vol 20 (2005)*

Bollingtoft A. e Ulhoi J.P. (2005), "The networked business incubator: leveraging entrepreneurial agency?" Vol 20 pag 265-290

Koh F.C.C., Koh W.T.H. e Tschang T F. (2005), "An analytical framework for science park and technology districts with an application to Singapore", Vol 20 pag 217-239

Markman G.D., Phan P., Blakin D. and Gianodis P. T. (2005), "Entrepreneurship and university based technology transfer", Vol 20 pag 241-263

Phan P.H., Siegel D.S. e Wright M. (2005), "Science Park and incubators: observations, synthesis and future research" Vol 20 pag 165-182

Power J.B. e McDougall P. P. (2005), "University start-up formation and technology licensing with firm that go public: a resource based view of academic entrepreneurship", Vol 20 pag 291-311

Van de Velde E., Clarysse B., Wright M., Lockett A. (2005), "Spinning out new ventures: a typology of incubation strategies for European research institutions", Vol 20 pag 183-216

## Web Site

Website Babson College

Website Cineca

Website Coleman Foundation

Website Darden School

Website Kauffman Foundation

Website Jonkoping University

Website Global Entrepreneurship Monitor

Website Consolato USA di Milano

Website National Business Incubation Association

Website Northeastern University

Website MIT

Website SBA United State small business administration

Website Small Business Association USA

Website National Council for Graduate Entrepreneurship

Website Wharton Entrepreneurial School

Website Università degli Studi di Firenze

Website US News and Report

PREMIO FIRENZE UNIVERSITY PRESS  
TESI DI DOTTORATO

- Coppi E., *Purines as Transmitter Molecules: Electrophysiological Studies on Purinergic Signalling in Different Cell Systems*, 2007
- Natali I., *The Ur-Portrait. Stephen Hero ed il processo di creazione artistica in A Portrait of the Artist as a Young Man*, 2007
- Petretto L., *Imprenditore ed Università nello start-up di impresa: ruoli e relazioni critiche*, 2007
- Mannini M., *Molecular Magnetic Materials on Solid Surfaces*, 2007
- Bracardi M., *La Materia e lo Spirito. Mario Ridolfi nel paesaggio umbro*, 2007

Finito di stampare presso  
la tipografia editrice Polistampa