



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI CATANIA

DOTTORATO DI RICERCA IN

ECONOMIA AZIENDALE - XXII CICLO

**Il ruolo della fiducia nel processo fondativo
dell'impresa**

Coordinatore del dottorato
Chiar.ma Prof.ssa Rosa Alba Miraglia

Il Tutor:
Chiar.mo Prof. Francesco Garraffo

Tesi di Dottorato
Dott.ssa Nunziata Anzalone

Anno Accademico 2009/2010

*A Barbagallo S. e Garraffo F. che mi
hanno insegnato a “fidarmi”.*

Indice

Introduzione	4
CAPITOLO I. IL PROCESSO FONDATIVO DELL'IMPRESA E L'INFLUENZA DELLA FIDUCIA NEL SUPERAMENTO DEL RESOURCE- GAP	10
1.1 Caratteri ed elementi del processo fondativo.....	10
1.2 Il processo di incontro tra esigenze e aspettative dell'imprenditore e dei suoi interlocutori critici.	16
1.3. Il ruolo e le finalità dell'imprenditore nel processo fondativo	22
1.4. La soluzione contrattuale e i suoi limiti ai fini dell'incontro tra esigenze dell'imprenditore e aspettative dei suoi interlocutori.....	29
1.5. I superamento dei limiti contrattuali: il ruolo della fiducia	32
CAPITOLO II. DYNAMIC CAPABILITIES STRATEGIC ENTREPRENEURSHIP E FIDUCIA NEL PROCESSO FONDATIVO DELL'IMPRESA.....	39
2.1 La delimitazione del concetto di fiducia nel processo fondativo dell'impresa.	39
2.2 Le determinanti della fiducia come dynamic capabilities imprenditoriali operanti nel processo fondativo dell'impresa	49
2.3 La valutazione delle capacità dinamiche dell'imprenditore e la generazione del grado di fiducia degli interlocutori	69
2.4 Gli effetti della fiducia	75
2.4.1 L'influenza della fiducia sulle condizioni contrattuali concordate con gli interlocutori.....	76
2.4.2 La trasformazione delle dynamic capabilities imprenditoriali in risorse necessarie al superamento del resource-gap.....	79
2.4.3 Gli effetti negativi della fiducia	85
2.5 L'armonizzazione tra dynamic capabilities e comportamenti di exploration/exploitation dell'imprenditore: un modello esplicativo.....	88
CAPITOLO III. INDAGINE ESPLORATIVA DELL' INTERAZIONE TRA IMPRENDITORE E BANCA	92
3.1 Il processo di incontro banca-imprenditore.....	92
3.2 La valutazione del merito di credito e sviluppo delle proposition.....	100
3.3 Descrizione del campione e del questionario.....	111
3.4 Presentazione dati e risultati.....	113
3.5 Analisi e interpretazione dei risultati.....	122
Conclusioni	125
Riferimenti bibliografici.....	129
ALLEGATO	147

Introduzione

Il presente lavoro di tesi esamina la relazione tra l'imprenditorialità e il trust, uno dei più recenti filoni di ricerca nella letteratura di management.

Il fenomeno indagato riguarda due aspetti che interessano le imprese in fase di start-up. Il primo concerne il superamento del cosiddetto resource-gap, in particolare del funding-gap, ossia la mancanza di risorse finanziarie, necessarie per l'avvio dell'impresa. Il secondo profilo, partendo dall'incontro tra domanda e offerta di capitale, riguarda l'impatto che la fiducia, generata dall'imprenditore nei suoi interlocutori critici, ha sul reperimento delle risorse.

Ciò che si intende sostenere è che l'imprenditore al fine di ottenere le risorse necessarie per superare la fase di start-up adotta dei comportamenti che generano un certo grado di fiducia nei suoi interlocutori critici; quest'ultima trova immediata manifestazione nelle condizioni contrattuali accordate dai finanziatori e indiretta evidenza nella capacità dell'imprenditore di ottenere altre risorse condizionanti la vitalità dello start-up.

Lo studio di questo fenomeno è di particolare rilevanza sotto il profilo teorico ed empirico, in quanto consente di analizzare il processo fondativo dell'impresa evidenziando una molteplicità di aspetti e problematiche. Nello specifico, il ruolo della fiducia viene esplicitato, adottando gli approcci teorici dello Strategic Entrepreneurship e delle Dynamic Capabilities, sia nel momento in cui la fiducia emerge sia in termini di effetti che essa genera. Questa angolazione consente di superare l'apparente contraddizione che deriva dalla considerazione congiunta di aspetti che per certi versi possono apparire paradossali;

ovvero, la generazione di un certo grado di fiducia, che nella stragrande maggioranza degli studi presenti in letteratura viene considerata come una condizione che si delinea nel tempo, e l'avvio dell'impresa che si caratterizza per la liability of newness e per la mancanza di legittimità, elementi che si acquisiscono anche essi nel tempo. Inoltre, questa impostazione consente di considerare il ruolo della fiducia come una variabile endogena del fenomeno indagato, come un elemento centrale dell'interazione tra imprenditore e interlocutore, a differenza di altre prospettive teoriche (transaction cost economic, agency theory) che esaminano la fiducia in maniera indiretta e la considerano come una variabile esogena. (Williamson, 1985, 1993; Eisenhardt, 1989; Bairmain, 1982; Perrow, 1986; Donaldson, 1997; Ring & Van Den Ven, 1992; Macaulay, 1963).

Oltre a ciò, lo studio della fiducia, e più nello specifico, dei comportamenti attivati dall'imprenditore per generare fiducia nei suoi interlocutori, è utile, con riferimento agli studi sull'imprenditorialità, per comprendere, da un lato, il ruolo dell'imprenditore nella fase di avvio dell'impresa, dall'altro l'influenza esercitabile dagli interlocutori critici sulla realizzabilità del progetto imprenditoriale; si argomenta, infatti, che la vitalità dell'impresa dipende dalle decisioni del potenziale imprenditore in relazione ai vari interlocutori. (Howorth, Moro, 2006; Welter, Smallbone, 2006; Zahra, Yavuz, Ucbasaran, 2006). Le implicazioni teoriche, derivanti dal riconoscimento che l'attivazione delle capacità dinamiche imprenditoriali e di comportamenti di exploitation ed exploration generano un certo grado di fiducia negli interlocutori critici e influenzano il superamento della fase di avvio, risiedono su alcuni statements di fondo. Ci si riferisce, innanzitutto, al legame tra i costi (di interazione, legali) emergenti nel processo interattivo tra

imprenditore e interlocutori e l'inevitabile presenza di asimmetria informativa. In secondo luogo, alla relazione tra il grado di rischio atteso dagli attori dell'interazione e il processo decisionale degli stessi, basato su contatti specificabili e definito principalmente in funzione dei comportamenti attivati. Ed infine, alla connessione tra il task dell'imprenditore, che determina la direzione e i contenuti dell'interazione, e il raggiungimento di sintonia e congruenza con le aspettative dei fornitori di risorse. Queste considerazioni avvalorano i presupposti fondamentali degli approcci teorici utilizzati in questo lavoro, sottolineando l'unicità sia delle capacità dinamiche manifestate dall'imprenditore sia le modalità di attivazione (exploration-exploitation) delle stesse, nonché l'imprevedibilità e la finalità, inevitabilmente provvisoria, di ogni azione e decisione concretizzabile nel processo fondativo.

Dal punto di vista empirico, l'analisi si concentra ad esaminare il processo interattivo tra potenziale imprenditore e banca e come la fiducia influenza tale processo. La rilevanza del fenomeno è riscontrabile nell'individuazione di quali elementi incidono sulla valutazione del merito di credito. A tal proposito, l'identificazione di quali elementi del comportamento imprenditoriale vengono presi in considerazione dalla banca come determinanti della fiducia e l'individuazione dell'influenza di questi sul processo decisorio del finanziatore in merito alla concessione del finanziamento, all'entità e al tasso praticato rappresentano aspetti che si riscontrano ogni qualvolta un potenziale imprenditore interagisce e agisce con i finanziatori di capitale di debito con l'obiettivo di ottenere le fonti per finanziare la propria idea imprenditiva.

Sebbene l'unità di analisi prescelta per lo studio del fenomeno risiede nel comportamento del potenziale imprenditore che opera in fase di

start-up, l'analisi empirica, condotta in questo lavoro, verte sulla comprensione di tale comportamento attraverso la "testimonianza" di soggetti (banche) collocati in posizione privilegiata, in quanto possessori di informazioni dettagliate e precise sul comportamento che il potenziale imprenditore attiva per reperire risorse finanziarie.

La comprensione e l'interpretazione della fiducia è un fenomeno complesso e dinamico che rende difficoltosa la sua misurazione e l'analisi empirica. A questo proposito, l'obiettivo della ricerca mira innanzitutto alla identificazione delle determinanti della fiducia nel contesto di riferimento, e in secondo luogo cerca di rispondere a due interrogativi. Il primo riguarda l'esistenza o meno dell'influenza della fiducia sul reperimento delle risorse necessarie al superamento della fase di start-up. Il secondo, conseguente al primo, risiede nella comprensione della modalità di influenza della fiducia; vale a dire in che termini la fiducia agisce sulla quantità e sul costo delle risorse necessarie per l'avvio dell'impresa. Le implicazioni empiriche, del fenomeno esaminato nel lavoro, risiedono nella gestione delle principali problematiche che sottendono il processo interattivo tra banca e imprenditore, in termini di valutazione della capacità di reddito quale presupposto necessario e fondamentale della capacità di rimborso del credito erogato. Tralasciando gli aspetti puramente tecnici e soffermandosi a individuare l'analisi condotta dalla banca, basata su elementi prettamente personali dell'imprenditore ma riconducibili a condizioni oggettive, la prima implicazione empirica è la reazione del finanziatore alle capacità dinamiche attivate dall'imprenditore. Quando, cioè l'imprenditore mette in atto comportamenti dettati dalle proprie capacità (condividere informazioni, mantenere fede agli accordi, accettare suggerimenti e proposte da parte della banca) influenza il processo di genesi della

fiducia. La seconda implicazione è la relazione tra le condizioni accordate (entità e tasso) e il grado di fiducia. La stretta interrelazione tra la formazione della fiducia e i costi del finanziamento costituisce un presupposto complementare affinché i finanziatori monitorino le aspettative riguardo l'evoluzione economica futura delle imprese.

Sotto il profilo ontologico il lavoro è collocato seguendo l'approccio dell' "interpretativismo" (Corbetta, 2003). Il fenomeno indagato, infatti, è analizzato attraverso i significati attribuiti dall'imprenditore e dai suoi interlocutori ai fattori situazionali. Questi, dunque, vengono interpretati e conseguentemente variano fra gli attori generando una molteplicità di "realtà" in quanto molteplici e diverse sono le prospettive con cui gli attori vedono e interpretano le situazioni. Il processo di incontro tra potenziale imprenditore e interlocutore, diretto al superamento della fase di start-up, è dunque espressione della comprensione e condivisione di significati che entrambi definiscono e "costruiscono" nell'interazione.

Il lavoro è articolato in tre capitoli. Nel primo si fornisce una descrizione del processo fondativo dell'impresa, attraverso l'esame del ruolo, delle finalità dell'imprenditore e delle problematiche connesse al processo di incontro tra aspettative degli interlocutori critici ed esigenze del fondatore. In particolare, si delinea la figura dell'imprenditore qualificandolo come serendipity ponendo l'accento sulle attività di exploration ed exploitation da questi attivate. Ci si sofferma, inoltre, ad esaminare i limiti, e il loro superamento, insiti nella fase di "incontro contrattuale" tra imprenditore e interlocutori.

Il secondo capitolo espone i contributi della letteratura con riferimento alle determinanti e agli effetti della fiducia. Sulla base di questi e dei framework teorici presi a riferimento, si propone una delimitazione del concetto di fiducia e un modello esplicativo del processo fondativo

dell'impresa. L'analisi è incentrata sia su “cosa” l'imprenditore attiva e su “come” manifesta tali comportamenti per generare fiducia, sia sugli effetti della fiducia ai fini del superamento del resource-gap.

Il terzo capitolo presenta l'analisi del processo interattivo tra imprenditore e una specifica categoria di interlocutori, ovvero le banche. Si descrive l'indagine esplorativa condotta, attraverso la somministrazione di un questionario, al fine di verificare le propositions formulate mettendo in relazione le determinanti della fiducia con la decisione di concessione del finanziamento, l'entità e il tasso accordato. A conclusione del capitolo, vengono riportati e discussi i risultati dell'analisi.

CAPITOLO I. IL PROCESSO FONDATIVO DELL'IMPRESA E L'INFLUENZA DELLA FIDUCIA NEL SUPERAMENTO DEL RESOURCE- GAP

1.1 Caratteri ed elementi del processo fondativo

La nascita di una nuova impresa è un fenomeno che si presta ad essere esaminato e interpretato sia attraverso l'utilizzo di una logica processuale, sia facendo ricorso al termine¹ evento. La descrizione di tale fenomeno è stata affrontata in letteratura attraverso un linguaggio che utilizza una molteplicità di termini quali: processo², evento³, dilemma⁴, flusso⁵. Pur considerando la validità dei diversi approcci, la logica processuale e la visione del fenomeno quale evento sembrano le vie più appropriate per lo studio dei temi imprenditoriali, poiché si focalizzano su aspetti quali il cambiamento e la dinamicità che si avvicinano di più alla realtà imprenditoriale rispetto a modelli incentrati alla ricerca di "equilibri".⁶ Il processo

¹ L'idea di Gartner attraverso l'aforisma "words lead to deeds", è che le parole che vengono utilizzate per investigare un fenomeno, nella fattispecie quello imprenditoriale, influenzano l'abilità di pensare al fenomeno. La lista da questi proposta contiene parole tra cui: circostanza, emergenza, evoluzione emergente, ambiguo, fondatore, genesi e variazione. Gartner William B. "A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation" *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 1985. Buttà C., "La genesi dell'impresa", F. Angeli, Milano, 1991.

² Stevenson H. "Entrepreneurship: A Response to Discontinuous Change", *Harvard Business School Press*, Cambridge, MA. 1986; Van de Ven, A. H. (1980) "Early planning, implementation and performance of new organizations". In J.R Kimberly & R. Miles (Eds.), *The organization life cycle*. San Francisco: Jossey Bass; Kimberly, J.R. "Issues in the creation of organizations: initiation, innovation, and institutionalization". *Academy of Management Journal*, 1979.

³ Bygrave, W. D. "Theory building in the entrepreneurship paradigm". *Journal of Business Venturing*, 1993; Bird B. J., "The Operation of Intentions in Time: The Emergence of the New Venture" *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 1992.

⁴ Jarillo, J.C. "Entrepreneurship and growth: The strategic use of external resource" *Journal of Business Venturing*, 1989. Dees, J. G., Starr J. A "Entrepreneurship Through an Ethical Lens: Dilemmas and Issues for Research and Practice", in D. L. Sexton and J. D. Kasarda (eds.), *The State of the Art of Entrepreneurship*, 1992

⁵ Adams, G. W. "Review of Philosophical Essays for Alfred North Whitehead", by Otis Lee, *The Philosophical Review*, 1936

⁶ van de Ven Andrew H. "Suggestions for Studying Strategy Process: A Research Note", *Strategic Management Journal*", 1992.

fondativo di una impresa può, dunque, essere considerato come una successione di fatti ed azioni, collegati tra loro, che ne stabilisce condizioni e risultati. Ogni tentativo imprenditoriale si compone di diversi e intrecciati momenti individuabili nella rottura dagli schemi precedenti (framebreaking)⁷, nella sincronizzazione, nell' improvvisazione e nella sperimentazione degli avvenimenti⁸ e delle contingenze che alla nuova impresa si presentano. Inoltre, la successione di fatti e azioni rendono il processo di nascita di ciascuna impresa unico ed irripetibile tanto da poterlo considerare un "evento"⁹ che ha inizio con l'insieme di azioni dirette ad attuare un cambiamento di stato, una discontinuità, che coinvolge numerose variabili e antecedenti, e dove i risultati ottenuti sono estremamente influenzati dalle condizioni iniziali. Questa visione¹⁰ consente di comprendere la nascita di una nuova impresa come uno sforzo creativo, un divenire di cambiamenti dello stato attuale, una realtà che non viene mai nuovamente in esistenza poiché viene vista come il risultato del processo del diventando. Ciò sta ad indicare che ogni entità coinvolta nel processo condiziona l'esistente, a sua volta risultato dello stesso processo, e combinandosi con esso crea nuove identità e significati, condizionando il futuro del processo.¹¹ Si giunge, quindi, ad affermare che la nascita di una impresa rappresenta un "evento processuale" per sottolineare sia la manifestazione nel tempo di fatti che danno luogo ad una evoluzione, sia la modalità con cui la manifestazione avviene.

Numerosi sono i caratteri che permettono di qualificare il processo di nascita, primo fra tutti la *multidimensionalità*¹², in quanto sono molteplici le variabili che

⁷Questo concetto risulta facilmente collegabile all'attività di individuazione, ricerca e sfruttamento di opportunità che è insita nell'attività imprenditoriale.

⁸ Block, Z. e I. C. MacMillan affermano che: " In the formative stage a new venture is no more than a commercial experiment; a set of assumptions or hypotheses about market needs, product specifications, resource availability and production, and organizational capabilities that needs to be tested by practice"; Block and MacMillan, "Milestones for successful venture planning ", *Harvard Business Review*, 1985.

⁹ Bygrave W.D, 1993 op.cit.

¹⁰ Richiama la teoria filosofica di Whitehead.

¹¹ Bygrave W. D. op.cit, Buttà C. op cit, Gartner W. B op.cit., hanno segnalato nei loro lavori la natura unica ed irripetibile del processo di nascita delle imprese.

¹² L'approccio multidimensionale è stato utilizzato nel lavoro seminale da Gartner e da numerosi studiosi al fine di sviluppare degli schemi di classificazione inerenti le caratteristiche e lo stile

lo influenzano. Nella concretizzazione dell'idea imprenditoriale intervengono numerose condizioni e plurimi fattori, di natura ambientale e competitiva, ossia il contesto di riferimento, e individuali, i soggetti e il loro processo decisionario, che consentono congiuntamente la manifestazione o meno dell'evento. Al processo sono attribuibili, inoltre, le qualità dell'*imprevedibilità* e dell'*intenzionalità*, poiché il processo che porta alla creazione di una nuova impresa intreccia azioni e decisioni che sono intenzionali ma in alcune circostanze imprevedibili. Il soggetto imprenditore, infatti, non agisce casualmente, ma con un orientamento verso determinati fini e nel momento in cui deve fronteggiare le contingenze che via via si presentano pone in essere attività non previste o che non poteva assolutamente ponderare.

L'imprevedibilità e l'intenzionalità delle azioni non sono due aspetti contrastanti tra loro, in quanto le decisioni sottostanti il processo di avvio di una nuova impresa partono dalla convinzione di ottenere risultati oggettivi, ma si realizza attraverso morfogenesi e adattamenti successivi (che richiedono creatività e

dell'imprenditore. Danhoff ha basato il suo schema sull'apertura dell'imprenditore all'innovazione; Cole si è concentrato sugli strumenti del processo decisionale dell'imprenditore; Dailey (1971) distingueva lo stile burocratico da quello imprenditoriale. Vesper in due schemi di classificazione ha differenziato l'imprenditore dalle attività coinvolte nella formazione e gestione di business e dalle strategie competitive. Cooper e Dunkelberg classificano differenti classi di imprenditori, le loro caratteristiche e i tipi di imprese che avviano. Lo studio empirico di Van de Ven et al (1984) ha esaminato le imprese di software sulla base di tre dimensioni: le caratteristiche del background imprenditoriale e gli attributi psicologici dell'imprenditore fondatore; le attività di pianificazione organizzativa intraprese prima e dopo lo start-up; le risorse disponibili per influenzare lo sviluppo del settore. Lavori precedenti a quello di Gartener si sono soffermati su singoli aspetti, usando un approccio unidimensionale dove il principale scopo era quello di mostrare come l'imprenditore o le loro imprese differiscono dai non imprenditori, concentrando l'analisi su quelle variabili che differenziano l'imprenditore dai managers. Numerosi test psicologici sono stati utilizzati per isolare quelle variabili. Penning (1980-82) ha studiato l'ambiente che supporta la creazione di nuove imprese e Van de Ven (1980) e Kimberly (1979) si sono focalizzati sul processo di creazione di nuove imprese. Vi è dunque una crescente consapevolezza sul fatto che il processo di nascita di una nuova impresa non può limitarsi ad esaminare separatamente le variabili che intervengono ma è necessario pensare in termini di combinazioni delle variabili. Danhoff C. "Obsevation on entrepreneurship in agricolture. In Cole " Change and the entrepreneur. Cambrige, M.A. Harvard University; Vesper K. H. "Frontiers of entrepreneurship research. Wellesley, MA: Babson College, 1982; Cooper A.C., Dunkelberg W.C. "A new look at business entry: Experiences of 1,805 entrepreneurs", 1981. In K. Vesper. Op.cit; Penning, J.M. "Environmental influences on the creation process. In J. R. Kimberly & R.Miles. The organization life cycle. San Francisco Jossey Bass. 1980; Van de Ven A.H "Early planning, implementation and performance of new organizations. In J.R Kimberly & Miles, The organization life cycle, 1980.

inventiva) che sono solo parzialmente prevedibili. Questa riflessione è evocativa del concetto di equifinalità, in quanto il risultato finale del processo fondativo si può raggiungere in molti modi possibili, secondo percorsi sperimentali che non possono essere calcolati a priori; si comincia ad agire in una direzione e poi si correggono via via gli effetti indesiderati, fino a raggiungere il risultato voluto.¹³ Lo stadio finale del processo è dato, seppur rappresentato dall'auspicato superamento dello start-up, ma la catena causale di eventi manifestatesi nei diversi stadi del processo non è univoca, né predeterminata. Due possono essere considerate le caratterizzazioni dell'equifinalità: l'individualità e l'irreversibilità. La prima riguarda il fatto che ciascun processo fondativo resta diverso da ogni altro se si guarda all'insieme delle azioni "uniche" del soggetto fondatore. La seconda concerne l'ineluttabilità del percorso storico attraverso cui ciascun processo si trasforma, ossia ogni percorso è una successione di tappe ciascuna delle quali parte da un livello di complessità già raggiunto ed esplora configurazioni ulteriori.

Dalle precedenti osservazioni emergono due elementi influenzanti ogni processo fondativo, ossia le azioni intraprese o meno dall'imprenditore e l'ambiente che circonda e influenza la nuova impresa.¹⁴

Per avere una visione globale del processo fondativo è fondamentale soffermarsi su alcune specifiche considerazioni riguardanti le condizioni che sono insite al processo. Si fa riferimento a quelle circostanze¹⁵ che delimitano le possibilità di verificarsi dell'evento e che ne stabiliscono le caratteristiche. Tali condizioni si possono identificare nell'*incertezza*, nel *rischio* e nell'*asimmetria informativa* che dominano il processo di nascita di una nuova impresa influenzando le azioni del soggetto fondatore e conseguentemente i risultati da questi auspicati.

¹³ Con riferimento al principio dell'equifinalità si vedano i contributi di Heider, Bertalanffy e Butera. Heider, F. *"The Psychology of Interpersonal Relations"*. New York: Wiley, 1958; Bertalanffy L. V., *"Teoria generale dei sistemi. Fondamenti, sviluppo, applicazioni"*, tr. It., ISEDI; Milano, 1971. Butera F. *"Le comunicazioni interne come fattore strutturante nelle organizzazioni di servizi"*, *Studi Organizzativi*, 1991.

¹⁴ Il profilo individuale dell'imprenditore e l'ambiente esterno vengono, in questa sede esaminati in termini di connessione tra capacità e competenze del soggetto imprenditore e l'acquisizione del consenso della nuova realtà imprenditoriale nel contesto di riferimento.

¹⁵ Butta' C, *La genesi dell'impresa. Fondamenti cognitivi e decisori*, F. Angeli, Milano, 1991

Il termine incertezza sta ad indicare l'imprevedibilità degli avvenimenti futuri¹⁶ ed è presente nel processo di nascita poiché in questo stato è impossibile illustrare esattamente né la situazione attuale né quella futura, né il "come" o il "cosa" attivare per ottenere i possibili risultati. L'incertezza del presente e del futuro si riscontra nella costante ricerca di "dimostrare" la fattibilità delle iniziative imprenditoriali e nella necessità di "controllare" il consenso dall'ambiente esterno. Importanti fonti di incertezza sono rappresentate dall'instabilità delle condizioni economiche generali del contesto e dall'impossibilità di prevedere le azioni e le reazioni degli interlocutori che influenzano la nascente realtà imprenditoriale.¹⁷ Essa si differenzia dalla nozione di *rischio* per il fatto che quest'ultimo viene considerato come una variabile rilevante per le decisioni del fondatore ma con una distribuzione di probabilità nota.¹⁸ In altre parole, l'incertezza si riferisce alla probabilità non conosciuta del verificarsi di un evento, mentre il rischio riguarda la probabilità conosciuta.¹⁹ L'incertezza è quindi un

¹⁶ Differenti termini sono stati utilizzati dai teorici per indicare la situazione di incompleta conoscenza del futuro: complessità, ignoranza, indeterminismo. Il primo si riferisce al "minimo numero di variabili che una formula o un modello dovrebbe avere per riprodurre le caratteristiche di una struttura. La complessità moltiplica sia il numero di variabili rilevanti che dovrebbero essere incluse nel modello sia le loro potenziali interazioni, aumentando la difficoltà di prevedere i risultati (F. Hayek, "Studies in Philosophy, Politics and Economics, 1967"); Ignoranza o "unknown unknowns" risulta quando l'esistenza o l'importanza di una variabile non è conosciuta da un agente in un determinato periodo di tempo. Questo concetto è stato utilizzato nello studio condotto da Kirzner inerente le "scoperte imprenditoriali". (Kirzner I.M. "Perception, Opportunity and Profit: Studies", *Theory of Entrepreneurship*, 1979); Indeterminismo che risulta dalle azioni di un agente, in risposta ad un evento imprevedibile, influenza i risultati. Poiché l'agente può reagire in modo creativo agli eventi non prevedibili, i risultati non sono determinati dalle condizioni iniziali. (K. R. Popper, "The Open Universe: An Argument for Indeterminism", 1982).

¹⁷ La nascita di nuove imprese si configura come un processo dal risultato fortemente imprevedibile, molte caratteristiche critiche per i nuovi business non sono osservabili ed l'identificazione preventiva dei fattori che potrebbero spiegare la variabilità degli esiti del processo di nascita è non facile. In presenza di forte incertezza ex ante, il legame fra fattori di partenza e risultati delle nuove imprese è dominato da condizioni di ambiguità causale ed è difficilmente intellegibile; allo stesso tempo, non è facile interpretare ex post le cause degli andamenti, separando, ad esempio nei casi di fallimento, il ruolo delle circostanze sfavorevoli dalla scarsa abilità dei soggetti. (Amit R., in Bull, H. Thomas and G. Willard (eds), *Entrepreneurship. Perspective on Theory Building*, Pergamon, Elsevier, 1995)

¹⁸ F. Knight, "Risk, Uncertainty and Profit", 1921.

¹⁹ « L'incertezza va considerata in un senso radicalmente distinto dalla nozione familiare di rischio, dalla quale non è mai stata propriamente separata[...]. Il fatto essenziale è che il "rischio" si riferisce, in alcuni casi, ad una quantità suscettibile di misura, mentre altre volte è qualcosa distintamente non di questo tipo; ci sono differenze cruciali e di vasta portata nell'influenza di questi fenomeni a seconda di quale dei due è realmente presente ed operante[...]. Si comprende

rischio non misurabile né quantificabile. Il rischio insito nel processo fondativo si identifica nell'indesiderabilità degli effetti dei possibili risultati (eventualità che si verifichi un qualcosa di negativo) o nelle perdite significative che si prevede possano verificarsi (possibilità di esporre qualcosa di positivo a un danno).

Altra condizione è rappresentata dall'asimmetria informativa, ossia una situazione in cui un'informazione non è condivisa integralmente fra gli individui facenti parte del processo di nascita, cosicché una parte possiede maggiori informazioni rispetto al resto dei partecipanti e potrebbe trarre un vantaggio da questa configurazione.

Il punto centrale è che queste condizioni (incertezza, rischio e asimmetria informativa) talvolta appaiono come necessarie, talaltra creano parecchi ostacoli alle azioni fondamentali per l'avvio di una nuova attività. In altre parole, l'asimmetria informativa, il rischio e l'incertezza, che sono le condizioni necessarie per la scoperta e lo sfruttamento di opportunità imprenditoriali, rendono più difficoltosa l'acquisizione di risorse fondamentali per perseguire tali opportunità.

Da questa considerazione emergono degli elementi fondamentali del processo fondativo: le attività poste in essere dal soggetto fondatore, l'imprenditore, e la mancanza di risorse necessarie alla nascita dell'impresa (resource-gap).

Nelle prime fasi del processo fondativo l'imprenditore si interfaccia con delle problematiche che deve affrontare per la realizzabilità del proprio progetto d'impresa. La principale necessità, che risulta assai problematica, consiste nella ricerca delle risorse umane, finanziarie, materiali ed immateriali. La problematicità è manifesta per una duplice motivazione; innanzitutto, nella fase iniziale del processo non c'è evidenza dell'esistenza dell'impresa né della fondata possibilità di conseguire profitti, ed inoltre, come prima affermato, il processo è dominato da incertezza, rischio e asimmetria informativa.

Il superamento del resource-gap, ossia il processo attraverso cui l'imprenditore²⁰ esplora, identifica, attrae, sfrutta le risorse "scarse" e intraprende attività atte ad

quindi che un'incertezza misurabile, o propriamente "rischio", è così tanto differente da una non misurabile che in effetti non è un'incertezza affatto » F. Knight. Op.cit.

²⁰ Brush Candida G, Greene Patricia G. Hart Myra M., "From initial Idea To unique advantage: The entrepreneurial challenge of constructing a resource base", *The Academy of Management Executive*, 2001.

instaurare interazioni con i detentori di tali risorse²¹, si presenta come il principale vincolo dell'esito del processo fondativo, dato che risulta tanto urgente (improrogabile) quanto necessario (inevitabile). Per un "nuovo imprenditore" si configura l'imprescindibilità di un ancoraggio nei confronti dell'ambiente di riferimento (concorrenti e clienti) per accedere a risorse come uno dei principali rimedi contro le minacce alla sopravvivenza di una nuova impresa. Inoltre, tale processo si qualifica come "*trial and error*", poiché l'imprenditore non conosce a priori esattamente le risorse "critiche" di cui necessita.

Da questa prospettiva e con queste ulteriori specificazioni possiamo considerare l'"evento processuale" come il risultato delle interazioni tra imprenditore e detentori delle risorse, in cui la finalità è l'ottenimento dei mezzi necessari al processo stesso. Lo scopo invece, risiede nella generazione di specifici modelli di comportamento interdipendenti e sincronizzati tra le diverse soggettività coinvolte.²² La vitalità di una impresa dipende dunque, dalle decisioni dell'imprenditore in relazione ai vari interlocutori.

1.2 Il processo di incontro tra esigenze e aspettative dell'imprenditore e dei suoi interlocutori critici.

Una nuova impresa, si trova quasi sempre in una condizione di inferiorità dovuta al fatto che è nuova e poco legittimata²³ all'esterno²⁴. Questa condizione di

²¹ Come evidenziato dalla teoria della dipendenza dalle risorse, la vitalità di una impresa dipende dalle relazioni di scambio con i propri resource providers. L'ottenimento di risorse necessarie ad una impresa può essere attuato tramite i rapporti di scambio che essa instaura con coloro i quali posseggono tali risorse. Secondo tale prospettiva teorica, l'impresa dovrebbe minimizzare la dipendenza dalle risorse possedute da terzi e massimizzare la dipendenza dei terzi alle risorse possedute dall'impresa. Pfeffer, J., Salancik, G. "The external control of organizations: A resource dependence perspective". New York, Harper & Row, 1978.

²² M.Carter N., Gartner W, Reynolds P., "Exploring start-up event sequence"; *Journal of Business Venturing*, 1996. In questo lavoro gli Autori utilizzando la teoria dell'organizzazione di Weick (1979), secondo cui un'organizzazione è un processo on going di interazioni tra individui, interpretano analogamente il processo di formazione di un'organizzazione come un processo di "enactment".

²³ E' generalmente accettato che le organizzazioni non possono sopravvivere senza aver ricevuto la legittimazione dai propri stakeholders (Clarkson, 1995). La legittimità è definita da Matthew W Rutherford, Paul F Buller come un giudizio sociale di accettazione, appropriatezza, e desiderabilità, che permette all'organizzazione di accedere alle risorse necessarie per sopravvivere e crescere. Suchman la considera come: ". . . [A] generalised perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions". Suchman, M.C., "Managing legitimacy: strategic and institutional approaches", *The Academy of Management Review*, 1995. Clarkson, M.B.E. 1995. "A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social Performance". *Academy of Management Review*, 1995; Rutherford M. W., Buller. P.F., Stebbins J. M. "Ethical Considerations of the Legitimacy Lie"; *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2009.

debolezza connessa alla novità (*liability of newness*)²⁵ rende il processo di interazione con gli interlocutori molto critico e sfidante.

Data la *liability of newness*, il periodo di ricerca della legittimità è gravato dalla scarsità di risorse esistenti, da negoziazioni con risultati poco soddisfacenti ma necessarie con interlocutori affermati, e dilemmi etici riferiti al “come” l'imprenditore tenta di persuadere gli altri circa la validità della propria iniziativa sebbene essa non è stata ancora legittimata.²⁶ In questo contesto, la legittimazione è una variabile in prevalenza pre-relazionale, da intendersi come una “*shadow of the future*”, un'ombra che contribuisce a promuovere possibili scambi e relazioni future²⁷; quello che si manifesta nel presente rappresenta la base per l'evolversi dell'impresa.²⁸

Quando si parla di interlocutori dell'imprenditore²⁹ ci si riferisce ai soggetti che sono portatori di interessi, in quanto il risultato della loro attività deriva dalle scelte compiute dall'imprenditore, in particolare e dal superamento dello start-up, in generale; nel contempo sono portatori di potere di influenza determinato da un interesse specifico dell'imprenditore alle loro particolari prestazioni. In prima accezione ciò identifica una condizione di bisogno dell'imprenditore, poiché l'attività di scambio di risorse e capacità avviene in situazioni caratterizzate dalla sua temporanea incapacità a soddisfare le istanze degli interlocutori di riferimento, in quanto all'imprenditore viene richiesto qualcosa che allo stato attuale non è in

²⁴ Aldrich, Howard E; Fiol, C Marlene ; “Fools rush in? The institutional context of industry creation”. *The Academy of Management Review*; Oct 1994;

²⁵ Stinchcombe, A. L. 1965. Social structure and organizations. In J. G. March, (Ed.), *Handbook of organizations*. Chicago: Rand McNally.

²⁶ Carroll, G., Delacroix J.,. "Organizational Mortality in the Newspaper Industries of Argentina and Ireland: An Ecological Approach." *Administrative Science Quarterly*, 1982. Morris, M. H., M. Schindehutte, and J. Lesser “Ethnic Entrepreneurship: Do Values Matter?” *New England Journal of Entrepreneurship*, 2002. Jawahar I. M., McLaughlin G. L. “ Toward a Descriptive Stakeholder Theory: An Organizational Life Cycle Approach” *The Academy of Management Review*, 2001.

²⁷ Axelrod, R. *The evolution of cooperation*: Penguin Press Science, 1984

²⁸ Granovetter, M. S. “ The Strength of Weak Ties”. *American Journal of Sociology* 1973; Zucker, L. G “Production of trust: Institutional sources of economic structure”. *Research in Organizational Behavior*, 1986.

²⁹ Assumendo la visione per stakeholders.

grado di soddisfare. Tuttavia l'interazione con gli interlocutori può essere interpretata come un "rapporto tra imprenditori" che contemporaneamente rischiano intraprendendo attività comuni. Assumendo questa ottica ci si allontana dalla concezione di interlocutore come analizzatore neutrale di problemi e si considera invece come un soggetto che propone soluzioni, ristruttura significati, individua strategie di azione. Entrambi, imprenditore e interlocutore, daranno luogo a un processo attraverso cui negoziano la definizione della loro interazione e le particolari situazioni in cui sono coinvolti.

La principale difficoltà per il governo di tali interazioni è data dall'individuazione di quali soggetti contino più di altri e, in secondo luogo, quale tipo di attenzione riservare a quale tipo di categoria³⁰. A tal proposito, un apporto esplicativo è fornito dalla visione che evidenzia come possono cambiare nel tempo le priorità nella gestione dei rapporti dell'imprenditore con gli interlocutori.³¹ Nella fase di avvio di una impresa³², il fondatore tenta di stabilire dei contatti principalmente per ottenere i finanziamenti iniziali e per entrare nel mercato. In questo contesto, l'obiettivo principale è quello di superare il rischio di fallimento dell'iniziativa, pertanto le maggiori attenzioni saranno dedicate alle interazioni verso i finanziatori e i clienti³³. Nei confronti di queste categorie di interlocutori saranno

³⁰ Mitchell Ronald K., Bradley R. Agle, Wood Donna J. "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts" *The Academy of Management Review*, 1997

³¹ Dodge, H. J., & Robbins, J. E. "An empirical investigation of the organizational life cycle model for small business development and survival". *Journal of Small Business Management*, 1992

³² Jawahar e McLaughlin (2001) hanno elaborato uno schema teorico da cui emerge che l'atteggiamento verso i portatori di interesse cambia in relazione alla fase del ciclo di vita che l'impresa sta attraversando. L'imprenditore, nella fase di avvio si concentra alla risoluzione di un set di problemi che una volta superati gli consentono di passare ad una fase successiva (Adizes, 1979; Greiner, 1972; Kazanjian, 1988; Miles & Snow, 1978; Steinmetz, 1969) e di conseguenza il suo dialogo sarà indirizzato ad altre categorie di stakeholder. Tuttavia, se l'imprenditore continuasse ad agire sul primo set di problemi, l'impresa non potrebbe evolvere verso la fase di espansione e crescita. In breve, i fattori di successo attivati nella prima fase comportano il fallimento nella fase successiva (Kazanjian, 1988). Jawahar I.M., McLaughlin G.L., "Toward a descriptive stakeholder theory: an organizational life cycle approach". *Academy of Management Review*, 2001.

³³ Dodge, H. J., Fullerton, S., Robbins, J. E. "Stage of the organizational life cycle and competition as mediators of problem perception for small businesses". *Strategic Management Journal*, 1994
Jawahar & McLaughlin, 2001op.cit

probabilmente adottati comportamenti proattivi³⁴, così da assicurarsi le risorse finanziarie e il gradimento della clientela, necessari per indirizzare l'impresa verso percorsi di crescita futura. L'ottenimento di sostegno alle decisioni imprenditoriali deriva dall'anticipazione delle aspettative degli interlocutori. Verso altre categorie di stakeholder importanti nelle prime fasi di avvio dell'impresa, quali ad esempio i fornitori e i dipendenti, si potranno adottare comportamenti favorevoli, cioè di semplice adattamento o recepimento delle istanze. Tale comportamento acquiescente dell'imprenditore è indirizzato alla soddisfazione delle aspettative. Nei confronti delle imprese concorrenti, l'atteggiamento non potrà che risultare reattivo, data la necessità di imporre la propria offerta. Prevarrà, dunque, l'opposizione alle attese degli interlocutori. Questi comportamenti adottati dall'imprenditore (proattivi, favorevoli e reattivi) discenderanno dal potere contrattuale esercitabile da ciascun interlocutore, ovvero dal potenziale rifiuto a concludere una transazione con l'imprenditore. L'equilibrio tra il potere delle parti dipenderà dall'efficacia con cui ciascuno attua tale minaccia e dal costo relativo che sosterrà ciascuna delle parti come conseguenza di una transazione non avvenuta.

Un aspetto rilevante ai fini del processo di incontro tra imprenditore e interlocutori è l'identificazione³⁵ delle istanze di quest'ultimi su cui fare leva; ciò comporta un'analisi approfondita di bisogni ed aspettative, dei sistemi di influenza e delle motivazioni all'incontro. Nell'ambito dei rapporti con gli interlocutori, caratterizzati da uno scambio di risorse, si riscontra una costante tensione alla soddisfazione dei reciproci bisogni, ovvero alle aspettative proiettate. Pertanto, si è in presenza di scambi caratterizzati da una reciproca utilità e soddisfazione affinché possa stabilirsi una condizione di risonanza. Elementi concettuali quali risonanza e consonanza possono essere utilizzati come principi assiomatici per lo studio delle interazioni tra imprenditore e interlocutore. La consonanza identifica l'affinità cognitiva che consente ai due interlocutori di stabilire un canale comunicativo forte. Da tale condizione nasce la risonanza, la

³⁴ Buysse K., Verbeke A., "Proactive environmental strategies: a stakeholder management perspective" *Strategic management Journal*, 2003

³⁵ L'identificazione si riferisce ai meccanismi inconsapevoli che inducono una parte ad adottare il comportamento, gli atteggiamenti e i valori degli agenti della interazione.

quale invece rappresenta una accelerazione intenzionale della prima ed emerge quando le parti trovano un soddisfacente equilibrio di interessi e sulla base di questo sviluppano efficacemente un fine comune.³⁶

Il focus dell'interazione è lo status di imprenditore cioè una successione di diritti e doveri, che genera aspettative di comportamento nei suoi interlocutori. Si può parlare allora di uno sviluppo di ruoli³⁷, ossia complessi di aspettative riguardanti il modo in cui ogni soggetto dell'interazione dovrebbe comportarsi. Una divergenza nell'interazione si manifesta a causa di una "insoddisfazione delle aspettative" a cui l'imprenditore deve porre rimedio attraverso la propria condotta ovvero captando segnali e significati al fine di anticipare le aspettative insoddisfatte.

Il processo interattivo dipende da presupposti impliciti e da complesse reti di significati sottointesi che consentono una convergenza di visioni e una reciproca influenza. Con il termine "significati" si fa riferimento a ciò che è espresso attraverso un fatto, un'azione, un'attitudine e che consente di generare conoscenza reciproca per mezzo di linguaggio simbolico e comportamenti, nonché convergenza su un comune obiettivo. Si tratta infatti di un incontro in cui si muovono diverse forze: da un lato gli interlocutori, che rivendicano diritti e garanzie; dall'altro l'imprenditore che è consapevole della necessità di varare politiche per promuovere la sua iniziativa. L'instaurazione di una intesa tra imprenditore ed interlocutori rappresenta il presupposto al fine di rendere prevedibili i comportamenti e quindi facilitare gli scambi.

L'input del processo di incontro è costituito dalle valutazioni e dai significati a cui i singoli interlocutori danno forma, attraverso il contatto e l'interazione diretta ed indiretta con il fondatore.³⁸

³⁶ Pellicano M, "Il governo strategico dell'impresa", Giappichelli editore, Torino, 2004.

³⁷ Un ruolo è un insieme di comportamenti orientati secondo le aspettative proprie di un certo status, ossia complessi di aspettative riguardanti il modo in cui un soggetto dovrebbe comportarsi. Ad ogni status corrispondono diversi ruoli. Questi ultimi si definiscono da quanto l'altra parte dell'interazione si aspetta.

³⁸ Bromiley, P., Curley, S., "Individual differences in risk taking". In: Yates, J. (Ed.), Risk-Taking Behavior. Wiley, New York, 1992

In tale prospettiva, non appare inutile sottolineare l'importanza dell'attivazione di una efficace comunicazione tra imprenditore ed interlocutori, attuali o potenziali. Questa deve muovere da un'analisi biunivoca, effettuata sulle necessità di comunicazione dell'imprenditore e sugli elementi distintivi degli interlocutori.

L'output del processo è rappresentato dalla credibilità generata dall'imprenditore e la conseguente legittimazione ratificata dagli interlocutori. Più precisamente, rappresenta il risultato del processo attraverso cui gli interlocutori accettano l'esistenza ed i risultati delle azioni intraprese dal nuovo imprenditore in quanto conformi ai loro parametri valutativi, in termini di una diffusa conoscenza, comprensione e condivisione dei significati definiti ed affermati nell'interazione. La credibilità del fondatore raffigura dunque, un elemento capace di integrare le inesistenti o limitate informazioni circa le abilità e competenze dell'imprenditore che ostacolano le azioni e le reazioni degli interlocutori.³⁹ Assume inoltre rilievo, in tale processo, la rinegoziazione dei significati voluti, compresi, accettati e condivisi, esplicitamente od implicitamente, da entrambe le parti⁴⁰.

Nonostante la comunicazione sia la base delle azioni e dei comportamenti dei soggetti coinvolti nell'interazione, il processo interattivo deriva anche da una attività di interpretazione con cui si definisce “come” agire e reagire agli stimoli dell'altra parte.

Si tratta, perciò, di trovare un punto di equilibrio tra le azioni “comunicative” intraprese quotidianamente dall'imprenditore e gli strumenti e le politiche comunicative adottate nel processo interattivo, attraverso meccanismi ed incentivi che favoriscano la trasparenza e il dialogo con i propri interlocutori esterni.⁴¹

³⁹ Yoon E., Guffey H.J. e Kiewoski V., “The effect of information and company reputation on intentions to buy a business service”, *Journal of Business Research*, 1993; Jones C., Hesterly W. “A general theory of network governance: exchange condition and social mechanisms”, *Academy of Management Review*, 1997.

⁴⁰ Granovetter, 1985 op.cit.; Burt, R. S., *Brokerage and closure: An introduction to social capital*, New York: Oxford University Press, 2005.

⁴¹ In questo contesto, assume rilevanza il ricorso alla comunicazione simbolica che consente attraverso tecniche appropriate di costruire una base di conoscenza altrimenti assente a causa sia della mancanza di interazioni pregresse sia della non presenza di fonti di conoscenza convalidate o convalidabili esternamente. La conoscenza condivisa del significato di questi simboli consente di interagire in base alla comprensione delle azioni e delle intenzioni altrui. Van den Bosch F.A.J., Volberda H.W., de Boer M., “Coevolution of firm absorptive capacity and Knowledge environment: Organizational forms and combinative capabilities.” *Organization Science*, 1999;

Al fondatore risulta difficoltoso persuadere i propri interlocutori della validità delle azioni intraprese poiché non c'è evidenza dei risultati né della fondata possibilità di conseguirli; gli interlocutori, infatti, non hanno tangibile evidenza che tali azioni avranno risultati positivi. La giustificazione delle azioni dell'imprenditore è oggetto di giudizio degli interlocutori, i quali manifestano l'esigenza di comprendere se le azioni intraprese possano rendere "reale", e quindi meno rischioso, il progetto imprenditoriale. La percezione e la valutazione del rischio sono elementi implicati nel processo valutativo e sebbene, altamente soggettivi, si può asserire che il grado di rischio percepito dagli interlocutori dipenda dall'irreversibilità dei loro investimenti. Questi ultimi dovrebbero essere resi "recuperabili", quindi meno rischiosi per l'interlocutore, attraverso l'uso da parte dell'imprenditore, per quanto possibile, di risorse impiegabili alternativamente.⁴²

A conclusione delle osservazioni sopra riportate, è possibile affermare che la previsione delle aspettative e la capacità di generare approvazione, rappresentano il "must comportamentale" dell'imprenditore. Ciò rappresenta da un lato la soluzione alle limitate capacità di anticipare e soddisfare le attese degli interlocutori critici per il processo fondativo e dall'altro il presupposto alla necessaria attivazione delle potenzialità dell'imprenditore al fine di creare valore per gli stessi.⁴³

1.3. Il ruolo e le finalità dell'imprenditore nel processo fondativo

L'insieme delle attività poste in essere dall'imprenditore, rivolte ad una efficace interazione tra le diverse soggettività coinvolte nel processo fondativo, e finalizzate al superamento della fase di avvio, suggeriscono il ruolo da questi svolto nel processo.⁴⁴

Pursey P. M. A. R. Heugens, Cees B. M. van Riel and F. A. J. van den Bosch; "Reputation Management Capabilities as Decision Rules" *Journal of Management Studies*, 2004

⁴² Carter N., Gartner J., Reynolds P., "Exploring start-up event sequence"; *Journal of Business Venturing*, 1996.

⁴³ Picocchi P, " Il problema della dissolvenza e il monitoraggio di vitalità nel sistema impresa" *Sinergie*, 2005.

⁴⁴ Bygrave, W. D. " Theory building in the entrepreneurship paradigm". *Journal of Business Venturing*, 1993. Herron, L. & Robinson, R. B. Jr. 1993. A structural model of the effects of

Sebbene i primi studi sull'imprenditore vengono in genere fatti risalire al diciottesimo secolo, collegati all'emergere delle prime moderne forme di impresa, ad oggi non esiste ancora una definizione del termine imprenditore universalmente accettata. Allo stesso modo, delineare quale è la funzione che l'imprenditore riveste nel processo fondativo non appare assolutamente agevole. Ciò può essere ricondotto, da un lato, all'estrema varietà delle ottiche di indagine utilizzate e, dall'altro, all'inafferrabilità del concetto di attività imprenditoriale, in generale, e di imprenditore, in particolare; spesso sono le finalità perseguite dal ricercatore e lo specifico argomento esaminato che suggeriscono una definizione di imprenditore e il ruolo da questi svolto.

Per la prima volta l'economista francese Richard Cantillon introduce, nel suo *Essai sur la Nature du Commerce en Général* (1755), la figura dell'imprenditore e la considera come un soggetto che sostiene e gestisce il rischio del business intrapreso. Questa stessa visione è stata poi ripresa e sviluppata da F.H. Knight nel suo lavoro *Risk, Uncertainty and Profit* (1921), in cui si sofferma ad esaminare il ruolo dell'imprenditore inerente l'attività di controllo e di responsabilità. Tra questi due Autori se ne collocano altri che delineano l'imprenditore come coordinatore dell'intera gestione aziendale⁴⁵, come innovatore⁴⁶, e come decision maker⁴⁷.

entrepreneurial characteristics on venture performance, *Journal of Business Venturing*, 1993. Herron L, Sapienza H.J, "The Entrepreneur and the Initiation of New Venture Launch Activities"; *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 1992. Kuratko, D, Hornsby, J.S; "Developing entrepreneurial leadership in contemporary organization" *Journal of Management System*, 1996.

⁴⁵ Si fa riferimento a G. B Say (1767-1832) che guarda all'imprenditore come colui che è abile nel combinare i fattori produttivi in modo da creare ricchezza; ed ancora J. S. Mill (1806-1873), W.S. Jevons (1832- 1882), K. Menger (1840-1921), L. Walras (1837-1910) che vedono l'imprenditore come combinatore dei fattori produttivi nel senso di "supervisore- coordinatore", associato a doti di fedeltà e zelo.

⁴⁶ J.A. Schumpeter nella sua opera *Teoria dello Sviluppo Economico* (1912) vede l'imprenditore come la principale causa dello sviluppo economico in quanto generatore di nuove combinazioni, e come colui che rompe l'equilibrio esistente nel mercato. Questa visione ha accomunato molti studi aziendali più recenti come ad esempio Bull e Willard. Schumpeter, J. A. (1943). *Capitalism, socialism and democracy* - 6th. ed. Counterpoint edition. Unwin Paperbacks, London 1987. Drucker, P. 1985. *Innovation and Entrepreneurship; Practice and Principles*. Heinemann, London 1985. Bull I. Willard G., "Towards a theory of entrepreneurship" *Journal of Business Venturing*, 1993.

⁴⁷ Il precursore della figura come decisore può essere considerato A. Marshall (1842-1924) il quale focalizza l'accento sulle capacità di comando-coordinazione dei soggetti che rappresentano i principali agenti dello sviluppo economico. Successivamente A. Cole (1889-1974) approdando ad una posizione plurifunzionale, ripone l'attenzione a tutte le decisioni prese all'interno della struttura aziendale, siano esse la funzione di innovazione, di direzione e di adattamento alle condizioni esterne. Sul finire degli anni '50 e nel decennio successivo alcuni autori cercheranno di

Quest'ultima prospettiva, dell'imprenditore come decisore, raccoglie in sé aspetti che si possono intravedere anche nelle altre visioni. Quando cioè ci si riferisce all'imprenditore, (innovatore-coordinatore), inevitabilmente si tiene in considerazione l'aspetto decisorio che soggiace in qualsiasi attività intrapresa sia dall'uno sia dall'altro. Il focus si sposta quindi su "cosa" l'imprenditore fa e non su "chi è", ossia l'imprenditore viene visto in termini di attività intraprese che gli permettono di portare ad esistenza una organizzazione.⁴⁸

L'imprenditore identifica l'elemento imprescindibile del processo fondativo di una impresa, un soggetto che impegna le proprie capacità, non solo quelle esistenti ma anche quelle apprese e sperimentate attraverso il processo stesso, per l'ottenimento delle risorse necessarie al superamento della fase di avvio. Le capacità, ossia l'insieme di attributi cognitivi, psicologici e professionali, traducono le intenzioni dell'imprenditore in decisioni, atteggiamenti e azioni.

Il principale ruolo dell'imprenditore impegnato nell'avvio di una impresa si esplicita attraverso il suo processo decisorio che parte dalla esplorazione, identificazione, sfruttamento delle opportunità ricercate, trovate e create. Tale processo decisorio è una funzione connessa al processo cognitivo dell'imprenditore.⁴⁹

superare l'indeterminatezza insita nella visione di Cole distinguendo le decisioni più importanti per un imprenditore. J.H. Evans considera come "tipiche" decisioni imprenditoriali quelle relative alla determinazione dell'oggetto dell'attività aziendale; successivamente, individua un ristretto numero di decisioni "più rilevanti", in particolare quelle riguardanti il tipo di offerta di beni e servizi, la loro dimensione, il tipo di clientela da servire. Nei primi anni '60, A. D. Chandler Jr. individua nelle sole decisioni strategiche quelle di carattere imprenditoriale: si tratta delle decisioni riguardanti gli obiettivi fondamentali dell'impresa, la scelta dei criteri di azione e il tipo di allocazione delle risorse necessarie alla realizzazione di tali obiettivi. In seguito, negli anni '70 e '80, l'analisi delle funzioni imprenditoriali si intreccia nei vari aspetti in cui si articola lo studio della strategia d'impresa. Abell (1980) enfatizza il ruolo di percezione e autovalutazione degli imprenditori nell'analisi strategica; Normann (1979) definisce l'imprenditore quella persona che, da una indicazione approssimativa, sviluppa una business idea, o quanto meno una rudimentale attività. Nel 1984 sia Aoki sia Freeman suggeriscono una figura imprenditoriale con una funzione obiettivo allargata all'analisi strategica dei vari stakeholders aziendali ridimensionando il comportamento massimizzante. Negli anni '90 gli studi sull'imprenditore risentono dell'evolversi del concetto di strategia e dai progressi che si registrano sul lato della teoria organizzativa. Cole, R. A. "The importance of relationship to availability of credit". *Journal of Banking and Finance*, 1998; Chandler, G. N. & Jansen, E. "The founder's self-assessed competence and venture performance". *Journal of Business Venturing*, 1992. Abell, D. F. *Defining the business: The starting point of strategic planning*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1980; Normann R., *Le condizioni di sviluppo dell'impresa*, Etas, Milano 1979.

⁴⁸ Gartner, 1985op. cit

⁴⁹ Shane, S. and Venkataraman, S. "The promise of entrepreneurship as a field of research". *Academy of Management Review*, 2000; Davidsson P. "The domain of entrepreneurship research: some suggestion". *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth* (2003).

Possiamo considerare due assunzioni base che riguardano la duplice natura del processo decisionario, una strategica, ovvero l'operazione mentale svolta e le interazioni create mentre si prende una decisione, e l'altra di competenza. Quest'ultima riguarda la capacità dell'imprenditore di strutturare e risolvere problemi, e permette di distinguere e valutare l'eterogeneità di azioni e decisioni di differenti imprenditori.⁵⁰

L'oggetto del processo decisionario è rappresentato dalle opportunità; queste possono essere definite come situazioni implicanti la scoperta di nuove relazioni mezzi-fini⁵¹ ed in cui nuovi beni, servizi e metodi organizzativi possono essere introdotti e venduti nel mercato di riferimento ad un prezzo più alto del loro costo di produzione.⁵² Questa definizione suggerisce che un'opportunità non esiste indipendentemente da un imprenditore, ma essa deve essere riconosciuta ("individual-opportunity nexus") per potersi definire tale poiché è necessaria l'abilità dell'imprenditore che la ricerca, la identifica, la valuta e la sfrutta.⁵³

Il processo decisionario e le attività intraprese o meno dall'imprenditore consentono, dunque, di formulare il ruolo del fondatore nel processo di avvio di una impresa, e suggeriscono di avanzare una proposta riguardante la definizione del soggetto imprenditore. Possiamo affermare almeno in prima approssimazione, che l'analisi delle attività imprenditoriali richiama aspetti della storia dei tre giovani nobili dell'isola di Serendip⁵⁴ (poi Ceylon, oggi Sri Lanka).

⁵⁰ Andersen P.H., Sørensen H.B., "Reputational information: its role in interorganizational collaboration", *Corporate Reputation Review*, 1999. Dreyfus, Hubert and Stuart Dreyfus (1988), "Making a Mind versus Modeling the Brain: Artificial Intelligence Back at a Branchpoint," in *The Artificial Debate*, Stephen Graubard (Ed.), Cambridge: MIT Press.

In questi contesti la psicologia cognitiva può offrire un solido fondamento teorico per le ricerche che si pongono come obiettivo la comprensione del modo in cui le decisioni sono prese e come possono essere migliorate.

⁵¹ Yosem E. Companys, Jeffery S. Mc Mullen. "Strategic Entrepreneurs at Work: The Nature, Discovery, and Exploitation of Entrepreneurial Opportunities". *Small Business Economics*, 2006.

⁵² Shane, S. and Venkataraman, S. "The promise of entrepreneurship as a field of research". *Academy of Management Review*, 2000. Casson, 2003.

⁵³ Eckhardt, J. and Shane, S.A. (2003). "The individual-opportunity nexus". In Z.J.Acs and D.B. Audretsch (eds), *Handbook of Entrepreneurship Research: an Interdisciplinary Survey and Introduction*. Boston, MA: Kluwer Academic.

⁵⁴ Il primo riferimento alla serendipity si ricollega ad alcune lettere di Horace Walpole del gennaio 1754 dove egli allude alla storia fantastica dal titolo "The Three Princes of Serendip"; Remer TG, ed.. *Serendipity and the Three Princes*. Norman: University of Oklahoma Press. 1965

Questa storia può essere riassunta come segue: “.....tre giovani nobili, mentre viaggiavano per il mondo, raramente trovano i tesori che cercano, ma ne trovano altri, egualmente preziosi o perfino con valore più elevato, che essi non stavano cercando e non avrebbero mai potuto conoscere e apprezzare se non fossero partiti per un “falso scopo”. Cercando una cosa essi ne scoprono un'altra.....”

Elementi probanti del parallelismo tra l'attività di un “ Imprenditore Serendipity” e quella dei tre giovani si possono individuare: nel modo in cui l'imprenditore esplora il nuovo (accettazione del rischio, possibilità della scoperta); nella finalità, inevitabilmente provvisoria di ogni azione e decisione; nel risultato ottenuto che spesso non è lo stesso per cui si era iniziata l'attività intrapresa, ma l'esecuzione della stessa fa emergere attenzioni e risorse che l'imprenditore non sapeva di avere e di poter usare; nel modo di reagire alle novità: adottando delle scelte piuttosto che altre, rigenerando visioni anziché focalizzarsi sulla staticità di ciò che ha acquisito; nell'accoglimento di comportamenti di rottura e di distacco dal tradizionale facilitanti la risoluzione innovativa di problemi e la percezione di altre modalità operative; nell'associare il nuovo e il sorprendente a ciò che conosce, spiazzando il senso comune e il calcolo deterministico; nell'accettazione di problemi che possono persistere senza essere risolti.

Il ruolo dell'imprenditore nel percepire, interpretare e soddisfare le aspettative degli interlocutori, al fine di attrarre e trattenere risorse necessarie per la sua intrapresa acquista senso in corso d'opera grazie alla serendipity⁵⁵. L'imprenditore capace di trovare, valutare, sfruttare opportunità che non prevedeva, ma dalle quali apprende prospettive e sensi nuovi può essere qualificato come imprenditore serendipity. Tale visione sottintende sia l'idea di Schumpeter ossia di imprenditore innovatore sia la teoria suggerita da Simon della razionalità limitata. L'imprenditore adotta comportamenti innovativi mediante un processo di apprendimento per esperienza ed inventiva con la consapevolezza che deve abbandonare l'ipotesi di perfetta informazione e di comportamento massimizzante; infatti egli è mosso dall'obiettivo di raggiungere prestazioni soddisfacenti ed il suo processo decisionale può essere solamente considerato appropriato o inappropriato rispetto alle circostanze.

⁵⁵ Merton R.K., Barber E.G.” The Travels and Adventures of Serendipity. A study in Historical semantics and the Sociology of Science, traduzione italiana Viaggi e avventure della Serendipity, Il Mulino, Bologna, 2002.

Il processo decisionale dell'imprenditore serendipity è condizionato dalla presenza di una razionalità "empirica"⁵⁶, poiché agisce in condizioni in cui: non esiste una definizione chiara del problema da risolvere, non si possiede o si possiede una parziale conoscenza di tutte le alternative possibili, sussiste una assoluta incertezza sulle conseguenze delle alternative d'azione.

Inoltre, un ulteriore elemento che è emerso come centrale nell'analisi del ruolo dell'imprenditore nel processo fondativo, e che merita un approfondimento, è rappresentato dalle attività da questi intraprese che possono ravvisarsi nella ricerca, identificazione, valutazione, sfruttamento di opportunità.

Ricerca- creazione di opportunità:

Le opportunità non esistono da sé, ma la loro creazione-ricerca si realizza dall'interazione tra il framing, l'euristica imprenditoriale ed i fattori situazionali che si presentano all'imprenditore. Mentre, il framing si riferisce al modo di osservare, percepire e descrivere la realtà che influenza le decisioni e le azioni dell'imprenditore, l'euristica riguarda qualunque regola o procedura mentale che l'imprenditore usa per generare o trovare qualcosa che cerca.

La creazione di opportunità si può realizzare solo sotto condizioni di "vera" incertezza,⁵⁷ e rappresenta un processo caratterizzato dall'attività esplorativa, nonché dall'interazione serendipity delle variabili considerate critiche per la concretizzazione delle decisioni.

Queste ultime, riguardanti l'avvio o meno di attività non intraprese e non sperimentate precedentemente, sono improntate su un giudizio intuitivo delle situazioni e su un "modo costruttivo" di osservazione. Ciò è dovuto al fatto che l'imprenditore opera in situazioni in cui il futuro è né conosciuto né conoscibile; rimane, cioè, il fatto innegabile dell'incidenza dell'imprevisto nell'attività di ricerca di opportunità.

⁵⁶ M.Cohen, J.March, J.Olsen. "A garbage can model of organizational choice" *Administrative Science Quarterly*, 2004.

⁵⁷ Sarasvathy, S. D., Dew, N., Velamuri, S. R. & Venkataraman, S. "Three views of entrepreneurial opportunity. A testable typology of entrepreneurial opportunity". In Acs, Z. J. & Audretsch, D. B. (eds.). *Handbook of entrepreneurship research. An interdisciplinary survey and introduction*. Dordrecht, NL: Kluwer, 2003.

Identificazione- scoperta di opportunità

In questa fase l'imprenditore sviluppa un modello mentale quasi razionale diretto a riconoscere esistenti e latenti situazioni, adotta un atteggiamento volto a rivelare una nuova visione della realtà esistente e si sforza di comprendere il gap esistente tra ciò che conosce e ciò che ignora.

L'identificazione e la scoperta di opportunità avviene in presenza di un moderato livello di incertezza⁵⁸ poiché l'imprenditore ha una visione della situazione in cui è coinvolto, anche se non la conosce in anticipo, e che lo induce ad implementare un processo decisionario trial-and-error.⁵⁹ In altre parole, la probabilità di verificarsi di un evento esiste e potrebbe essere approssimativamente definita nel corso del processo di identificazione.

La scoperta di opportunità parte da indizi o particolari che all'apparenza non avrebbero dovuto avere niente a che fare con la questione di origine; si potrebbe dire che il processo di scoperta avvenga "per caso", ma questa espressione non renderebbe giustizia alla capacità di osservazione e all'acume intuitivo dell'imprenditore serendipity.

Valutazione- riconoscimento e sfruttamento di opportunità

Quando l'imprenditore ha già creato o identificato una opportunità, procede con la sua valutazione prima di decidere di coglierla. In questa situazione l'imprenditore conosce le caratteristiche degli eventi futuri; ciò significa che la probabilità che il rischio si verifichi può essere calcolato e il processo decisionario richiede unicamente un'analisi dei possibili risultati, tutti egualmente probabili. In altre parole, l'imprenditore agisce in condizioni che tendono ad un basso livello di

⁵⁸ Gustafsson V., "Entrepreneurial Decision-Making. Individuals, Tasks and Cognition". Edward Elgar 2006.

⁵⁹ Starr J., MacMillan C., "Resource Cooptation Via Social Contracting: Resource Acquisition Strategies for New Ventures"; *Strategic Management Journal*, 1990.

incertezza e qualora dalla sua analisi riconosca il valore dell'opportunità procede a mobilitare ed organizzare risorse e competenze per sfruttarla.⁶⁰

Le decisioni in merito allo sfruttamento di nuove opportunità possono essere intese quali trad-off tra risultati presenti e futuri, e spesso si risolvono nella scelta di privilegiare i primi a scapito dei secondi o viceversa a seconda della concezione del rischio da parte dell'imprenditore.

Tenendo ferme le considerazioni appena enunciate, bisogna inoltre osservare che il processo decisionario è influenzato altresì dall'analisi valutativa degli interlocutori dell'imprenditore e che esso si concretizza nella "negoziiazione" delle rispettive esigenze ed aspettative circa il comportamento altrui, e si palesa quotidianamente nell'istituzione di interazioni con altre unità economiche per lo scambio, l'acquisto e la vendita di risorse.⁶¹

L'incontro tra le parti dello scambio di tali risorse si esplicita attraverso la formulazione di un contratto in cui vengono circoscritte le logiche comportamentali dell'imprenditore e dei suoi interlocutori al fine di raggiungere un soddisfacente equilibrio di interessi.

1.4. La soluzione contrattuale e i suoi limiti ai fini dell'incontro tra esigenze dell'imprenditore e aspettative dei suoi interlocutori.

La stipulazione di un contratto consente di formalizzare le informazioni scambiate tra imprenditore e i suoi interlocutori circa i loro bisogni e aspettative e di codificare i risultati delle decisioni delle controparti.⁶² Quali che siano i meccanismi responsabili dell'interazione tra gli attori coinvolti nel processo fondativo non si può non tenere in considerazione l'emergere di situazioni conflittuali, derivanti dall'esistenza di interessi comuni che si oppongono reciprocamente, che potrebbero rendere difficile o addirittura ostacolare il sorgere del dialogo.

Esistono, cioè, meccanismi legati alla distribuzione del potere nell'interazione, che possono agire in modo distorsivo al di là di quella che è la volontà, ovvero di quelle che sono le intenzioni dei soggetti decisori.

⁶⁰ Yosem E. Companys, Mc Mullen J., "Strategic Entrepreneurs at Work: The Nature, Discovery, and Exploitation of Entrepreneurial Opportunities". *Small Business Economics*, 2006.

⁶¹ Pivato S., "La gestione del sistema delle relazioni nelle aziende industriali" Utet, Torino, 1988.

⁶² Nooteboom Bart. "Trust. Forms, Foundations, Functions, Failures and Figures." Edward Elgar, USA 2002.

Si fa riferimento ad una accezione ampia di “potere negoziale”⁶³ secondo la quale questo risulta strettamente connesso al valore rispettivamente percepito dalle parti, ovvero al valore incorporato nelle risorse scambiate e di riflesso alla rilevanza che le stesse attribuiscono all’interazione sottostante. Conseguentemente il potere negoziale è legato alla percezione di valore delle entità negoziate; ovvero quanto la stessa è in grado di condizionare, in positivo o in negativo, la vitalità dell’impresa. Allorquando il potere risulta equilibrato tra le entità il dialogo può svolgersi efficacemente ed avere effetti positivi. Al contrario, laddove il rapporto nasce squilibrato dal punto di vista del potere, o si viene a squilibrare durante la dinamica del suo svolgersi, l’effetto distorsivo non agevola, ma rende assai complesso e tortuoso l’incontro.

La mancanza di un completo accordo sugli strumenti utilizzabili e le modalità di impiego degli stessi nel processo negoziale, conduce ad atteggiamenti conflittuali, per il controllo delle risorse scambiate, piuttosto che di convergenza per la mobilitazione di risorse.

Da questa angolazione, la questione basilare non riguarda l’esistenza o meno di un contratto ma i suoi contenuti e obiettivi, il modo in cui è stato elaborato, cioè l’atmosfera nella quale esso viene stipulato nonché i limiti che ad esso si possono ricondurre.

Se consideriamo l’interazione come un processo nel quale i comportamenti delle parti ne possono influenzare l’evoluzione o la dissoluzione⁶⁴, la stipulazione di un contratto rappresenta semplicemente uno step del processo in cui le parti si riconoscono reciproche esigenze e salvaguardano le proprie aspettative.⁶⁵

Quando si parla di atmosfera si fa riferimento all’inclinazione delle parti di agire o meno con comportamenti opportunistici.

In una atmosfera che rivela opportunismo la negoziazione di un contratto può assomigliare a un campo di battaglia dove la parte con più forte potere negoziale domina il contenuto e l’esecuzione del contratto. In una tale situazione, in cui si

⁶³ Etzioni A., “Two Approaches to Organizational Effectiveness: A Critique and a Suggestion”, *Administrative Science Quarterly*, 1960.

⁶⁴ Zand, D.E. “Trust and managerial problem solving”; *Administrative Science Quarterly*, 1972

⁶⁵ Si assume l’idea che i contratti possono essere considerati sia da una prospettiva meramente legale sia attraverso una chiave di lettura sociologica. Con una espressione diretta possiamo asserire che “i contratti tra individui che perseguono il solo obiettivo di massimizzare l’utilità non è un contratto ma guerra”. Macneil, I., “The New Social Contract: An Enquiry into Modern Contractual Relations”. London: Yale University Press (1980).

riflette la dipendenza tra le parti, sia il processo di negoziazione sia il momento della stipula sarà interpretato dalla parte dipendente come un comportamento negativo (per esempio scarsa qualità, ritardo di consegne, informazioni trattenute) del partner più forte. Conseguentemente l'interazione evolve verso la dissoluzione o si protrae nel sospetto e nella diffidenza, con il relativo aumento dei costi di monitoraggio. Di converso, se un'interazione nasce in una atmosfera neutrale, come il risultato di un comportamento reciproco positivo, (per esempio negoziazione amichevole, forte impegno reciproco nel risolvere problemi) l'interazione sarà caratterizzata nel suo susseguirsi, da atteggiamenti di apprezzamento e stima reciproci⁶⁶.

Una annotazione importante su cui soffermarsi, per meglio chiarire il processo di incontro tra imprenditore e interlocutore manifestatisi attraverso un accordo contrattuale, riguarda i limiti che derivano dalla sua stipulazione.

Un primo problema è connesso all'esistenza dell'incertezza riguardante le contingenze future, per cui risulta materialmente difficile se non impossibile redigere un contratto completo⁶⁷ in cui specificare chiaramente le responsabilità, i diritti, i doveri di ciascuna parte e definire la distribuzione dei costi e benefici in ogni possibile circostanza. La problematicità consiste nel prevedere tutte le eventualità che potrebbero comparire durante l'interazione, saperle descrivere in dettaglio e interpretarle al momento opportuno. Le parti dovrebbero altresì definire e concordare una serie di azioni efficienti in ciascuna contingenza e dovrebbero essere capaci di far applicare tutte le clausole dettate dall'ambiguità e dall'interpretazione del linguaggio utilizzato⁶⁸, al fine di poter gestire comportamenti e circostanze. Tali clausole a loro volta possono essere ambigue e potrebbero essere applicate a più situazioni, non tutte prevedibili. Nondimeno l'aggiunta di elementi di dettaglio può persino rendere le controversie più probabili e contribuire ad aumentare i costi di transazione.

⁶⁶ Nooteboom Bart. "Trust. Forms, Foundations, Functions, Failures and Figures." Edward Elgar, USA 2002.

⁶⁷ Macneil, I.R. "Contracts: Adjustment of long-term economic relations under classical, neoclassical, and relational contract law"; Northwestern University Law Review. 1978.

⁶⁸ Nooteboom B. 2002 op.cit

Secondariamente, i contratti assumono significato, nel processo di incontro tra esigenze e aspettative di imprenditore e i suoi interlocutori, solo se l'adempimento e la sua inosservanza possono essere possibili, e le sanzioni previste attendibili.

Un ulteriore limite, che emerge quando si prevede la formulazione di un accordo contrattuale, è rappresentato dall'esistenza dei costi ad esso connessi. Si fa particolare riferimento ai costi di set-up, a quelli previsti per attivare sistemi di monitoraggio, e ai costi di mantenimento di un contratto. Tali costi, congiuntamente considerati, creano dei vincoli sostanzialmente elevati, in modo particolare per un'impresa in fase di avvio⁶⁹, in quanto da considerare come dati e non modificabili.

Per di più, è da evidenziare il fatto che i contratti possono formare "ristrettezze" che ostacolano lo sfruttamento di impreviste opportunità che potrebbero presentarsi, con il conseguente sorgere di costi opportunità.

L'analisi dei limiti connessi alla stipulazione di un contratto ci consente di delinearlo come una risposta logica alla razionalità limitata,⁷⁰ cioè come frame work regolabile in cui raramente viene esplicitato il reale funzionamento dell'interazione sottostante, come cioè, una guida approssimativa nel caso in cui insorgono dubbi tra le parti e una direttiva di ultimo appello quando l'interazione cessa nei fatti di funzionare.⁷¹

1.5. I superamento dei limiti contrattuali: il ruolo della fiducia

Dall'analisi dei problemi che emergono quando due interlocutori decidono di stipulare un contratto si evidenziano alcuni aspetti⁷², che rimangono latenti, riguardanti da un lato, l'incapacità dei soggetti di discernere ex ante le intenzioni, le motivazioni, le reazioni e i comportamenti della controparte, assumendo conseguentemente atteggiamenti di difesa; dall'altro, la sottesa approvazione che i soggetti dell'interazione sono sempre calcolatori e ancorati ad atteggiamenti di

⁶⁹ Nooteboom B. 2002 op.cit

⁷⁰ Milgrom, P., & Roberts, J. "Economics, organization and management." Englewood Cliffs, N J. Prentice-Hall, 1992

⁷¹ Llewellyn, K.N. "What price contract? An essay in perspective"; *Yale Law Journal*. 1931

⁷² Bromiley, P; Cummings, L.L. "Transaction costs in organizations with trust. In R. Bies, B. Sheppard and Lewicki, "Research on Negotiations in Organizations". Greenwich, 1995.

“self-interest seeking”.⁷³ Pertanto si viene a palesare l’esigenza di avanzare alcune riflessioni su “cosa” potrebbe essere attivato per superare i limiti, sopra richiamati, insiti in un rapporto contrattuale. A questo proposito emerge un tema dominante riguardante il ruolo che la “fiducia” assume nell’interazione tra due interlocutori, intesa come meccanismo facilitatore nel processo di incontro tra aspettative dell’imprenditore e degli interlocutori. Processo che facilita la scelta di azioni degli interlocutori che hanno un peso sul corso di azione dell’imprenditore⁷⁴. La fiducia intesa altresì come “lubrificante e colla”⁷⁵ dell’interazione che consente il superamento delle problematiche inerenti la stipula dei contratti.

Con riferimento al ruolo della fiducia bisogna inoltre interrogarsi sulla presenza o l’assenza di complementarietà tra essa e l’accordo contrattuale.

Relazione tra contratto e fiducia

C’è diffuso apprezzamento del fatto che poiché i contratti sono inevitabilmente incompleti, essi potrebbero essere integrati con comportamenti orientati alla fiducia⁷⁶. Dall’altro canto la fiducia come sola base per un accordo contrattuale è un’opinione non totalmente condivisibile.⁷⁷ L’idea base è che quando c’è fiducia non è necessario un contratto, e quando vi è la presenza di quest’ultimo si presume che l’accordo sia fondato sul sospetto, minando le basi per l’emergere di fiducia.

⁷³ Bromiley Philip, Harris Jared. “Trust, transaction cost economics, and mechanisms”.In “Handbook of Trust research”, Reinhard Bachmann and Akbar Zaheer. Edward Elgar, 2006.

⁷⁴ Gambetta Diego. “Le strategie della fiducia”. Indagini sulla razionalità della cooperazione”. Einaudi 1988.

⁷⁵ Kramer, 1998. Op.cit

⁷⁶ Woolthuis K., Hillebrand B., Nooteboom B., “Trust, Contract and Relationship Development”, *Organization Studies*, 2005.

⁷⁷ Tuttavia, in letteratura c’è ampia tendenza a considerare la fiducia come sostituta. Vedere i contributi di Macaulay S., “Non-Contractual Relations in Business: A Preliminary Study” *American Sociological Association*, 1963; Bradach J, Eccles R., “Price, Authority, and Trust: From Ideal Types to Plural Forms” *Annual Review of Sociology*, 1989. Parkhe P., “Strategic Alliance Structuring: A Game Theoretic and Transaction Cost Examination of Interfirm Cooperation” *The Academy of Management Journal*, 1993; Gulati R., “Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances”, *The Academy of Management Journal*, 1995; Fukuyama, Francis; “Trust”. New York: Free Press, 1995. Chiles, T. H. & McMackin, J. F.. “Integrating variable risk preferences, trust, and transaction cost economics”. *Academy of Management Review*, 1996 ; Nooteboom 1996 op. cit.

Parte della letteratura argomenta che il contratto può limitare il sorgere della fiducia poiché la sua presenza produce degli effetti indesiderati quali conflitto e controversie⁷⁸, opportunismo⁷⁹, e comportamenti di difesa⁸⁰. Nei casi in cui sarà utilizzata la deterrenza per distogliere da comportamenti opportunistici o quando non è presente la fiducia nella controparte, e il potere negoziale esercitabile è limitato in modo coercitivo tanto da richiedere l'utilizzo di dispendiose risorse economiche e fisiche, l'ipotesi di stipulare un contratto non è allettante.⁸¹ In tali casi la fiducia può, e nei fatti opera, come sostituto per i contratti che sono stipulati per precludere ed evitare l'opportunismo.

E' da evidenziare inoltre che gli effetti negativi non solo si manifestano nel presente, ma hanno la forza di condizionare le interazioni future. Le controversie, ad esempio, possono influenzare la reputazione di un imprenditore, e tuttavia compromettere potenziali relazioni con altri interlocutori. In queste situazioni contratto e fiducia sono sostituiti o "opposte alternative"⁸².

Tuttavia i contratti possono essere stipulati anche per altre ragioni; in particolare, sono considerati come strumenti per memorizzare aspetti dell'accordo e stilare per iscritto le conclusioni. I contratti stipulati per queste motivazioni sono complementari alla fiducia. Accordi sulle procedure, sui compiti, sui guadagni attesi permettono di supportare la fiducia anticipando comportamenti opportunistici e ingiustificati⁸³, poiché consentono di ridurre l'incertezza.

⁷⁸Gaski J. "The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution" *The Journal of Marketing*, 1984. Hunt S., Nevin J. "Power in a Channel of Distribution: Sources and Consequences" *Journal of Marketing Research*, 1974. Lusch R., "Sources of Power: Their Impact on Intrachannel Conflict" *Journal of Marketing Research*, 1976.

⁷⁹Ghoshal, S., Moran, P.. "Bad for practice: A critique of the transaction cost theory". *Academy of Management Review*, 1996.

⁸⁰Zand, D. E. "Trust and managerial problem solving". *Administrative Science Quarterly*, 1972. Hirschman A., "Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States". Cambridge, MA: Harvard University Press. 1970.

⁸¹Deutsch, M. "The effect of motivational orientation upon trust and suspicion". *Human Relations*, 1960.

⁸²Knight, D., McCabe, D., "Are there no limits to authority? TQM and organizational power" *Organization Studies*, 1999. Knight D., Noble F., Vurdubakis T., "Chasing shadows: control, virtuality and the production of trust" *Organization Studies*, 2001.

⁸³Woolthuis R. K., "Trust, Contract and Relationship Development" , *Organization Studies*, 1999 Knights and al. 2001.op.cit

Oltre a ciò, la fiducia può essere considerata un presupposto dei contratti. La stipulazione di un contratto può essere esso stesso un “affare” costoso, e costituisce un investimento specifico. Di conseguenza può essere giustificabile ricercare ex ante fiducia prima di accettare i rischi impliciti ed espliciti della stipulazione. Inoltre, un semplice contratto legale può essere utilizzato più o meno simbolicamente, per contrassegnare o marcare e onorare ciò che nei fatti è un contratto relazionale o psicologico.

Contratti incompleti - fiducia

La condizione di ignoranza o incertezza relativa al comportamento della controparte è centrale per analizzare il concetto di fiducia. Essa infatti agisce sulla limitata capacità di raggiungere una conoscenza piena dell'altra parte, delle sue motivazioni e delle sue reazioni ai mutamenti endogeni o esogeni all'interazione. La fiducia è una alternativa per reagire all'ignoranza, un modo per fronteggiare “ i limiti della preveggenza”⁸⁴. Se le parti fossero dotati di una capacità illimitata di calcolo che permetterebbe loro di tradurre in clausole contrattuali vincolanti le eventualità possibili, la fiducia non sarebbe un problema.⁸⁵

L'assunto di base è che neppure il contratto più dettagliato può precisare tutto ciò che è implicito nella sua interpretazione. In tali casi, la fiducia assume il ruolo di risanare il gap di comunicazione del contratto concernente le aspettative di azione o reazione delle parti, in circostanze non previste esplicitamente nell'accordo.

Sanzioni-fiducia

L'uso di sanzioni legali è generalmente considerato incompatibile con una relazione di fiducia,⁸⁶ tuttavia, la minaccia di liti potrebbe far perdere la credibilità e la valenza del contratto.

Esiste, inoltre, un ostacolo più tecnico alla completa esecuzione di un contratto. Spesso i contratti contengono intenzioni non perseguibili legalmente o perfino

⁸⁴ Shklar, J. N., Ordinary Vices. Harvard: The Belknap Press, 1984

⁸⁵ Dasgupta 1990. Op.cit.

⁸⁶ Langer, E. J.. The illusion of control. Journal of Personality and Social Psychology, 1975. Floyd S. W., Lane P. J., “Strategizing throughout the Organization: Managing Role Conflict in Strategic Renewal” *The Academy of Management Review*, 2000

scopi scarsamente specificati, promesse, condizioni e preferenze che sono supportate da sanzioni non legali.⁸⁷

La rilevanza che la fiducia assume nell'orientare le decisioni delle parti non dipende soltanto dalla scelta delle possibili o impossibili alternative alle sanzioni proposte dalla controparte, ma anche dagli interessi coinvolti, ossia dal grado di attrattività di ciascuna delle alternative possibili, dal rischio e dalle sanzioni che ciascuna comporta. La fiducia agisce quindi sul modo di prevedere e applicare le sanzioni.

Potere-fiducia

Il potere, inteso come meccanismo di coordinamento e controllo dell'interazione, appare in prima approssimazione un concetto in contrapposizione con quello della fiducia. Tuttavia le differenze tra i due è sottile. Il potere al pari della fiducia opera sulla base di un processo di selezione. Il soggetto che esercita potere avanza assunzioni circa il possibile e futuro comportamento della controparte. Da questa prospettiva non vi è grande differenza tra fiducia e potere.⁸⁸ Mentre la fiducia inizia con una assunzione "positiva" del trustor, il potere si costruisce su una "negativa" che viene presentata dall'attore potente a quello subordinato come un comportamento che quest'ultimo deve tenere.

A conclusione delle osservazioni riportate circa i collegamenti tra aspetti emergenti in una interazione contrattuale (potere, sanzioni, complementarità) e l'insorgere di fiducia è possibile evidenziare che la comprensione del concetto di fiducia è possibile solo se si analizzano congiuntamente gli elementi che emergono come centrali e rilevanti in una interazione. In primo luogo, l'importanza della fiducia nasce dalla imprevedibilità, o radicale incertezza, del comportamento umano. Essa può essere ignorata solo al prezzo di ignorare l'incertezza e può essere accolta solo riconoscendo e accettando l'incertezza. In secondo luogo, una notazione accettata è che la fiducia si basa su positive

⁸⁷ Deakin and Wilkinson notano che " tali accordi possono facilmente essere fraintesi dai giudici, i quali non hanno accesso a conoscenza specializzata o alle assunzioni condivise dalle parti". Deakin S. Wilkinson F., "Contract law and the economics of interorganizational trust" *Organization Studies*, 2001.

⁸⁸ Luhmann, N. "Trust and Power". Chichester: Wiley 1979

aspettative circa le intenzioni e il comportamento altrui.⁸⁹ Positive nel senso che, l'imprenditore non assume comportamenti opportunistici nei confronti dei suoi interlocutori perfino quando si presentano incentivi di breve termine⁹⁰ e dubbio circa i benefici di lungo termine. La fiducia assume rilevanza poiché influenza la percezione delle contingenze future che non sono totalmente previste nel rapporto contrattuale.

Un ulteriore elemento da evidenziare nel concetto di fiducia è la presenza di disponibilità alla vulnerabilità degli interlocutori che decidono di accordare o meno fiducia all'imprenditore. La vulnerabilità si riferisce al rischio di comportamento opportunistico dell'imprenditore, che non può essere controllabile in situazioni in cui i costi di violazione della fiducia sono più alti rispetto ai benefici di sostentamento della fiducia⁹¹. Con quest'ultima affermazione non si assume che l'imprenditore o gli interlocutori adottino comportamenti opportunistici, piuttosto si considera l'esistenza della probabilità che un dato attore potrà agire in tal senso nell'evolversi dell'interazione.

Tre sono gli elementi che consentono di delineare il concetto di fiducia nell'ambito di una interazione e che sono stati ripresi nella letteratura accademica per comprendere come questa nasce e si manifesta, ovvero:

- l'imprevedibilità del comportamento degli attori di una transazione
- la disponibilità alla vulnerabilità del soggetto che accorda fiducia, cioè l'accettazione del rischio che questi corre qualora decida di fidarsi, in

⁸⁹ Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D. "An integrative model of organizational trust." *Academy of Management Review*, 1995. Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S. & Camerer C. 1998. "Not so different after all: A cross-discipline view of trust." *Academy of Management Review*, 1998.

⁹⁰ Bradach J.L., Eccles R.G., "Price, Authority, and Trust: From Ideal Types to Plural Forms" *Annual Review of Sociology*, 1989. Jeffries F. Reed R., "Trust and Adaptation in Relational Contracting" *The Academy of Management Review*, 2000. Orbell, J., Dawes, R., Schwartz-Shea, P. Trust, social categories, and individuals: The case of gender. *Motivation and Emotion*, 1994.

⁹¹ Zand, 1972 op. cit.

quanto si rende vulnerabile alle azioni incerte dell'altra parte, (il rischio che le azioni della controparte possano nuocere i suoi interessi)⁹² e

- le positive aspettative circa le intenzioni e il comportamento del soggetto al quale è stata accordata fiducia⁹³.

⁹²Barney J.B., Hansen M. H., "Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage", *Strategic Management Journal*, 2006. Mayer et al., 1995 op.cit.

⁹³ Das & Teng, 1998; Lewicki, R. J, McAllister D.J., & Bies R.J. "Trust and distrust: New relationship and realities." *Academy of Management Review*. 1998

CAPITOLO II

DYNAMIC CAPABILITIES, STRATEGIC ENTREPRENEURSHIP E FIDUCIA NEL PROCESSO FONDATIVO DELL'IMPRESA

2.1 La delimitazione del concetto di fiducia nel processo fondativo dell'impresa.

Nonostante sia diffusa la convinzione circa la centralità della fiducia in tutte le transazioni economiche e sociali, spesso viene considerata come un dato di fatto, una condizione di sfondo che consente un efficace ed efficiente svolgimento di una interazione⁹⁴, in letteratura non emerge un' unica definizione del concetto di fiducia. Ciò è dovuto innanzitutto alla molteplicità di contesti⁹⁵ e discipline⁹⁶ in

⁹⁴ Dasgupta, P. (1988), "Trust as a Commodity", in D. Gambetta, ed., *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations* (Oxford: Basil Blackwell).

⁹⁵ La fiducia è stata studiata su tre differenti livelli. Un macro approccio ha concentrato l'attenzione sul collegamento tra il livello di fiducia in una società e il suo livello di sviluppo. Fukuyama (1995) ha proposto che la fiducia determina la performance economica di una società. Questo dibattito è usualmente condotto in termini di capitale sociale che il più delle volte è operazionalizzato come fiducia. Gli studiosi di scienze politiche hanno studiato gli effetti della fiducia sull'efficacia delle istituzioni economiche e politiche (Putnam, 1993; Norris, 2002). L'idea generale in questo approccio è che il livello medio della fiducia in una società può essere visto come un bene pubblico e come tale esso influenza il comportamento degli individui di una popolazione. In contrasto al livello macro, l'approccio micro vede la fiducia interpersonale come un importante attributo delle relazioni sociali. La fiducia interpersonale è stata definita in termini di aspettative tra due o più attori. Nella visione di Simmel (1950), la fiducia (che egli chiama *confidence*) è una "ipotesi circa il comportamento futuro". È uno stato in cui gli attori si aspettano un comportamento benevolo dagli altri. In mezzo a questi due approcci si collocano i ricercatori che si sono focalizzati ad esaminare la fiducia tra le organizzazioni. Queste ricerche hanno studiato la fiducia come un meccanismo di governance alternativo alla gerarchia e al mercato in vari contesti interorganizzativi (Bradach and Eccles 1989 op. cit). Il concetto di fiducia è stato ampiamente approfondito negli studi dei distretti industriali (Brusco 1982, 1992; Pyke et al. 1992; Dei Ottati 1994; Bagnasco and Sabel 1995). Essa è stata oggetto di analisi nei Buyer-supplier networks (Lorenz 1988; Sako 1992; Lane and Bachmann 1997; Lazerson 1995). Essa è stata identificata come il meccanismo per la diffusione dell'innovazione tra le organizzazioni (Haunschild 1993; Haveman 1993; Davis and Greve 1997) e la collaborazione interorganizzativa e per le alleanze strategiche (Gulati 1995). Simmel, G. "The Sociology of Georg Simmel" (K. Wolff, trans. and ed.). Glencoe 1950; Sako, M., *Prices, Quality and Trust*, Cambridge: Cambridge University Press., 1992. Norris, Donald, M.Jae Moon. "Advancing E-Government at the Grassroots: Tortoise or Hare?" *Public Administration Review*, 2005; Dei Ottati, G., "Trust, Interlinking Transactions and Credit in the Industrial District", *Cambridge Journal of Economics*, 1994; Bagnasco, A. and C. Sabel (eds), *Small and Medium size Enterprises*, Pinter: Cassell Academic 1995. Lorenz, E. H. "Neither friends nor strangers: Informal networks of subcontracting in French industry". In D. Gambetta (Ed.), *Trust: Making and breaking cooperative relations*. Cambridge, MA: Basil Blackwell. 1988; Lorenz, E. H. "Neither friends nor strangers: Informal networks of subcontracting in French industry". In D. Gambetta (Ed.), *Trust: Making and breaking cooperative relations*. Cambridge, MA: Basil Blackwell. 1988

cui la fiducia è stata studiata, e dall'insieme di variabili, forme, caratteristiche, condizioni, ed effetti che non consentono di formulare un'immediata definizione.⁹⁷ Piuttosto si può parlare di una concettualizzazione della fiducia per analizzarne in maniera più esaustiva le modalità di generazione e sviluppo. Tenendo ferme le considerazioni prima esposte, appare utile riportare, nella seguente tabella (n°1), una serie di definizioni che consentono di focalizzare l'attenzione su aspetti rilevanti per esplicitare il concetto di fiducia.⁹⁸

⁹⁶ Rousseau et al (1998) riassumono le visioni della fiducia in diverse discipline: economia, psicologia e sociologia. Gli economisti considerano la fiducia come "calculative" (Williamson, 1993) cioè come una scelta razionale tra il rischio e i benefici derivanti dalla decisione di fidarsi, la quale è spesso espressa come la probabilità a cooperare. Gli psicologi considerano la fiducia in termini di "attributi del trustor e del trustee e si focalizzano su un gran numero di interne cognizioni che gli attributi personali implicano" (Rotter, 1967; Rousseau et al, 1998). Mentre i sociologi vedono la fiducia come proprietà radicate socialmente di relazioni tra persone (Granovetter, 2000)

⁹⁷ In letteratura vengono utilizzati diversi termini, frequentemente come sinonimi, per analizzare il concetto di fiducia. Per esempio, cooperation, faith e confidence sono spesso sostituiti del termine trust.

⁹⁸ Zand, 1972, op.cit; McAllister, D. J. "Affect and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations". *Academy of Management Journal*, 1995. Mayer et al, 1995. Op.cit; Lewicki, R. J. & Bunker, B. B. "Developing and maintaining trust in work relationships." In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: frontiers of theory and research* Thousand Oaks, CA: Sage Publications. 1996. Rousseau et al op.cit.

Tabella N° 1: Definizioni di fiducia

DEFINIZIONI	AUTORI
La consapevole disposizione della dipendenza di una parte su un'altra	Zand (1972)
La caratteristica con cui una parte è disposta ad attribuire buone intenzioni e ha confidenza nelle parole e nelle azioni di un'altra parte	Cook and Wall (1980)
Uno stato implicante positive aspettative circa i motivi di un'altra parte con rispetto per se stesso in situazioni caratterizzate da rischio.	Boon and Holmes (1991)
La caratteristica con cui una persona è confidente nelle, è disponibile ad agire sulla base delle, parole, azioni e decisioni, di un'altra parte.	McAllister (1995)
La disponibilità di una parte ad essere vulnerabile alle azioni di un'altra, basata sull'aspettativa che l'altra parte eseguirà una particolare azione importante per il trustor, indipendentemente dalla capacità di monitorare o controllare quell'altra parte.	Mayer et al. (1995)
La specifica aspettativa che le azioni di una parte saranno vantaggiose piuttosto che pregiudizievoli per la controparte.	Creed and Miles (1996)
Aspettative positive riguardo la condotta di un'altra parte in un contesto di rischio.	Lewicki et al. (1998)
. . . riflette una aspettativa o una convinzione che un'altra parte agirà benevolmente.	Whitener et al. (1998)
Uno stato psicologico comprendente l'intenzione di accettare la vulnerabilità (verso un'altra parte) basata su aspettative positive di intenzioni o comportamenti altrui.	Rousseau et al. (1998)

Fonte: nostra elaborazione

In tutte queste definizioni la fiducia fa riferimento a ipotesi che un soggetto elabora circa il modo in cui un altro si comporterà in un'occasione futura, in funzione delle affermazioni presenti e passate, implicite o esplicite, di quella persona.

Accanto ai tre elementi, prima esposti del concetto di fiducia (imprevedibilità, disponibilità alla vulnerabilità, aspettative positive),⁹⁹ in queste definizioni si possono scorgere altri aspetti che consentono ulteriori precisazioni. Si fa riferimento, in maniera immediata, alla personalità del soggetto al quale accordare fiducia, ed in maniera mediata, al processo valutativo da cui emerge un giudizio di affidabilità. E' necessario puntualizzare la distinzione tra il concetto di fiducia e quello di affidabilità. Mentre quest'ultima si riferisce alla percezione che un soggetto sia meritevole di fiducia, e dunque alle caratteristiche personali dell'imprenditore che gli interlocutori valutano attraverso un processo cognitivo basato su evidenze empiriche. La fiducia, rappresenta invece il risultato del giudizio di affidabilità¹⁰⁰ che l'imprenditore impiega per anticipare, soddisfare le aspettative degli interlocutori.

Sono due, dunque, i meccanismi che emergono in una transazione: il giudizio di affidabilità degli interlocutori che consente all'imprenditore di acquisire fiducia, e le capacità e le azioni di quest'ultimo che ne determinano il giudizio "di fiducia" influenzando il processo cognitivo degli interlocutori.

Tale processo è strumentale per comprendere l'elemento cognitivo della fiducia, cioè un accurato e metodologico processo di pensiero al fine di determinare se l'imprenditore possa essere considerato affidabile.

L'interazione di fiducia tra imprenditore e interlocutore dispone di un elemento cognitivo, poiché gli interlocutori decretano di fidarsi dell'imprenditore basando tale decisione su ciò che essi credono siano "buone ragioni".¹⁰¹ Per di più, tale processo cognitivo implica considerazioni di evidenze empiriche ed esso non è istantaneo in quanto si sviluppa solo dopo che l'interlocutore è capace di stimare e processare le evidenze disponibili; quindi, il processo cognitivo si riferisce al "come" si manifestano le buone ragioni e le capacità dell'imprenditore che permettono di accordargli o meno fiducia¹⁰².

Applicando per analogia queste considerazioni al fenomeno oggetto di studio in questo lavoro, ovvero all'impatto che la fiducia esercita nel processo fondativo di

⁹⁹ Vedi capitolo 1

¹⁰⁰ Nooteboom Bart, 2002.op. cit.

¹⁰¹ McAllister, 1995.op.cit.

¹⁰² Tali considerazioni saranno ulteriormente discusse nel paragrafo 2.3

una impresa¹⁰³, e tenendo in considerazione gli elementi che sono stati individuati come fondamentali nel processo di nascita di una nuova impresa (le azioni poste in essere dall'imprenditore e il superamento del resource-gap) è necessario condurre una prima analisi circa l'orientamento operativo dell'imprenditore, ed in particolare da dove esso emerge e come viene valutato dagli interlocutori, ed una seconda analisi, connessa alla prima, riguardante le implicazioni della condotta imprenditoriale sul superamento del resource-gap. Più in dettaglio, la prima analisi riguarda la relazione tra caratteristiche personali dell'imprenditore e fiducia¹⁰⁴, e la seconda concerne la relazione tra fiducia e resource-gap.

In questa sede, invece, ci si sofferma ad analizzare alcune caratterizzazioni del concetto di fiducia in relazione allo specifico scenario in cui tale concetto viene studiato. Nell'ambito del processo fondativo di una impresa, il concetto di fiducia assume delle connotazioni particolari in quanto, si presume che i soggetti che interagiscono (imprenditore e i suoi interlocutori):

- non hanno condiviso precedenti esperienze di lavoro, non hanno la sicurezza di operare insieme in futuro, né possono godere del “lusso” del tempo per basare le proprie decisioni sull'esperienza.
- gestiscono situazioni caratterizzate da rischio, asimmetria informativa e incertezza. Tali attributi assumono particolare rilevanza perché riguardano sia l'instabilità delle condizioni economiche generali del contesto fondativo, sia la potenziale interazione di fiducia che potrà prendere forma tra imprenditore e i suoi interlocutori.

Queste considerazioni permettono di delineare, in maniera più specifica il concetto di fiducia. In particolare, essa può essere considerata come un costrutto di moderazione nel senso che altera sia la relazione positiva, sia quella negativa tra l'asimmetria informativa, il rischio, l'incertezza e il processo fondativo. L'idea

¹⁰³ Il processo di generazione della fiducia non può essere considerato come un epifenomeno del processo fondativo di una impresa. Piuttosto, un fenomeno accessorio che si aggiunge al fenomeno principale modificandone le caratteristiche.

¹⁰⁴ La prima analisi, con una ulteriore specificazione circa le caratteristiche personali dell'imprenditore come determinanti della fiducia, verrà condotta nei primi due paragrafi seguenti, la seconda sarà oggetto di analisi del terzo e del quarto.

di fondo è che la fiducia fornisce le condizioni sotto cui certi risultati probabilmente si manifesteranno. Il ruolo di moderatore della fiducia si manifesta, cioè, quando l'asimmetria informativa, il rischio e l'incertezza rappresentano ostacoli alle decisioni imprenditoriali ma anche qualora esse costituiscono le condizioni necessarie per la scoperta e lo sfruttamento di opportunità. Entrambe le prospettive di analisi si riferiscono alle differenti informazioni possedute dall'imprenditore e dai suoi interlocutori circa il potenziale business, e alla divergenza di percezione delle situazioni incerte e rischiose. Tali ambiguità, evidenziano il ruolo della fiducia come un meccanismo utile per gestire le difficoltà riscontrate dall'imprenditore nel riconoscere¹⁰⁵, valutare e sfruttare nuove opportunità.¹⁰⁶ Essa, infatti:

- promuove il raggiungimento di scopi comuni tra imprenditore e interlocutori, assicurati da un allineamento cognitivo di percezioni, interpretazioni e valutazioni¹⁰⁷; e
- facilita la condivisione di conoscenza e informazioni, che è centrale per identificare e sfruttare opportunità imprenditoriali¹⁰⁸. In presenza di fiducia, l'imprenditore è indotto a condividere i propri dubbi, ricevendo feedback in "buona fede" che potrà utilizzare per migliorare il progetto d'impresa.¹⁰⁹

Inoltre, la fiducia è un meccanismo di intervento che altera gli equilibri che le parti potenzialmente raggiungono quando interagiscono in situazioni caratterizzate

¹⁰⁵ La fiducia è stata considerata come uno strumento di stimolo per riconoscere e "incubare" idee. Zahra, S.A., "Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: an exploratory study". *Journal Business Venturing*, 1991. Zahra, S.A., Nielsen, A.P., Bogner, W.C., "Corporate entrepreneurship, knowledge, and competence development *Entrepreneurship Theory Practice* 1999.

¹⁰⁶ McEvily B., Perrone V., Zaheer A., "Trust as an Organizing Principle", *Organization Science*, 2003.

¹⁰⁷ Nooteboom, 2002 op.cit.

¹⁰⁸ Venkataraman, S. "The distinctive domain of entrepreneurship research: An editor's perspective". In J.A. Katz (Ed.), *Advances in entrepreneurship firm emergence and growth*, Greenwich, 1997

¹⁰⁹ Zahra, S., Yavuz, R.I., & Ucbasaran, D. "How much do you trust me? The dark side of relational trust in new business creation in established companies". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2006

da asimmetria informativa, rischio e incertezza.¹¹⁰ In letteratura, molte definizioni dei termini accordo, negoziazione, transazione includono la nozione di conflitto di interesse o interdipendenza¹¹¹, le quali indicano che il processo interattivo è caratterizzato da ambiguità, incertezza, rischio e asimmetria informativa. La fiducia assume rilevanza in tale processo, qualora le parti dell'interazione hanno a disposizione:

- un elevato set di alternative su cui basare le proprie decisioni,
- un sufficiente grado di libertà per evitare di intraprendere una interazione ma, nello stesso tempo,
- un sufficiente livello di costrizione per considerare l'interazione un'opzione attrattiva.¹¹²

In particolare, una review della letteratura sul ruolo della fiducia nelle interazioni rivela che essa agisce, influenzando la relazione tra gli elementi insiti nell'interazione (rischio, incertezza, asimmetria informativa) e i risultati intermedi derivanti dal processo. Nonostante questa sia la visione di fondo in molti studi, i risultati a cui i ricercatori sono pervenuti sono contraddittori e per certi versi paradossali. Mentre alcuni studi evidenziano empiricamente che la fiducia tra le parti di un'interazione comporta una più alta motivazione a implementare strategie comuni per ottenere reciproci guadagni¹¹³ e a un migliore coinvolgimento nell'attività di problem-solving¹¹⁴; in contrapposizione, altre ricerche suggeriscono, che la fiducia è inversamente collegata all'incertezza¹¹⁵ e al

¹¹⁰ Höhmann, H.-H. & Malieva, E. “. The concept of trust: Some notes on definitions, forms and sources”. In H.-H. Höhmann & F. Welter (Eds), *Trust and entrepreneurship: A West-East perspective* Cheltenham: Edward Elgar 2005.

¹¹¹ Kahn, 2002.

¹¹² Gambetta Diego. “Le strategie della fiducia”. Indagini sulla razionalità della cooperazione”. Einaudi 1988.

¹¹³ Fisher, R., & Ury, W. ” Getting to yes: Negotiating agreement without giving in.” Boston, Houghton-Mifflin. 1981; Friedman, R. “Bringing mutual gains bargaining to labor negotiations: The role of trust, understanding, and control.” *Human Resource Management*, 1993.

¹¹⁴ Butler J.K. “Trust Expectations, Information Sharing, Climate of Trust, and Negotiation Effectiveness and Efficiency” *Group & Organization Management*, 1999.

¹¹⁵ Johnson R., Scicchitano M., “ Uncertainty, Risk, Trust, and Information: Public Perceptions of Environmental Issues and Willingness to Take Action” *Policy Studies Journal*, 2005. Tenbrunsel

rischio¹¹⁶. I paradossi della fiducia si identificano dalle considerazioni riportate in tabella n° 2:

Tabella N° 2: I Paradossi della fiducia

La fiducia:
• Va al di là dell'egoismo ma ha dei limiti
• Implica uno stato della mente e un tipo di azione
• Può riguardare competenze o intenzioni
• E' basata sull'informazione e la mancanza di essa
• E' razionale ed emozionale
• E' un'aspettativa ma non una probabilità
• E' necessaria ma può avere effetti sfavorevoli
• È sia la base sia il risultato di una relazione

Fonte: B. Nooteboom

Una ulteriore specificazione riguarda il fatto che, nell'ambito di un processo interattivo, il rischio e l'incertezza rappresentano contemporaneamente determinanti e limiti della fiducia. L'assenza di rischio e incertezza non rivela la necessità della nascita della fiducia tra imprenditore e interlocutore ma, nello stesso tempo, quando essi diventano troppo elevati da tollerare, gli attori potrebbero non essere disposti ad escludere il monitoraggio reciproco o l'opportunismo; questi sintomi di sospetto e defezione conducono a limitare il sorgere o lo sviluppo di fiducia. Esiste, dunque, una relazione curvilinea tra rischio, incertezza e fiducia tale che, si può identificare un livello ottimo al di là del quale alti livelli di incertezza e rischio implicano un basso livello di fiducia¹¹⁷.

A., MessickSource D. M “ Sanctioning Systems, Decision Frames, and Cooperation” *Administrative Science Quarterly*, 1999.

¹¹⁶Johnson and Scicchitano, 2000 op. cit.; Sjöberg, L., “ Limit of Knowledge and the limited importance of trust” *Risk Analysis* 2001.

¹¹⁸ Henry A, “Optimal trust? Uncertainty as a determinant and limit to trust in inter-firm alliances” *Leadership & Organization Development Journal*, 2006.

Un ulteriore aspetto da evidenziare, al fine di esplicitare il concetto di fiducia nell'ambito del processo fondativo, risiede nelle possibili qualificazioni che si possono attribuire al termine fiducia. Essa può essere qualificata come "initial trust" e "swift trust". Sebbene queste qualificazioni possano apparire paradossali, poiché in contrasto con le affermazioni di numerosi teorici i quali hanno asserito che la fiducia si manifesta gradualmente nel tempo¹¹⁸, nell'ambito del processo fondativo trovano facile applicabilità.

Con initial trust ci si riferisce a quelle situazioni in cui le parti si incontrano e interagiscono per la prima volta e non hanno precedenti esperienze in comune da condividere. La fiducia non sarà basata né sulla conoscenza né sull'esperienza della controparte, piuttosto essa emergerà dalla disposizione individuale alla fiducia o su indizi istituzionali.¹¹⁹ La disposizione a fidarsi si riferisce alla tendenza da parte degli interlocutori a "dipendere" e rendersi vulnerabili alle scelte compiute dall'imprenditore. Gli indizi istituzionali supportano la nascita della fiducia poiché l'interlocutore fa affidamento, sebbene in maniera limitata considerando i fattori contingenti imprevedibili, sulla struttura impersonale dell'interazione; ovvero alla presenza di garanzie, reti di sicurezza (per esempio, la previsione di rimedi legali) o altri meccanismi di controllo.¹²⁰ Si viene a delineare, in tal modo, un tipo di fiducia che:

¹¹⁸ Zand, 1972 op. cit. Rempel, John K., Holmes, John G. And Zanna, Mark P. "Trust in Close Relationships," *Journal of Personality and Social Psychology* 1985. Blau, P. M., "Exchange and Power in Social Life", Wiley, New York, 1964. Gefen, David "E-commerce: The role of familiarity and trust", *The international journal of management science*, 2000.

¹¹⁹ McKnight D., Cummings L., Chervany N., "Initial Trust Formation in New Organizational Relationships" *The Academy of Management Review*, 1998.

¹²⁰ Ciò significa che le interazioni sono governate da norme, valori, e codici di condotta connessi all'ambiente di business. Shapiro, 1987; Zucker, L. G "Production of trust: Institutional sources of economic structure". *Research in Organizational Behavior*, 1986.

- si basa su rapidi spunti di prima impressione, considerati come l'opposto di riflessioni derivanti da interazioni dirette e consolidate precedentemente;¹²¹
- emerge "intuitivamente", come il risultato di un processo sperimentale.¹²²

Un concetto attiguo e coerente all' "initial trust" è quello di "swift trust". Quest'ultimo è un termine coniato da Mayerson, Weick e Cramer¹²³ nel 1996 per descrivere la nascita delle relazioni di fiducia in gruppi temporanei di lavoro. La relazione tra i team è caratterizzata dalla interdipendenza e dalla limitata disponibilità di tempo necessario per stabilire se un team ha precedente esperienza e scarsa performance¹²⁴. In tali situazioni, come afferma Meyerson, i membri dei gruppi dovrebbero "waid in" anziché aspettare fino a quando l'esperienza mostri loro se un team è meritevole di fiducia o meno. La temporaneità delle decisioni e la necessaria velocità con cui queste vanno prese rappresentano i caratteri per cui è possibile assimilare la relazione tra i gruppi di lavoro di Mayerson, all'interazione tra imprenditore e interlocutore. In entrambe le situazioni, la swift trust rappresenta uno strumento per gestire la velocità del processo decisionale e per costruire relazioni "ad hoc", con lo scopo di sfruttare le contingenze che emergono nei primi stadi di una interazione. Essa quindi non necessariamente scaturisce da esistenti networks sociali attraverso legami forti, piuttosto nasce, spontaneamente e serendipitamente, attraverso l'uso di legami deboli¹²⁵ e dalla stima di fattori non-experiential.¹²⁶ Questi ultimi si identificano nel contesto

¹²¹ Brewer, M. B.. Ethnocentrism and Its Role in Interpersonal Trust. In M. B. Brewer, B. E. Collins & D. T. Campbell (Eds.), *Scientific Inquiry and the Social Science*. San Francisco: Jossey-Bass. Brewer, 1981; Lewis D., Weigert A., "Trust as a Social Reality" *Social Forces*, 1985.

¹²² Halinen, A. "Exchange relationships in professional services". Unpublished doctoral dissertation, Turku School of Economics and Business Administration, Turku, Finland. 1994.

¹²³ Mayer R.C, Davis J.H. and Schoorman F.D. "An Integrative Model of Organizational Trust" *Academy of Management Review* 1995.

¹²⁴ Ancona & Caldwell, "Outward bound: Strategies for team survival in the organization." *Academy of Management Journal*, 1987.

¹²⁵ Granovetter, 1973 op. cit; Goel S., Karri R., "Entrepreneurs, Effectual Logic, and Over-Trust" *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2006.

¹²⁶ McKnight, D. H. and Chervany, N. L. "What Trust Means in E-Commerce Customer Relationships: An Interdisciplinary Conceptual Typology." *International Journal of Electronic Commerce*, 2005.

istituzionale¹²⁷ in cui l'interazione si svolge, e nei tratti della personalità del soggetto al quale attribuire fiducia. Entrambi possono essere considerati fattori influenzanti la nascita della fiducia; ma mentre i primi rappresentano dei mezzi, i secondi sono dei vincoli nello svolgimento dell'interazione. Tale diversità deriva dalla constatazione che, sebbene in maniera limitata, gli indizi istituzionali possono essere gestiti e controllati dalle parti, i tratti della personalità sono caratteristiche date e solo parzialmente modificabili. Tuttavia, l'imprenditore consapevole degli effetti che possono derivare dalla loro manifestazione può agire conseguentemente al fine di generare fiducia nell'interlocutore.

2.2 Le determinanti della fiducia come dynamic capabilities imprenditoriali operanti nel processo fondativo dell'impresa

L'analisi della connessione tra le caratteristiche personali dell'imprenditore, il giudizio di affidabilità e il grado di generazione della fiducia parte da due presupposti. Il primo riguarda la considerazione che l'orientamento operativo dell'imprenditore è determinato dalle proprie azioni e capacità che stanno in stretta relazione con la sua personalità¹²⁸. Il secondo concerne una duplice interpretazione delle caratteristiche personali dell'imprenditore, ovvero come dynamic capabilities e come determinanti della fiducia.

La personalità dell'imprenditore rappresenta una discriminante per chiarire la dissomiglianza degli individui, e può essere descritta come un modello (pattern) stabile dei tratti e delle caratteristiche personali dell'imprenditore che sorreggono la formazione del suo comportamento e lo rendono unico. Molti Autori hanno mostrato l'importanza delle caratteristiche personali delle parti di un processo

¹²⁷ Si fa riferimento a quanto detto precedentemente circa gli indizi istituzionali.

¹²⁸ In letteratura sono presenti diversi lavori che confermano tale affermazione. Henderson e Nutt (1980) asseriscono che lo stile cognitivo e le caratteristiche personali influenzano il comportamento decisionale; Gartner (1989) sostiene che una intensificazione nella comprensione della personalità aiuta a capire il comportamento imprenditoriale. Zhao e Seibert (2006) conducendo una meta-analisi sulla relazione tra cinque fattori della personalità e il ruolo dell'imprenditorialità avvalorano l'idea che la personalità dovrebbe essere considerata come un importante componente di un multidimensionale modello di variabili, processi e fattori ambientali che influenzano l'imprenditorialità e la creazione di una nuova impresa.

interattivo come elementi che hanno un effetto sulla generazione di fiducia.¹²⁹ In particolare, alcuni studi hanno dimostrato che queste antecedenti della fiducia sono riferiti al contesto in cui l'interazione nasce e si sviluppa, come per esempio nelle relazioni tra compratore e venditore. In pratica, questi elementi non possono essere ignorati nell'analisi del processo fondativo dell'impresa per due ragioni. La prima motivazione risiede nella considerazione che l'imprenditore funge da "gatekeeper" per la sua impresa¹³⁰; e la seconda, connessa alla prima, riguarda il fatto che le antecedenti della fiducia che l'imprenditore riesce a generare nei suoi interlocutori possono essere trasferite all'impresa come parte della sua immagine.¹³¹

Le caratteristiche personali dell'imprenditore vengono considerate come capacità dinamiche¹³² (dynamic capabilities), che oggetto del processo valutativo degli

¹²⁹ Crosby L., Evans K., Cowles D., "Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective" *The Journal of Marketing*, 1990. Swan, John E. and Johannah Jones Nolan, "Gaining Customer Trust: A Conceptual Guide for the Salesperson" *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 1985. Moorman C., Deshpandé R, Zaltman G "Factors Affecting Trust in Market Research Relationships", *The Journal of Marketing*, 1993.

¹³⁰ Zaheer, A., McEvily, B. & Perrone, V." Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance". *Organization Science*, 1998.

¹³¹ Bruno Busacca and Sandro Castaldo, "Trust as un market –based resource, economic value, antecedents, and consequences" in *Trust under Pressure: empirical investigation of trust*. Katinka Bijlsma-Frankema, Rosalinde Klein Woolthuis, 2005.

¹³² In letteratura sono state proposte molteplici definizioni di dynamic capabilities ed esiste una confusione riguardo la loro esatta natura; ciò riflette lo stato "di avvio" di questo frame work. Le cause sono da ricercare nelle molteplici teorie, concetti e definizioni che gravitano attorno la nozione di dynamic capabilities. Le principali definizioni riportate in letteratura si ritrovano in differenti lavori con obiettivi e prospettive di indagine diversificate. Teece, Pisano e Shuen descrivono le dynamic capabilities come l'abilità delle imprese di integrare, costruire e riconfigurare interne ed esterne competenze al fine di cogliere rapidamente i cambiamenti dell'ambiente. Mentre Zahra and Gerard (2002) considerano esse come capacità essenzialmente orientate al cambiamento, che riconfigurano risorse, Eisenhardt and Martin (2000) le definiscono come un set di specifici e identificabili processi, come ad esempio lo sviluppo di un prodotto, che non sono né vaghi né tautologici. Infine, per Winter & Zollo (2002), una dynamic capability è un modello stabile appreso di attività collettive attraverso cui le organizzazioni sistematicamente generano e modificano routine operative per perseguire una migliore efficacia.

Sebbene l'idea delle dynamic capabilities (DC) è relativamente recente, essa è stata criticata per diversi motivi.

1. L'esatta natura delle DC non è ancora compresa. Esiste il sospetto che il concetto sia vago e tautologico: DC sono gli elementi che permettono alle organizzazioni di sostenere vantaggio competitivo, ma possiamo solo dedurre ciò perché dovremmo considerare le organizzazioni di successo per un periodo temporale sostenuto (Winter, 2003). Ciò conduce ad una seconda debolezza, in quanto

interlocutori, consentono in modo immediato, l'emergere della fiducia, ovvero rappresentano le sue determinati, e in maniera mediata, (cioè attraverso la fiducia) il superamento del resource- gap.

Le caratteristiche personali sono intese come "capabilities" poiché si riferiscono ad attitudini e abilità¹³³, a potenzialità e propensioni¹³⁴, a "pratiche" personali, a "set di commonalities" che l'imprenditore attiva quotidianamente nell'esercizio delle sue attività.

Il termine "dynamic" viene utilizzato per riferirsi alla capacità dell'imprenditore di rinnovare continuamente competenze e abilità per raggiungere congruenza con le aspettative dei suoi interlocutori, detentori di risorse.¹³⁵ In questo contesto, il termine dinamico si riferisce alla rapidità dei cambiamenti nelle interazioni con gli interlocutori (fase esplorativa) e agli inevitabili feedback che agiscono sui risultati dell'intrapresa¹³⁶ (fase di sfruttamento). La dinamicità si riferisce dunque alla valutazione del processo di influenza degli interlocutori, al possibile cambiamento della struttura dell'interazione e alla formazione dei risultati.¹³⁷

-
2. Ci sono state poche ricerche che hanno permesso di studiare l'evoluzione nel tempo delle DC (Priem & Butler, 2001). I principali studi al riguardo si adattavano ad esempi utilizzati nei primi studi, i quali però erano stati designati con differenti obiettivi.
 3. C'è confusione sui termini utilizzati e le loro interrelazioni. Le DC risiedono nelle risorse, o solo nel processo di combinazione? Se le routines possono essere istituite per combinare la configurazione delle risorse, quelle routines diventano DC? E se le routines cambiassero, questa situazione implicherebbe la considerazione di "meta" DC? Alcuni di questi dilemmi sono stati affrontati da Winter (2003), il quale usa la logica del calcolo differenziale per distinguere tra differenti livelli di cambiamento (distinguendo tra zero, primo e secondo ordine di cambiamento), sebbene questo frame work non è stato ampiamente adottato. Infine,
 4. non è ancora chiaro da dove derivino le DC, sebbene numerosi riconoscimenti vertono sul ruolo dell' "apprendimento" nel processo (Zollo & Winter, 2002). L'apprendimento comporta il potenziale per creare, integrare e riconfigurare conoscenza, e trasformare l'esistente in ulteriore conoscenza. (Verona & Ravasi, 2003; Dougherty et al 2004).

¹³³ Caratteri della personalità dell'imprenditore.

¹³⁴ Dougherty D., Barnard H., Dunne D., "Exploring the Everyday Dynamics of Dynamic Capabilities". Center for Research on Information Technology and Organizations I.T. in Business (University of California, Irvine), 2004.

¹³⁵ Teece DJ, Pisano G, Shuen A. 1997. "Dynamic capabilities and strategic management". *Strategic Management Journal*. L'indagine sulla continua riconfigurazione delle risorse condotta dai sostenitori dell'approccio "dynamic capabilities" appare particolarmente adatta a descrivere e interpretare i fenomeni imprenditoriali. Secondo questo approccio, il processo fondativo dipende dal controllo esclusivo di capacità immateriali, non imitabili o difficilmente imitabili dai potenziali concorrenti, in grado di garantire il superamento della fase di start-up attraverso il raggiungimento di sintonia e congruenza con le aspettative dei fornitori di risorse.

¹³⁶ Teece et al, 1997.op cit

¹³⁷ Bowman E., Moskowitz G., "Real Options Analysis and Strategic Decision Making" *Organization Science*, 2001; Bowman E., Dileep Hurry. "Strategy through the option lens: An

Il termine “dynamic capabilities” enfatizza il ruolo chiave dell’imprenditore nel processo fondativo: il continuo adattamento, arricchimento e riconfigurazione di abilità e competenze per ottenere un convergente riscontro con gli interlocutori.¹³⁸ Esse assumono rilevanza nell’ambito del processo fondativo poiché si possono considerare come processi sperimentali, instabili e unici che influenzano l’incontro tra imprenditore e interlocutori e consentono l’ottenimento di risultati imprevedibili.¹³⁹ La considerazione congiunta di caratteristiche personali e dynamic capabilities emerge dalla costante ricerca da parte dell’imprenditore di bilanciare l’esigenza di interagire con i suoi interlocutori per ottenere risorse e la necessità di manifestare la propria identità. In altre parole, questa duplice esigenza dell’imprenditore lo induce ad esprimere la propria “potenzialità” di adattarsi, di anticipare o di opporsi alle aspettative degli interlocutori. Il punto centrale del concetto è l’idea che, poiché lo scenario “interattivo” dell’imprenditore evolve rapidamente ed in modo imprevedibile, questi può ottenere e sostenere le risorse critiche per l’avvio dell’impresa attraverso un regolare aggiustamento e sviluppo di risorse¹⁴⁰ (caratteristiche personali) e routines¹⁴¹ (comportamento).¹⁴² La potenzialità di attivare le caratteristiche personali e i comportamenti consentirà

integrated view of resource investments and the incremental choice process. *Academy Management Review*, 1993.

¹³⁸ Teece, Pisano e Shuen, 1997 op cit

¹³⁹ Cyert, R., Dill W , March J., "The role of expectations in business decision making." *Administrative Science Quarterly*, 1958.

¹⁴⁰ Teece et al, 1997. Op cit.

¹⁴¹ Eisenhardt & Martin, 2000; Winter, 2003; Le routine sono definite da Winter & Zollo (2003) come costanti modelli di “comportamento che caratterizzano le reazioni organizzative a interni ed esterni stimoli. Un comportamento che è appreso, altamente strutturato, ripetuto o quasi ripetuto, fondato su conoscenza tacita e su obiettivi di specificità. Poiché il comportamento si scorge ad un livello individuale, questa definizione sottolinea l’importanza dell’individuo nel concetto di dynamic capability, nonché una importante fonte di variabilità. Altri Autori hanno dato enfasi al concetto di routine. Zott (2003) le considera come una forza che guida i cambiamenti nella configurazione di risorse. Zollo & Singh (2004) hanno mostrato che le routine si localizzano a livello strategico per esempio quando una società sviluppa routine per integrare e acquisire altre imprese; invece, il lavoro di Feldman (2004) solleva la questione del collegamento tra risorse e routine e studia quest’ultime a livello operativo, dove cioè pratiche di lavoro sono obbligate da risorse organizzative e influenzano il potenziale cambiamento delle risorse.

¹⁴² Jad Bitar, 2004 “A Contingency View of Dynamic Capabilities” La Chaire de management stratégique international Walter-J.-Somers, HEC Montréal.

all'imprenditore di ottenere e posizionare le risorse critiche per l'avvio dell'impresa.

Il legame tra dynamic capabilities dell'imprenditore e fiducia

La relazione tra le caratteristiche personali dell'imprenditore e dynamic capabilities si scorge dall'identificazione degli elementi distintivi di entrambi. Questi sono ravvisabili nella difficoltà ad essere imitate, nell'impossibilità ad essere acquistate, e nel fatto che possono essere oggetto di valutazione da parte degli interlocutori.¹⁴³ Sono tre, quindi, le dimensioni delle dynamic capabilities da tenere in considerazione ossia *l'unicità*, la *persistenza* nel tempo e *l'efficacia*.¹⁴⁴

La difficoltà ad imitare le caratteristiche personali dell'imprenditore conferma che le dynamic capabilities sono uniche. Queste, infatti, sono determinate dalla "storia" di ciascun imprenditore, la quale conferisce loro specificità e modus operandi che non sono replicabili. L'unicità delle dynamic capabilities deriva dall'unicità dell'imprenditore, in particolare deriva dalla personalità che nel corso della vita ha sviluppato (tempo) e dall'influenza che essa esercita nelle specifiche interazioni con gli interlocutori (spazio). Ogni interazione può, infatti, essere considerata come imprenditore-specific.¹⁴⁵

Un'altra dimensione che ci consente di spiegare l'unicità delle dynamic capabilities imprenditoriali risiede nell'ambiguità causale. Si fa riferimento alla relazione tra specifiche capacità, abilità e risultati a cui essi conducono, che non è sempre chiara e diretta. A causa di questa incomprensione è difficile individuare gli effetti, ma ancora più arduo è replicarli in un'altra interazione. Nell'ambito del processo fondativo non si può, infatti, escludere l'influenza di altri elementi (concorrenziali, di mercato, di settore) che incidono sulla riuscita dell'iniziativa

¹⁴³ Collis D J., "How valuable are organizational capabilities?" *Strategic Management Journal*, 1994.

¹⁴⁴ Bitar J., "A Contingency View of Dynamic Capabilities" La Chaire de management stratégique international Walter-J.-Somers, HEC Montréal. 2004

¹⁴⁵ Questa considerazione si trova in linea con quanto esaminato nel I capitolo circa le considerazioni inerenti l'unicità e l'irripetibilità del processo fondativo di una impresa; quest'ultimo, infatti, può, in ultima accezione, essere pensato come l'insieme di transazioni avente come principale attore l'imprenditore.

sebbene, le dynamic capabilities imprenditoriali ne rappresentano elementi imprescindibili; queste sono, cioè, condizioni necessarie ma non sufficienti per l'avvio di una nuova impresa.

Un altro aspetto che spiega la relazione tra dynamic capabilities e caratteristiche personali dell'imprenditore riguarda la persistenza nel tempo¹⁴⁶. Nonostante si può affermare l'impossibilità ad acquistarle, nel senso che qualora un imprenditore non le possiede non può cedere nulla in cambio per reperirle, non si può escludere che esse sono suscettibili di metamorfosi. Un imprenditore potrebbe, cioè, trasformarle, adattarle e accrescerle. Spesso, per esempio è richiesto all'imprenditore, anche dalla legislazione in vigore, di seguire corsi di aggiornamento o di formazione, su particolari aspetti l'attività che svolge (sicurezza impianti, certificazione qualità). In tali casi l'imprenditore sviluppa le proprie capacità tecniche e professionali (competence).

La partecipazione a fiere, work-shop e convegni rappresentano altre occasioni attraverso cui l'imprenditore manifesta ed accresce sia la capacità di condividere informazioni sul proprio progetto (openness), sia la capacità di ascoltare idee, suggerimenti e stimoli dall'ambiente esterno (receptivity).

Le caratteristiche personali che rendono un individuo unico possono essere infinite, è quindi indispensabile procedere con una selezione. I criteri utilizzati per individuarli e selezionarli si basano su aspetti attinenti l'unità di analisi e il fenomeno oggetto di studio, precisamente:

1. Il soggetto a cui si fa riferimento è il fondatore di una nuova impresa, che non ha passate esperienze in quest'ambito e che necessita di acquisire fiducia dai suoi interlocutori, potenziali fornitori di risorse "critiche" indispensabili per l'avvio dell'intrapresa.
2. Il processo valutativo degli interlocutori è basato sulle caratteristiche personali che emergono dai primi momenti di una interazione che non ha

¹⁴⁶ La letteratura al riguardo sembra egualmente divisa. Winter and Zollo(2000) quando descrivono le dynamic capabilities utilizzano proposizioni quali ad esempio: " appresi e stabili modelli"; "sistema" per sottolineare che le dynamic capabilities non sono solo strutturate ma anche altamente persistenti. Altri Autori si posizionano ad un estremo opposto per affermare la natura effimera delle dynamic capabilities. Per esempio, Rindova and Kothe (2001) nella descrizione della metamorfosi di Yahoo! Considerano le dynamic capabilities come "emergenti e in evoluzione", soffermandosi a studiarle come "principi organizzativi open-ended". Anche Eisenhardt & Martin (2000) si muovono nella stessa direzione; per questi Autori, infatti, le dynamic capabilities sono "semplici, altamente sperimentali e fragili processi".

precedenti. Ciò comporta l'esclusione di caratteristiche che possono essere individuate e stimate nel tempo, per esempio la coerenza, la fede, e la confidenza.

Una ulteriore e necessaria specificazione, come prima anticipato, riguarda l'interpretazione delle caratteristiche personali come determinanti della fiducia. Poiché il processo valutativo degli interlocutori porta alla decisione di concedere fiducia o meno all'imprenditore, le caratteristiche personali oggetto del giudizio coincidono con le determinanti della fiducia.

In letteratura le determinanti della fiducia sono state oggetto di studio di molti Autori che hanno identificato con diversi metodi le condizioni che conducono a fidarsi di una persona.

Una review è sintetizzata nella seguente tabella (n°3):

Tabella N° 3: Le determinanti della fiducia

Fonte: nostra elaborazione

DETERMINANTI	AUTORI
Ability (abilità)	Sitkin, Roth (1993); Cook, Wall (1980); Jones et al. (1975); Deutsch (1960).
Acceptance (accettazione)	Bonoma (1976)
Altruism (altruismo)	Frost et al. (1978)
Benevolence (benevolenza)	Mayer et al. (1995); Solomon (1960); Strickland (1958)
Business sense and judgement (discernimento)	Gabarro (1978)
Character (carattere)	Gabarro (1978)
Competence (competenza)	Butler (1991); Butler and Cantrell (1984); Lieberman (1981); Rosen and Jerdee (1977); Kee and Knox (1970)
Confidence (confidenza)	Dwyer and Lagace (1986); Luhmann (1979); Jones et al (1975); Kwant (1965)
Congruence (conformità)	Sitkin and Roth (1993)
Consistency (coerenza)	Butler (1991); Butler and Cantrell (1984)
Expertness (essere esperto)	Griffin (1967)
Fairness (lealtà)	Butler (1991); Hart et al (1986)
Faith (fede)	Zaltman and Moorman (1988)
Integrity (integrità)	Butler (1991); Hart et al (1986); Butler and Cantrell (1984); Gabarro (1978); Lieberman (1981)
Intentions or Motives	Cook and Wall (1980); Kee and Knox (1970); Griffin (1967); Deutsch (1960)
Liking (gradimento)	Swan and Trawick (1987); Swan et al. (1985)
Loyalty (lealtà)	Butler and Cantrell (1984)
Motivation to lie	Hovland et al (1953)

Tabella N° 3: Le determinanti della fiducia (segue)

Fonte: nostra elaborazione

Openness of management	Hart et al (1986)
Predictability	Coleman (1990); Dasgupta (1988); Gambetta (1988); Good (1988); Lewis and Weigert (1985); Luhmann (1979); Deutsch (1973); Rotter (1967); Parsons (1964); Deutsch (1958)
Respect	Jackson (1985)
Security	Zand (1978)
Past interactions	Boyle & Bonacich (1970)
Availability (disponibilità), competence, consistency (coerenza), discreetness (discrezione), fairness (imparzialità), integrity (integrità), loyalty (lealtà), openness (apertura), promise fulfillment (mantenere le promesse), receptivity (ricettività)	Butler (1991)
Trustworthy intentions, ability	Cook & Wall (1980)
Credible threat of punishment, credibility of promises	Dasgupta (1988)
Ability, intention to produce	Deutsch (1960)
Openness, ownership of feelings, experimentation with new behavior, group norms	Farris, Senner, & Butterfield (1973)
Dependence on trustee, altruism	Frost, Stimpson, & Maughan (1978)
Openness, previous outcomes	Gabarro (1978)
Expertness, reliability as information source, intentions, dynamism, personal attraction, reputation	Giffin (1967)

Tabella N° 3: Le determinanti della fiducia (segue)

Fonte: nostra elaborazione

Ability, intention, trustee' claims about how (they) will behave	Good (1988)
Openness/congruity, shared values, autonomy/feedback	Hart, Capps, Cangemi, & Caillouet (1986)
Expertise, motivation to lie	Hovland, Janis, & Kelley (1953)
Reliability	Johnson-George & Swap (1982)
Ability, behavior is relevant to the individual's needs and desires	Jones, James, & Bruni (1975)
Competence, motives	Kee & Knox (1970)
Benevolence, honesty	Larzelere & Huston (1980)
Competence, integrity	Lieberman (1981)
Competence, openness, caring, reliability (affidabilità)	Mishra (in press)
Moral integrity, goodwill (buona volontà)	Ring & Van de Ven (1992)
Judgment or competence, group goals	Rosen & Jerdee (1977)
Ability, value congruence	Sitkin & Roth (1993)
Benevolence	Solomon (1960); Strickland (1958)

E' da evidenziare che diversi Autori hanno discusso simili costrutti come elementi influenzanti la fiducia, ma usando diversi sinonimi¹⁴⁷ e differenti significati¹⁴⁸

Sulla base di un esame delle *dynamic capabilities* negli studi imprenditoriali, e tenendo in considerazione le precisazioni prima evidenziate, l'attenzione si focalizza sull' *openness*, sulla *receptivity*, sulla *promise fulfilment*, sulla *dependance* e sulla *competence*.

Openness

La qualità dell'imprenditore di condividere adeguate informazioni inerenti il progetto di impresa (*openness*)¹⁴⁹ con i possessori delle risorse critiche di cui necessita, è da considerare fonte di fiducia in quanto, da un lato, rappresenta dichiarazione delle proprie intenzioni e degli scopi che questi vorrebbe perseguire e, dall'altro, manifestazione dell'accettazione del rischio di "vulnerabilità". L'*openness* esprime l'accessibilità mentale e l'intenzione di condividere idee e informazioni ed assicura un costante scambio di indicazioni circa il volere, i

¹⁴⁷Per esempio, Cook e Wall (1980), Deutsch (1960), Jones, James, & Bruni (1975), Sitkin & Roth (1993) considerano tutti l'abilità come un essenziale elemento della fiducia. Altri, (Butler (1991); Butler and Cantrell (1984), Lieberman (1981), Rosen and Jerdee (1977), Kee and Knox (1970)), hanno utilizzato la parola *competence* per definire un simile costrutto. Negli studi di Yale, l'esperienza percepita era identificata come una caratteristica critica del trustee. Similarmente, Giffin (1967) ha suggerito l'*expertness* come un fattore che conduce alla fiducia. Ancora, Gabarro (1978) ha identificato nove basi della fiducia, includendo: *functional/specific competence*, *interpersonal competence*, *business sense and judgement*. Tutti questi sono simili alla dimensione di abilità usata da Mayer and Schoorman (1995). Mentre i termini *expertise* e *competence* connotano un set di abilità applicabile ad un singolo, fissato dominio (per esempio, la competenza interpersonale usata nel lavoro di Gabarro), l'abilità (usata come elemento nel modello di Mayer and Schoorman (1995) sottolinea la specifica natura della situazione e dei compiti da adempiere.

¹⁴⁸ Il termine *loyalty* usato da Jennings è concettualmente vicino al termine *motives* (*intention and agenda*) citato da Gabarro, così come *reliability* con *predictability* e l'*openness* è visto come un aspetto del concetto di *accessibility*.

¹⁴⁹ Gabarro J. J "The development of trust, influence and expectations." In T. Athos & J.J Gabarro (Eds.), *Interpersonal behavior: Communication and understanding in relationship*. Englewood Cliffs, 1978

bisogni e le aspettative altrui. Ciò consente l'aumento della prevedibilità¹⁵⁰ di azioni e comportamenti dell'imprenditore.

Includere l'openness nella concettualizzazione della fiducia implica considerarla come una variabile dell'atteggiamento dell'imprenditore intento a fornire informazioni appropriate, attendibili e tempestive acconsentendo l'inevitabile influenza degli interlocutori.

Dalle precedenti affermazioni emergono due aspetti meritevoli di approfondimento:

1. le modalità attraverso cui l'informazione è rivelata e
2. il modo in cui l'influenza è condivisa.

L'imprenditore aumenta la sua vulnerabilità verso i suoi interlocutori nel momento in cui rivela informazioni circa i suoi obiettivi, le alternative di cui dispone e le sue intenzioni. Una'espressione diretta consente di esprimere quanto prima asserito: l'informazione è potere.

Dall'altra parte l'interlocutore potrebbe usare queste informazioni per limitare o indebolire i piani dell'imprenditore, ed esercitare influenza sul suo comportamento.

Da tale prospettiva, la divulgazione dell'informazione è volontaria e tende inoltre ad essere meno codificata e più esplicita in quanto espressione dell'esigenza dell'imprenditore di acquisire legittimità e risorse critiche per sopprimere il suo evidente ed imminente stato di "necessità". Un ulteriore elemento che caratterizza la capacità dell'imprenditore di condividere informazioni è la flessibilità delle condizioni per lo scambio stesso, in quanto non andrebbero specificate e formalizzate per un più facile e veloce adattamento all'incertezza e alle contingenze impreviste; ciò rappresenta inoltre un vantaggio rispetto al controllo formale delle informazioni svelate, poiché più costoso e meno tempestivo.

La condivisione di informazioni è espressione simbolica dell'atteggiamento affidabile dell'imprenditore poiché contribuisce all'aumento dell'efficacia del trasferimento riducendo o eliminando sforzi costosi che dovrebbe sostenere l'interlocutore per scoprire le informazioni di cui necessita per poter procedere

¹⁵⁰ Lewicki, R. J. & Bunker, B. B. "Developing and maintaining trust in work relationships." In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: frontiers of theory and research* Thousand Oaks, CA: Sage Publications. 1996.

alla valutazione.¹⁵¹ In altre parole l'openness è considerata come uno strumento con cui l'imprenditore prestabilisce, regola, e soddisfa le aspettative e i bisogni degli interlocutori. Contemporaneamente però, dalla condivisione di informazioni emerge il rischio che l'interlocutore potrebbe usare le informazioni per conquistare vantaggi e sfruttarli nella interazione. A tal proposito e con l'obiettivo di arginare gli effetti di tale rischio è fondamentale distinguere il caso in cui la fuga di informazioni è intenzionale dal caso in cui è solo accidentale. In entrambe le situazioni tuttavia un potenziale comportamento dell'imprenditore di difesa dal rischio appare giustificabile e accettabile, nonostante la condivisione di informazioni faciliti lo "scambio interessato di aiuti".¹⁵²

Al di là di questa precisazione, è evidente come si innesca un processo dinamico di causalità di aspettative in quanto la condivisione di informazioni tende a rinforzare la fiducia iniziale in una interazione ed ulteriormente la fiducia conseguente aumenta la condivisione di informazioni.¹⁵³ Vale a dire che l'aspettativa di fiducia tra due interlocutori, che precede la negoziazione, incoraggia la condivisione di informazioni e nello stesso tempo quest'ultima accelera la formazione di fiducia.

Una ulteriore questione suscettibile di approfondimento riguarda il processo di "selezione" delle informazioni da parte dell'imprenditore in quanto non tutte vanno rivelate, ma è necessario che quelle svelate presentino elementi qualificanti e non solo generici. Appare appropriato, quindi, fornire una categorizzazione basata sul contenuto, ossia sull'adeguatezza dell'informazione.

Quest'ultima si ravvisa nella completezza e nella rilevanza dell'informazione poiché ogni atto comunicativo (così può essere intesa la condivisione di informazioni) è indirizzato a destinatari differenti con, cioè, aspettative ed esigenze diversificate e variabili nel tempo e nello spazio.

¹⁵¹ John B. Miner, Norman R. Smith, Jeffrey S. Bracker "Role of Entrepreneurial Task Motivation in the Growth of Technologically Innovative Firms: Interpretations From Follow-Up Data" *Journal of applied psychology*, 1994; Thompson J. D. "Organizations and output transactions" *American Journal of Sociology*, 1962

¹⁵² Lo scambio di aiuto è descritto da Pruitt (1981,1983) e da Pruitt e Rubin (1986) come uno dei modi con cui le parti di una negoziazione giungono ad accordi integrativi. Lo scambio di aiuto è un processo di negoziazione che consente alle parti di controbilanciare i loro interessi e superare la mentalità del gioco a somma zero.

¹⁵³ Zand, D. E. "Trust and managerial problem solving". *Administrative Science Quarterly*, 1972.

La completezza di una informazione esprime la questione che l'insieme degli elementi e dei dati che caratterizzano l'informazione è sufficiente a rendere evidente, cioè a spiegare ed illustrare, l'ammissibilità o meno di qualunque dato che sia espressione dell'informazione.

Una informazione è rilevante quando ogni sua parte possiede un elevato grado di significatività e pertinenza. Ossia quando i dati che la formano sono essenziali in relazione alla sua funzione d'uso e sono inoltre in un rapporto logico di affinità o implicazione.

In conclusione, si delinea l'esigenza di raggiungere un equilibrio tra condivisione di informazioni complete e rilevanti, il rischio che tali informazioni possano essere utilizzate con comportamenti opportunistici e la circolarità causale tra condivisione di informazioni e la creazione di fiducia.

Receptivity

Il processo interattivo tra imprenditore e interlocutori si muove verso il raggiungimento di accordi e compromessi al fine di cercare nuove alternative per la risoluzione di problemi e creare consensi¹⁵⁴. Da questa prospettiva gli attori coinvolti nell'interazione processano informazioni¹⁵⁵, si confrontano e valutano diverse prospettive.

La capacità dell'imprenditore di accettare consigli e suggerimenti dai suoi interlocutori circa il proprio progetto d'impresa (receptivity) è intesa come determinante della fiducia, in quanto incide sul potere di influenza esercitato dall'interlocutore gravando sulla vulnerabilità dell'imprenditore in diversi modi. La ricerca del consenso, l'accettazione del cambiamento delle decisioni, la ricezione di aiuto e assistenza, il riconoscimento degli altrui interessi, la manifestazione di preferire altrui considerazioni rappresentano una molteplicità di segnali positivi per il giudizio di affidabilità, purché correttamente eseguiti e ben interpretati. Vengono giudicate quindi come "buone ragioni" per accordare fiducia

¹⁵⁴ Pruitt, D. G. Negotiation behavior. New York: Academic Press.1981

¹⁵⁵ Newell, A., Simon, H. A. Human problem solving. New York: Prentice- Hall,1972.

all'imprenditore e ciò implica che questi implicitamente acconsente l'influenza degli interlocutori sul suo comportamento.¹⁵⁶

Presupposto della receptivity imprenditoriale si può riscontrare nell'absorptive capacity intesa come abilità di percepire, interpretare e valutare la visione degli interlocutori.

La percezione richiede l'assimilazione nell'esistente schermata cognitiva dell'imprenditore di nuove alternative e ipotesi, poiché non si può assorbire ciò che non si può assimilare. L'assimilazione è intesa come capacità che permette di analizzare, processare e comprendere i feedback ottenuti dagli interlocutori¹⁵⁷.

Il principale ostacolo è rappresentato dalla distanza cognitiva che impedisce l'assimilazione del cambiamento. L'interpretazione, nella fase di trasformazione della visione dell'interlocutore in informazioni da internalizzare, implica un processo di integrazione con la visione già consolidata dell'imprenditore. Questo può comportare nuove combinazioni e associazioni che conducono a nuove intuizioni di logiche mentali o a relazioni causali mai pensate, le quali provvedono a formare i criteri per la valutazione dell'utilità o del merito delle nuove visioni, sulla base di relazioni mezzi-obiettivi.

La riduzione della distanza cognitiva implica il raggiungimento di un sufficiente allineamento di frame mentali per comprendere le concezioni degli interlocutori, l'utilizzo di capacità complementari, il raggiungimento di nuovi obiettivi comuni desunti dal confronto e la genesi di meccanismi di fiducia. In questo processo il compito dell'imprenditore è quello di allineare percezioni, significati e obiettivi, considerando altresì il rischio di "miopia" ossia il pericolo di non percepire la presenza di rilevanti opportunità o minacce¹⁵⁸. Per neutralizzare ciò, l'imprenditore ha bisogno di fonti complementari di informazioni che giungano esteriormente, al fine di utilizzare "economie di scopo cognitive esterne"¹⁵⁹. Tuttavia sorge un trade-off tra la distanza cognitiva dell'imprenditore e

¹⁵⁶ Deutsch, M. "The effect of motivational orientation upon trust and suspicion". *Human Relations*, 1960

¹⁵⁷ Szulanski, G. "Exploring stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm". *Strategic Management Journal*, 1996.

¹⁵⁸ Al proposito si rinvia il paragrafo 2.3.3

¹⁵⁹ Nooteboom, 2002 Op.cit.

interlocutore, per incentivare i vantaggi delle novità, e la prossimità cognitiva, al fine di sostenere la comprensione e l'utilizzo della complementarità. In altre parole, una grande distanza cognitiva ha il merito della novità ma il problema della comprensibilità. Mentre, l'efficacia dell'apprendimento implica una distanza cognitiva ottimale¹⁶⁰, l'incremento di absorptive capacity comporta il raggiungimento di un accordo con una più vasta distanza cognitiva.

Per l'imprenditore comprendere il potenziale valore aggiunto dei consigli e suggerimenti degli interlocutori è necessario per condividere e accettare ciò che è possibile e ciò che non è realizzabile dal punto di vista dell'interlocutore. La sua capacità di "assorbire", influenzata dall'ambiente e dalle passate esperienze¹⁶¹, e lo sforzo di utilizzare un linguaggio comune stabiliscono la tempestività e il livello di apprendimento circa il potenziale comune¹⁶².

Le reazioni dell'imprenditore alle proposte di cambiamento avanzate dagli interlocutori rappresentano dei segnali impiegati da questi ultimi nel processo di valutazione e di attribuzione di fiducia. Le reazioni possono essere svariate e distinte in tre categorie¹⁶³:

1. reazione costruttiva,
2. reazione ambigua e
3. reazione che mostra perdita di interesse.

La prima ha come obiettivo di esternare l'intenzione di continuare la transazione e la predisposizione al cambiamento del comportamento passato e futuro. La seconda manifesta invece segnali di ambivalenza verso la transazione in quanto diretti ad "iniziare la discussione" e "continuare in quel comportamento". Infine, le reazioni che mostrano segnali di perdita di interesse nella transazione derivano da "reazioni ostili" o da "non reazioni". Queste reazioni avranno un peso differente sul giudizio di fiducia.

¹⁶⁰ Nooteboom, 2002. Op.cit

¹⁶¹ Cohen W.M; Levinthal D.A "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation." *Administrative Science Quarterly*.1990.

¹⁶² Moorman C., Deshpandé R, Zaltman G "Factors Affecting Trust in Market Research Relationships", *The Journal of Marketing*, 1993.

¹⁶³ Lewicki and Bunker, 1996, op cit.

Un ulteriore presupposto della receptivity dell'imprenditore si ravvisa nella sua capacità di trasformazione, ovvero l'abilità di sviluppare e migliorare il modus operandi e pensanti per facilitare la combinazione tra l'esistente conoscenza e quella nuova e assimilata, attraverso l'aggiunta o l'eliminazione di informazioni o semplicemente interpretando la stessa in maniera differente. La trasformazione cambia il carattere della conoscenza attraverso la bisociazione, la quale si presenta quando una idea o una situazione è percepita in "due diversi orientamenti coerenti ma incompatibili"¹⁶⁴. Così, l'abilità dell'imprenditore di riconoscere due apparentemente incongruenti set di informazioni e combinarli per definire un nuovo scenario raffigura la propria capacità di trasformazione. Quest'ultima, derivante da un processo di bisociazione, delinea il modo di pensare dell'imprenditore¹⁶⁵, le sue azioni¹⁶⁶ ed incoraggia la scoperta di nuove competenze e opportunità, valutate positivamente dall'interlocutore al fine di accordare fiducia.

In questo contesto di "recepimento" delle altrui considerazioni si può parlare di un bilanciamento tra conflitto e cooperazione di visioni contrapposte per il raggiungimento di un comune accordo. La cooperazione intesa in termini di riconoscimento di priorità fornisce il contest in cui il conflitto di opinioni divergenti tra imprenditore e interlocutore può essere risolto costruttivamente.¹⁶⁷

Promise fulfilment

Un ulteriore capacità dell'imprenditore che sta alla base della fiducia risiede nella promise fulfilment¹⁶⁸, cioè nella capacità manifestata dall'imprenditore di

¹⁶⁴ Koestler A. The act of creation. New York: Dell Publishers, 1966.

¹⁶⁵ McGrath, R.M, MacMillan I.C, "The Entrepreneurial mindset: Strategies for continuously creating opportunity in an age of uncertainty". Harvard Business Press, 2000

¹⁶⁶ Smith, K. G., Di Gregorio D, "Bisociation, discovery, and the role of entrepreneurial action. In M.A. Hitt, R.D. Ireland, S.M Camp, & D.L Sexton (Eds.) Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset. Oxford: Blackwell Publishers. 2002

¹⁶⁷ Johnson, D. W., & Johnson, R. T. *Creative controversy: Intellectual challenge in the classroom*. Edina, MN: Interaction Book Company, 1995

¹⁶⁸ Conway, N. & Briner, R.B. 2002. "A Daily Diary Study Of Affective Responses To Psychological Contract Breach And Exceeded Promises," *Journal of Organizational Behavior*, 2002; Coyle-Shapiro, J. Kessler, I.. "Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey." *Journal of Management Studies*, 2000; Robinson,

mantenere le promesse e quindi onorare gli impegni assunti. Infatti, tale antecedente della fiducia influisce sulle aspettative degli interlocutori¹⁶⁹, come garanzia oggettiva della condotta dell'imprenditore trasferibile da precedenti e analoghe situazioni¹⁷⁰. Essa può essere considerata come la manifestazione delle conseguenze di precedenti azioni o decisioni dell'imprenditore.

L'interpretazione oggettiva della condotta dell'imprenditore, deriva dalla valutazione della promise fulfilment, da parte degli interlocutori, attraverso codici e indicazioni desumibili da fonti ufficiali e tangibili che supportano lo sviluppo e l'uso di fiducia nell'interazione. In particolare l'accertamento di informazioni, desunte direttamente dall'imprenditore o da terze parti è una pratica necessaria per regolare lo scambio e facilitare la nascita di fiducia.¹⁷¹

Competence

Per competence si intende l'insieme di abilità, caratteristiche e competenze che permettono all'imprenditore di esercitare influenza all'interno di un specifico dominio.¹⁷² In particolare si fa riferimento alle conoscenze tecniche e alle abilità personali e sociali che consentono lo svolgimento dell'attività imprenditoriale. Da questa angolazione un ruolo fondamentale è svolto dalle precedenti esperienze lavorative dell'imprenditore nonché dal grado di istruzione conseguito. Informazioni su tali aspetti sono desunte dagli interlocutori dell'imprenditore attraverso documentazioni fornite loro dallo stesso o attraverso terze parti (per

S. L. & Morrison, E. W. "Psychological contracts and OCB: the effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior". *Journal of Organizational Behaviour*, 1995.

¹⁶⁹ Macaulay 1963 op. cit.; Larsson, A. "Network dyads in entrepreneurial setting: A study of the governance of Exchange relationships" *Administrative Science Quarterly*, 1992.

¹⁷⁰ Nonostante la presenza di test empirici scarsi e con risultati contraddittori la logica dominante in letteratura è che la fiducia emerge dalla storia precedente. Anderson JC, Narus JA. "A model of the distributor's firm and manufacturer firm working partnerships". *Journal of Marketing*, 1990; Ganesan, Shankar "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 1994; Young L. C. and Wilkinson I. F. "The role of trust and cooperation in marketing channels: a preliminary study", *European Journal of Marketing*, 1989; Poppo L, Zenger T., "Testing alternative theories of the firm: transaction cost, knowledge-based, and measurement explanations for make-or-buy decisions in information services". *Strategic Management Journal* 1998.

¹⁷¹ Macheil, 1978. Op. cit; Uzzi B., "Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness". *Administrative Science Quarterly*. 1997;

¹⁷² Mayer et al 1995 op. cit

esempio, le referenze del precedente datore di lavoro). Tali informazioni consentono di formulare un giudizio di affidabilità, e quindi presupposti per la creazione di una interazione di fiducia, in quanto permettono di stimare il futuro comportamento imprenditoriale¹⁷³ influenzando, così, una dimensione della fiducia che risiede nella prevedibilità dell'altrui comportamento.

La questione di fondo risiede nel considerare affidabile un imprenditore che non lascia travedere dubbi circa la sua abilità/competenza ma manifesta comportamenti non eticamente (o socialmente) condivisibili, oppure un imprenditore con un alto livello di competenza ma che non presenta adesione a qualche regola di condotta, normativa ed etica comunemente accettata? Considerare la competence come determinante della fiducia trova giustificazione nel contesto in cui viene qui considerato. In una transazione che ha come principale attore l'imprenditore che non gode di credibilità perché alla sua prima "intrapresa", la decisione di accordare o meno fiducia non può basarsi esclusivamente su fattori "etici"¹⁷⁴, dovrà parimenti tenere in considerazione aspetti inerenti alle capacità tecniche, gestionali tali da considerare l'imprenditore capace di adempiere alle aspettative del "ruolo" che acquisirà.

Un ulteriore aspetto, che merita di essere attenzionato, è che non concedere fiducia ad un imprenditore basando la decisione sulla valutazione della sua competence potrebbe essere fuorviante se non si riconoscesse la posizione in cui si trova ad operare. Più precisamente, il giudizio di affidabilità dovrebbe tenere in considerazione l'ipotesi che l'imprenditore, potrebbe trovarsi, nell'impossibilità di influenzare la situazione nella direzione desiderata dal suo interlocutore (perché per esempio sprovvisto di strumenti o di potere decisionale oppure perché non dispone del controllo di risorse necessarie per poter soddisfare le altrui richieste). Il giudizio di incompetenza, in tali casi, dovrebbe essere guidato da cautela al fine di evitare all'interlocutore di perdere possibilità da sfruttare.

Inoltre, l'interlocutore nel formulare il giudizio di affidabilità basato sulla competence dovrebbe riflettere circa gli effetti negativi derivanti da un imprenditore "esperto" in un' area che egli ritiene rilevante. Ironicamente, infatti,

¹⁷³ Schurr P., Ozanne J.L., "Influence on exchange process: Buyers' preconceptions of a seller's trustworthiness and bargaining toughness" *Journal of Consumer Research*, 1985; Swan and Nolan, 1985; Ganesan, 1994 op.cit.

¹⁷⁴ Schoorman, F David; Mayer, Roger C; Davis, James H. " Including versus excluding ability from the definition of trust". *Academy of Management Review*; 1996.

un più alto grado di competence espone ad un più alto grado di inerzia e miopia.¹⁷⁵

Dependence

La dependance è un costrutto che esprime la capacità attraverso cui l'imprenditore esercita una certa influenza su, e sarà influenzato da, il suo interlocutore. Essa è inversamente proporzionale al capitale proprio investito dall'imprenditore nel progetto. La dependance rappresenta un indicatore del "potere" che l'imprenditore esercita per indurre l'interlocutore a credere e sostenere il progetto. In letteratura il concetto di dependance è stato supportato da lavori empirici e teorici sull'interdipendenza¹⁷⁶ e sul "vantaggio di potere"¹⁷⁷.

La dependance è una determinante della fiducia poiché incide sull'imprevedibilità delle azioni future dell'imprenditore e sul grado di vulnerabilità dell'interlocutore. L'idea di fondo è che l'imprenditore che investe ammontare elevati di capitali ha più probabilità di persuadere circa la validità del proprio progetto, nonché di influenzare le aspettative dell'interlocutori. L'influenza sulle aspettative degli interlocutori, si manifesta in termini di una maggiore capacità di:

- attirare più partners,¹⁷⁸
- di investire in attività di ricerca di nuove opportunità qualora l'ambiente esterno si modifica¹⁷⁹ e
- di sfruttare nuove fonti di conoscenza¹⁸⁰.

¹⁷⁵ Kogut B., Kulatilaka N. "Capabilities as real options", *Organization Science*. 2001.

¹⁷⁶ Cadotte E., Stern L., "A process model of interorganizational relations in marketing channels" *Research in Marketing* eds Greenwich, 1979; Robicheaux, R. A., A. I. El-Ansary., "A General Model for Understanding Channel Member Behavior." *Journal of Retailing* 1976.

¹⁷⁷ Emerson R.M., "Power-dependence relations", *American Sociological Review*, 1962.

¹⁷⁸ Mowary D.C., OxleyJ, Silverman B., "Strategic Alliances and Interfirm Knowledge Transfer" *Strategic Management Journal*, 1996.

¹⁷⁹ Rowley T, Behrens D and Krackhardt D. "Redundant Governance Structures: An Analysis of Structural and Relational Embeddedness in the Steel and Semiconductor Industries." *Strategic Management Journal*, 2000.

¹⁸⁰ Cohen & Levinthal, 1990. Op cit

2.3 La valutazione delle capacità dinamiche dell'imprenditore e la generazione del grado di fiducia degli interlocutori

Al fine di spiegare il processo di valutazione adottato dagli interlocutori è possibile ricorrere ad un assunto standard dell'epistemologia riferibile alla distanza concettuale tra giudizio di fatto e giudizio di valore.¹⁸¹

Per "fatto" può intendersi qualunque cosa, oggetto o evento che, verificandosi, venga percepito dagli attori dell'interazione. Il giudizio di fatto, pertanto, va ricondotto ad un enunciato condiviso o condivisibile in funzione di un accettabile grado di conferma.

Da questa prospettiva un giudizio di fatto può ricondursi solamente alla valutazione da parte dell'interlocutore della promise fulfilment poiché la stima si concentra su fonti ufficiali di informazioni (Centrale Rischi e CIA), che ricevono un alto grado di accettabilità e credibilità.

Un "giudizio di valore" viene prodotto, viceversa, quando un soggetto agisce cognitivamente verso i fatti o gli eventi sulla base di significati che assumono per il soggetto stesso. Questi significati¹⁸² dipendono:

1. direttamente, dalla conoscenza posseduta dall'interlocutore circa le dynamic capabilities imprenditoriali e
2. indirettamente, dai condizionamenti dell'interazione con l'imprenditore.

Rispetto agli interlocutori, cioè ai soggetti investiti¹⁸³ di autorità a formulare giudizi e di decidere circa l'accordo o meno di fiducia all'imprenditore, si prevede l'esistenza di due diverse tipologie di sistemi terzi; da un lato quelli portatori di un sufficiente potere o di riconosciuta autorità tali da governare le dinamiche dell'interazione (per esempio il giudizio sull'imprenditore desunto da fonti ufficiali e tangibili); dall'altro i sistemi che rispondono alle pressioni e

¹⁸¹ Pur essendo in linea con le recenti acquisizioni del pensiero epistemologico che evidenzia un legame fra scienza normativa e valori e tra scienza descrittiva e fatti, è necessario precisare che sono numerosi i filosofi che hanno avanzato una forte critica verso la separazione di fatti e valori. Sopra tutti, Sen A.; Putnamh ed il primo Wittgenstein.

¹⁸² Si veda paragrafo 2 capitolo I

¹⁸³ L'autorità deriva dalla situazione in cui operano

concorrono a delineare le aspettative (per esempio, le informazioni da terze parti quali possono essere i colloqui informali con persone di conoscenza comune). Senza escludere l'importanza e l'influenza esercitata da questi sistemi terzi che concorrono nella formulazione di un giudizio sulle capacità dinamiche dell'imprenditore, si assume più rilevante la valutazione derivante dalla stima che l'interlocutore effettua basandosi sulla propria abilità cognitiva. La rilevanza della valutazione "direttamente" eseguita dall'interlocutore si giustifica in quanto gli elementi da tenere presenti nel processo valutativo possono essere giudicati in maniera differente a seconda dei soggetti interessati ed inoltre vanno "contestualizzati" e osservati cioè come transaction- specific.

Per abilità cognitiva dell'interlocutore si intende il livello di capacità intellettuale che induce ad una decisione. Essa si manifesta nella complessità cognitiva di quest'ultimo e nella sua abilità di processare informazioni.¹⁸⁴ Gli interlocutori cioè possiedono schemi cognitivi, ossia percezioni con cui collegano concetti a stimoli e attraverso cui valutano gli aspetti dell'interazione ritenuti cruciali per accordare o meno fiducia. Si fa riferimento al "modello mentale" ¹⁸⁵ degli interlocutori ossia al tipo di rappresentazione mentale che guida il loro ragionamento e le loro azioni. Ogni modello è composto da cinque elementi:

1. un set di ruoli circa il proprio comportamento e quello dell'imprenditore;
2. le aspettative circa il comportamento dell'imprenditore, che si basano sui ruoli;
3. le aspettative e le esigenze dell'imprenditore;
4. le aspettative normative circa il comportamento di ciascuno;
5. un orientamento comune circa le aspettative¹⁸⁶; ciò significa che ciascun partner assume che l'altro usi lo stesso processo mentale.

¹⁸⁴ Hitt, M.A., Tyler, B.B. "Strategic decision models: Integrating different perspectives." *Strategic Management Journal*, 1991.

¹⁸⁵ Collins, A., Gentner, D. "How people construct mental models". In D. Holland & N. Quinn (Eds.), *Cultural models in language and thought*. England: Cambridge University Press, 1987.

¹⁸⁶ Scheff T. " Toward a Sociological Model of Consensus". *American Sociological Review*, 1967.

Tale modello, inoltre, deriva dall'associazione di due altri elementi: un obiettivo e un frame. Un frame è un processo che conduce ad una selettiva attenzione che è scatenata da un obiettivo saliente.¹⁸⁷ Più precisamente, quando imprenditore e interlocutore interagiscono, il loro comportamento è condizionato da un obiettivo di primaria importanza, ovvero il superamento della fase di avvio. Questo obiettivo attiva un certo processo selettivo di attenzioni al fine di determinare le azioni da intraprendere¹⁸⁸ e decidere se concedere o meno fiducia all'imprenditore. All'interno del frame dell'interlocutore, vengono mobilizzate le informazioni possedute e avviate diverse attività di discernimento. Di conseguenza, l'interlocutore è più sensibile ad un tipo di informazione rispetto ad un'altra, fa più o meno affidamento su certi modelli mentali, ricorda alcuni aspetti meglio di altri, pone più valore su certi risultati, e così via.

Ogni transazione è dunque il risultato della combinazione del processo cognitivo dell'interlocutore e il comportamento dell'imprenditore. Nei fatti, il processo cognitivo fornisce il meccanismo da cui lo stesso modello mentale può avere completamente differenti conseguenze comportamentali. Ciò è dovuto principalmente al fatto che l'importanza, la rilevanza di un frame può variare considerevolmente in quanto va tenuto in considerazione che l'interlocutore non sempre sceglie la migliore alternativa possibile dal subset che ha ordinato. La scelta è determinata non solo dalla fattibilità (risorse disponibili) ma anche da ciò che viene selezionato e ordinato dal frame. Inoltre, l'assunto che gli individui sono assolutamente sicuri delle loro preferenze è veramente irrealistico¹⁸⁹.

Da ciò deriva che l'interlocutore potrà essere sicuro delle proprie preferenze solo per alcuni aspetti. Quest'ultima affermazione suggerisce che le preferenze

¹⁸⁷ Gollwitzer P.M., Moskowitz G.B., "Goal effects on action and cognition" in E.T. Higgins & Kruglanski eds: *Social Psychology. Handbook of basic principles*. New York, 1996; Kruglanski, A. W., & Webster, D. M "Motivated closing of the mind: "Seizing" and "Freezing"". *Psychological Review*, 1996.

¹⁸⁸ Fazio R.H., "Multiple processes by which attitudes guide behavior: The MODE model as an integrative framework"; *Advances in experimental social psychology*. Zanna, M. P. Academic Press. New York, 1990; Higgins ET, Brendl M. "Accessibility and applicability: some 'activation rules' influencing judgment". *Journal of Experimental Social Psychology* 1995.

¹⁸⁹ Kahneman, D., Fredrickson, D.L., Schreiber, C.A., & Redelmeier, D.A. "When more pain is preferred to less: Adding a better end". *Psychological Science*, 1993.

dell'interlocutore, esplicitate al momento della decisione, non hanno un preesistente ordine; piuttosto questo si “costruisce” in un determinato contesto e nelle forme richieste da particolari situazioni.¹⁹⁰

Così quindi, l'attenzione selettiva dell'interlocutore sarà indirizzata dalla stima delle “potenzialità” dell'imprenditore considerando le sue istanze, la fattibilità del progetto proposto e il suo ipotetico comportamento.¹⁹¹ Sebbene si tratti di una stima di ipotesi, il processo valutativo dell'attribuzione di fiducia include degli aspetti “razionali”. Inevitabilmente, cioè, l'interlocutore deve tenere in considerazione sia i costi e i rischi derivanti dall'attribuzione di fiducia sia le perdite derivanti dalla possibile “delusione” delle attese o dal “tradimento” di fiducia. In altre parole, un giudizio razionale implica una valutazione delle capacità, degli obiettivi, delle motivazioni dell'imprenditore, seppur bisogna tenere in considerazione sia le distorsioni derivanti dall'interpretazione dei segnali lanciati dall'imprenditore¹⁹², sia i danni derivanti da una ipotetica defezione. Da queste considerazioni emergono altri due aspetti condizionanti il processo decisionale di attribuzione della fiducia:

1. Il dubbio che l'imprenditore potrà agire opportunisticamente giustifica la formazione di una “soglia” di fiducia concessa all'imprenditore, derivante dal limite di “tolleranza” del rischio da parte dell'interlocutore.¹⁹³
2. Il problema connesso con la valutazione delle determinanti della fiducia, che riguarda principalmente l'indeterminatezza delle relazioni causali che dovrebbero legare le determinanti della fiducia alla performance dell'imprenditore.

¹⁹⁰ Kahneman, D., Tversky, A. (Eds.), *Choices, Values and Frames*. New York: Cambridge University Press and the Russell Sage Foundation, 2000

¹⁹¹ Da tale stima nasce il giudizio di affidabilità e la conseguente decisione di attribuire o meno fiducia. Vedi paragrafo 2.1

¹⁹² Molte ricerche usano condizioni oggettive e condizioni del contesto come diretti antecedenti o cause del comportamento e dei suoi risultati. Ma tale causalità è al meglio intermediata e alla peggio seriamente distorta dall'interpretazione di quelle condizioni, eventi e dalla comunicazione degli attori. (Noorderhaven, N. “Competing with strategic alliances networks: The case of the RISC technology”, *Organization Studies*, 2001.)

¹⁹³ Vedi paragrafo 1.

A tali aspetti si può affiancare un'ulteriore considerazione al fine di condurre un'analisi più dettagliata del processo di genesi della fiducia. Ci si riferisce all'importanza di quali informazioni (derivanti dal passato, presente e futuro) incidono sulla decisione di accordare o meno fiducia all'imprenditore.

In letteratura sono presenti due visioni alternative circa l'origine della fiducia. La prima considera il processo di "costruzione" della fiducia in funzione del passato, ovvero di precedenti, dirette o indirette interazioni ed esperienze tra gli attori di una interazione¹⁹⁴. La seconda visione sviluppa l'idea che la formazione di fiducia si basa su un giudizio razionale di condizioni lungimiranti, le quali permettono di considerare più remunerativa l'ipotesi di comportarsi come quando la fiducia è già esistente e sviluppata.¹⁹⁵ Nell'ambito del processo interattivo tra imprenditore e interlocutori, entrambe le visioni trovano manifestazione. L'attribuzione di fiducia da parte degli interlocutori si rivela attraverso un giudizio di elementi e informazioni emergenti congiuntamente sia dal passato sia dal futuro. Addirittura, considerato che la nascita della fiducia deriva dalla formulazione di un giudizio su "potenzialità" dell'imprenditore assumono rilevanza, non solo le informazioni del passato e le aspettative sul futuro, ma soprattutto, le convinzioni che l'interlocutore configura "on going". Da queste considerazioni si giunge ad affermare che la nascita della fiducia deriva considerando l'interdipendenza tra elementi che caratterizzano il passato, presente e futuro dell'interazione. L'effetto sinergico di queste prospettive è suggerito dalla constatazione che, sebbene il passato rappresenta le basi su cui costruire una interazione di fiducia, senza una "shadow" del presente e del futuro, la quale determina aspettative di continuità dell'interazione, la nascita di fiducia sarebbe compromessa e scarsamente incentivata¹⁹⁶. Al riguardo, un'analisi più dettagliata può essere condotta richiamando le determinanti della fiducia: promise fulfilment, dependance, receptivity, openness e competence. Mentre la valutazione della prima permette

¹⁹⁴ Blau, 1964, op.cit; Gulati, 1995, op cit; Uzzi, 1997, op cit;

¹⁹⁵ Ring P. S, Van de Ven A.H. "Developmental processes of cooperative interorganizational relationships". *Academy of Management Review*, 1994; Dyer J.H., Singh H., "The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage" *Academy of Management Review*, 1998.

¹⁹⁶ Poppo Laura, Zhou Kevin Zheng e Ryu Sungmin; "Alternative Origins to Interorganizational Trust: An Interdependence Perspective on the Shadow of the Past and the Shadow of the Future" *Organization Science*, 2008.

una stima di capacità precedentemente manifestate dall'imprenditore, direttamente o indirettamente, all'interlocutore; la dependence, la receptivity e l'openness riguardano la stima di capacità che si manifestano durante il processo interattivo e permettono di stimare il comportamento atteso dell'imprenditore. Infine, la stima della competence consente di avanzare ipotesi sul futuro dell'interazione, in quanto dalla capacità di gestire l'attività di business, trasmessa dall'imprenditore, si possono ipotizzare aspettative di continuità dell'interazione. Le considerazioni esposte in questo paragrafo sono rappresentate nella seguente tabella (n°4).

Tabella N° 4: La generazione della fiducia

Dynamic Capability	Giudizio di fatto	Giudizio di valore	Fonti informative	Origini della fiducia
Promise fulfilment	x		Ufficiali (Centrale Rischi)	Passato
Dependence	x		Business Plan (ma valutabile oggettivamente)	Presente
Receptivity	x		Colloquio con imprenditore	Presente
Openness		x	Imprenditore	Presente
Competence		x	Imprenditore	Futuro

Fonte: nostra elaborazione

2.4 Gli effetti della fiducia

La rilevanza della fiducia nelle interazioni economiche si esplicita nell'identificazione degli effetti che essa produce. L'idea che le relazioni caratterizzate da un alto livello di fiducia ne influenzano i risultati è stata ampiamente teorizzata, ma sono disponibili poche evidenze empiriche che possano dimostrarlo.¹⁹⁷ Una review è riassunta nella tabella n°5.

Tabella N° 5: Gli effetti della fiducia

AUTORI	AMBITO DI STUDIO	EFFETTI
Dyer and Chu, 2003	Fornitore-compratore	Diminuzione costi di monitoraggio Aumento di produttività e di informazioni condivise
Noteboom et al, 1997	Fornitore -compratore	Diminuzione della percezione di probabilità di perdite
Zaheer te al, 1998	Fornitore-compratore	Diminuzione prezzi Aumento puntualità nelle consegne Aumento qualità delle forniture
Flaherty & Pappas, 2000	Impiegati- datori di lavoro	Aumento soddisfazione nel lavoro e più alto impegno
Davis, Schoorman, Mayer & Tan, 2000	Impiegati- datori di lavoro	Maggiori vendite e profitti Più basso turnover dei dipendenti
Currall & Judge, 1995; Sivades & Dwyer, 2000.	Alleanze tra imprese	Incoraggia la comunicazione aperta e la condivisione di informazioni
Inkpen &Li, 1999; Volery & Mensik, 1998	Alleanze tra imprese	Riduce il bisogno di monitoraggio e di altri meccanismi di controllo
Busacca and Castaldo	Fornitore-compratore	Crea valore per i consumatori e gli shareholders

Fonte: nostra elaborazione

¹⁹⁷ Deakin and Wilkinson, 2001, op cit.

Dall'analisi della letteratura, circa il potenziale valore economico attribuibile alla fiducia, emerge che l'attività di quantificazione e "monetizzazione" è difficoltosa. Le problematiche ad essa riferibili pongono complesse sfide da un punto di vista teorico e metodologico. Da un lato, infatti, il concetto di fiducia è particolarmente difficile da codificare, data l'ampiezza e la multidimensionalità di elementi che lo caratterizzano. Ciò rende complicato isolarne gli attributi e gli effetti ad essi collegabili. Tale problema è amplificato sia dallo scarso contenuto informativo sulle determinanti della fiducia che normalmente caratterizza i documenti aziendali (business plan, bilanci), sia dalla mancanza di strumenti gestionali adeguati per la sua misurazione e valutazione. Dall'altro non esiste un legame chiaro e diretto tra fiducia e performance dell'imprenditore. Il suo potenziale impatto dipende, infatti, dalla capacità di influenzare le caratteristiche e gli esiti dell'interazione con gli interlocutori. Tale indeterminatezza di relazioni causali è generata dalla presenza di attributi dell'interazione che comportano risultati intermedi, rappresentati primariamente dalle informazioni scambiate, dalla percezione del rischio, dalle aspettative di comportamento e dalla propensione alla collaborazione per il raggiungimento di obiettivi comuni.

La funzione "economica" della fiducia viene, nel proseguo, esaminata con una duplice prospettiva. La prima, in termini più generali, con lo scopo di indagare l'influenza della fiducia sui costi di interazione tra imprenditore e interlocutore. In maniera più specifica, la seconda analizza la relazione tra fiducia e il resource-gap.

2.4.1 L'influenza della fiducia sulle condizioni contrattuali concordate con gli interlocutori

L'interazione tra imprenditore e interlocutori si svolge in vari stadi e comporta il sostenimento di costi, i così detti costi di interazione. Quest'ultimi riguardano tutti gli oneri associati alla conduzione degli scambi tra gli attori e si distinguono in

costi ex ante, o costi di ricerca e di negoziazione, e costi ex post, cioè di monitoraggio e di esecuzione.¹⁹⁸

I costi ex ante si manifestano nelle prime fasi dell'interazione (contatto e negoziazione) ed includono i costi che l'imprenditore deve sostenere per individuare un potenziale interlocutore con il quale negoziare e stipulare un accettabile e reciproco accordo.

I costi ex post sono associati con il monitoraggio dell'accordo e con l'attivazione di azioni necessarie per assicurare che ciascuna parte assolverà a predeterminate obbligazioni.¹⁹⁹

La prima fase dell'interazione riguarda il contatto, cioè il momento in cui gli attori manifestano la volontà di interagire, fissando appuntamenti o creando occasioni d'incontro. I costi di questa fase sono irrilevanti se si riferiscono alla raccolta di informazioni (tramite contatti telefonici) direttamente con la controparte o tramite terzi parti. A monte di questi, non vanno però esclusi quelli connessi all'individuazione dei soggetti dell'interazione. Questi ultimi variano in funzione della capacità relazionale dell'imprenditore, ovvero dallo sviluppo, perlopiù informale, di scambi informativi con terze parti circa i soggetti da coinvolgere nel processo fondativo. L'individuazione di fornitori di risorse, può avvenire per esempio dalla segnalazione da parte di altri fornitori, non concorrenti, o da soggetti di conoscenza dell'imprenditore interessati a fornire tali informazioni. L'interesse non necessariamente deriva da motivazioni economiche ma può scaturire da segnali di amicizia, di affetto e stima (per esempio, informazioni scambiate con i componenti della famiglia dell'imprenditore, con i suoi ex colleghi di lavoro o di università). In questa fase di ricerca, i costi rappresentati dal tempo e dall'energia investiti sono ottimizzati dalla fiducia. Essa, infatti, aumenta la velocità e la facilità con cui l'informazione è catturata²⁰⁰. Da questa

¹⁹⁸ Williamson O. "Calculativeness, trust and economic organization", *Journal of Law and Economics*, 1993; Hennart, J.-F., Anderson, E. "Countertrade and the minimization of transaction costs: an empirical examination". *Journal of law, economics, and organization*, 1993.

¹⁹⁹ Jeffrey H. Dyer, Wujin Chu. "The role of Trustworthiness", *Organization Science*, 2003.

²⁰⁰ Sapienza Y, Baumer, D. "The influence of flexibility in buyer-seller relationships on the productivity of knowledge" *Journal of Business Research*, 2003.

prospettiva, la presenza di fiducia migliora l'accesso ai partner di business e riduce i costi di acquisizione di informazioni.

Il secondo momento del processo di incontro tra imprenditore e interlocutore è la negoziazione. Per giungere alla stipulazione di un contratto, spesso è necessario un periodo di trattative; le motivazioni di questa fase risiedono nella duplice esigenza di

- contrattare il contenuto degli accordi in formazione, e
- svolgere eventuali accertamenti utili alle parti per valutare la convenienza dell'affare.

Tali accertamenti hanno dei costi connessi al reperimento di informazioni (tecniche o legali) spesso ricorrendo alla consulenza di professionisti. In queste circostanze, la presenza di fiducia riduce o perfino evita il sostenimento di tali costi, in quanto facilita il coordinamento tra imprenditore e interlocutore evitando il pagamento di onerose parcelle. Altri costi da sostenere in questa fase sono quelli di stesura, cioè quelli che consentono di specificare più nel dettaglio (inserimento di un numero elevato di clausole) le aspettative dalle parti. La fiducia diminuisce tali costi in quanto permette gli interlocutori, guidati dall'idea che il rischio di opportunismo è attenuato, di prevedere diritti e doveri in maniera generica e di evitare i costi ex post associati alla difesa contrattuale e al monitoraggio.²⁰¹ In questi casi, imprenditore e interlocutori non avvertono l'esigenza di prevedere future contingenze poiché confidano in un equo aggiustamento qualora si manifesteranno cambiamenti delle condizioni.

Il momento finale è quello della stipula del contratto, in cui le parti sottoscrivono un unico documento e si obbligano giuridicamente alla sua osservazione. La conclusione del contratto implica coincidenza tra proposte e accettazione delle prestazioni, ovvero accordo sul comportamento dovuto.

Da questa angolazione, la fiducia è considerata come il "centrale meccanismo che coordina le aspettative e l'interazione tra imprenditore e interlocutori", favorendo

²⁰¹John F. McMackin. "Integrating variable risk preferences, trust and transaction cost economics". *The Academy of Management Review*, 1996; Hill C. "Cooperation, opportunism, and the invisible hand: implications for transaction cost theory". *Academy of Management Review* 1990.

un approccio della negoziazione di tipo “gioco” in cui gli attori cooperano e pervengono velocemente ad una soluzione piuttosto che ad una risoluzione²⁰².

2.4.2 La trasformazione delle dynamic capabilities imprenditoriali in risorse necessarie al superamento del resource-gap

L’acquisizione di risorse necessarie per l’avvio dell’impresa è un processo altamente sfidante per l’imprenditore per svariati motivi. Le performances e la qualità del nuovo business sono difficili da stabilire, ciò è dovuto da un lato alla presenza di una elevata incertezza nel processo fondativo²⁰³ e dall’altro, all’assenza di un track record dell’imprenditore da utilizzare per acquisire consenso e legittimazione. Questa difficoltà è accentuata sia dall’asimmetria informativa tra imprenditore e i detentori di risorse²⁰⁴, sia dalla riluttanza di quest’ultimi ad investire in una nuova intrapresa²⁰⁵. Ciò nonostante, il processo di reperimento di risorse rappresenta un momento necessario e imprescindibile richiesto per lo svolgimento e per l’esito finale del processo fondativo. Le motivazioni che inducono l’imprenditore a interagire con l’ambiente esterno per creare risorse hanno una duplice valenza e permettono di distinguere due tipologie di interazioni: “push” e “pull”.²⁰⁶ Le prime si considerano need-based e sono create per sostenere la sopravvivenza dell’intrapresa. Essa rappresenta una tipica situazione di exploitation, in cui l’imprenditore: a) cerca addizionali fonti di reddito per ampliare e ottimizzare il suo investimento (capitale impiegato) e, b) persegue la massimizzazione congiunta di asset complementari.

²⁰² March J.G. “Variable risk preference and adaptive aspirations”, *Journal Economic Behavior organization*. 1988

²⁰³ Stinchcombe, A.L. Social structure and organizations. In J. March (ed.), *Handbook of Organizations*. Rand-McNally, 1965.

²⁰⁴ Amit R., Brander J., Zott C., “Why do venture capital firms exist? Theory and Canadian evidence.” *Journal of Business Venturing*, 1998

²⁰⁵ Bhidé A., *The Origin and Evolution of New Businesses*. New York: Oxford University Press 2000; Schoonhoven C., Romanelli E., *The Entrepreneurship Dynamic*. Stanford, CA: Stanford University Press, 2001; Hellmann, 2002 “Entrepreneurship in the theory of the firm: The process of obtaining resources.” Stanford University Graduate School of Business.

²⁰⁶ Park, Chen and Gallagher, Firm resources as moderators of the relationship between market growth and strategic alliances in semiconductor start-up” *Academy of Management Journal*, 2002

Una interazione “pull” è avviata per creare nuove opportunità e ridurre l’asimmetria informativa con i detentori di risorse. Tale situazione presenta caratteri di exploration, poiché l’imprenditore insegue la scoperta e l’innovazione, per fornire vitalità al proprio progetto, attraverso accesso a nuove risorse.

In letteratura sono presenti molteplici definizioni di risorse; alcune, utilizzando un approccio olistico, le descrivono come tutti gli asset, capacità, processi organizzativi, informazioni e conoscenza²⁰⁷, o come tutti gli input del processo di produzione²⁰⁸. Altre, in maniera più dettagliata, si riferiscono all’apprendimento incluso nelle “core competencies”²⁰⁹, o alle competenze basate sulle abilità²¹⁰. L’idea sottostante che si scorge in entrambe le visioni è la “disponibilità”, ovvero la dimensione dello stock di risorse, di fattori fruibili che sono di proprietà o controllate dall’imprenditore.²¹¹

Nell’analisi del processo fondativo²¹² emerge l’inadeguatezza di queste visioni, poiché non considerano né il processo di generazione delle risorse, né le modalità di impiego di quelle possedute. Non si esclude, infatti, la possibilità che l’imprenditore possieda risorse, tuttavia assume rilevanza il modo in cui genera quelle assenti (di cui non è proprietario) e sfrutta quelle esistenti nel processo fondativo, indipendentemente da quelle effettivamente controllate. Adottando questa prospettiva, le risorse possono essere considerate come “qualsiasi cosa, generata dalla natura delle interazioni dell’imprenditore con i fornitori, che potrebbe essere pensata come una debolezza o un punto di forza dell’intrapresa”²¹³.

²⁰⁷ Barney J. B “Firm resources and sustained competitive advantage.” *Journal of management* 1991

²⁰⁸ Grant, R. M. "The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*, 1991.

²⁰⁹ Prehalad, C.K, Hamel G., “The core competence of the corporation”, *Harvard Business Review*, 1990

²¹⁰ Hall R., “ A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage” *Strategic Management Journal*, 1993.

²¹¹ Amit, R. & Schoemaker, P. “Strategic assets and organizational rent”. *Strategic Management Journal*, 1993.

²¹² L’uso di queste definizioni appare più appropriato qualora si descrive il processo di crescita o lo stadio di maturità di una impresa.

²¹³ Wernerfelt B., “A resource-based view of firm”, *Strategic Management Journal*, 1984.

Questa visione permette, inoltre, di attribuire il carattere dell'unicità sia alle risorse possedute sia a quelle potenziali. È proprio l'attività di reclutare risorse nuove o complementari dall'esterno e la capacità dell'imprenditore di preventivare eventuali guadagni o perdite a rendere idiosincratice le risorse. Questa ultima affermazione scaturisce dall'idea che le risorse si ricoprono di significati e valori che solamente gli attori dell'interazione possono valutare e comprendere. Per di più, l'idiosincrasia si spiega per il fatto che il valore e il significato delle risorse varia con il variare degli attori e con il modificarsi dei caratteri dell'interazione.

Queste riflessioni evocano inoltre la visione serendipity dell'imprenditore la quale fornisce una spiegazione significativa del costante perseguimento di opportunità a prescindere dalle risorse effettivamente controllate²¹⁴ e dello sfruttamento di opportunità mediante la combinazione innovativa e imprevedibile di risorse.

Il punto cruciale di questa linea di ragionamento sta nel focalizzare l'analisi sulle modalità di reperimento e di utilizzo delle risorse piuttosto che all'entità delle stesse possedute dall'imprenditore, nonostante esistono in letteratura lavori che ne affermano l'importanza.²¹⁵

Il processo per colmare il re source-gap ovvero la mancanza di disponibilità di risorse necessarie per l'avvio dell'impresa, è influenzato dai tratti personali dell'imprenditore e dalle attività che intraprende per raggiungere tale scopo.²¹⁶

La letteratura è ricca di lavori che hanno mostrato l'importanza di condizioni abilitanti e di azioni che aiutano l'imprenditore ad ottenere risorse²¹⁷. Questi fattori includono: l'individuazione di un team di fondatori²¹⁸ e di finanziatori,

²¹⁴ Stevenson, H. H. and J. C. Jarillo. 'A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management', *Strategic Management Journal*, 1990.

²¹⁵ Stuart, Hoang, Hybels, 1999.op.cit

²¹⁶ Hofer, C.W. and Bygrave, W.D. (1992), "Researching entrepreneurship", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 1992; Schoonhoven C.B., Eisenhardt K.M., Lyman K., "Speeding products to market: Waiting time to first product introduction in new firms." *Administrative Science Quarterly* 1990;

²¹⁷ Kanter, R. M The change masters: Innovations and Entrepreneurship in American Corporation, New York, 1983. Burgelman R.A " Management the internal corporate venturing process" *Sloan Management review*, 1986.

²¹⁸ Eisenhardt K. M, Schoonhoven C.B., "Organizational growth: Linking founding team, strategy, environment, and growth among U.S. semiconductor ventures 1978–1988." *Administrative Science Quarterly*, 1990.

l'esame delle condizioni competitive²¹⁹; l'adozione di tecniche di pianificazione del business²²⁰; la reputazione di imprese affiliate e istituzioni²²¹; il ricorso ad amministratori di altre organizzazioni²²² per dotare l'impresa di un notevole capitale sociale; il perseguimento di legittimità²²³; la ricerca di impianti e lo sviluppo di prototipi²²⁴; l'implementazione di strategie cooperative, impiegando transazioni sociali²²⁵; la concessione di favori personali, la sottrazione di tempo alle vicende personali per assicurarsi le risorse necessarie²²⁶; la mobilitazione di informali, multifunzionali, networks intra ed extra organizzativi²²⁷;

²¹⁹ Schoonhoven, Eisenhardt, and Lyman, 1990. Op.cit.

²²⁰ Delmar F., Shane S., "Legitimizing first: Organizing activities and the survival of new ventures." *Journal of Business Venturing*, 2003.

²²¹ Stuart, T.E., Hoang, H., and Hybels, R. "Interorganizational endorsements and the performance of entrepreneurial ventures". *Administrative Science Quarterly*, 1999; Higgins MC, Gulati R. "Getting off to a good start: the effects of upper echelon affiliations on underwriter prestige." *Organization Science*, 2003

²²² Florin, J., M. Lubatkin, W. Schulze "A Social Capital Model of High Growth Ventures," *Academy of Management Journal*, 2003

²²³ Rao H., "The social construction of reputation: Certification contests, legitimation and the survival of organizations in the American automobile industry: 1895–1912." *Strategic Management Journal*, 1994

²²⁴ Aldrich H. E., *Organizations Evolving*. Thousand Oaks, CA: Sage. 1999

²²⁵ Lin, Nan . 1982 . "Social Resources and Instrumental Action ." Pp. 131-45 in *Social Structure and Network Analysis*, edited by Peter V . Marsden and Nan Lin . Beverly Hills, CA : Sage. 1982; Coleman J., "Social Capital in the Creation of Human Capital" *The American Journal of Sociology*, 1988.

²²⁶ Quinn J.B., "Technological Innovation, Entrepreneurship and Strategy" *Sloan Management Review*, 1979; Kanter, *The change masters: Innovation for Productivity in American Corporation*. Simon & Schuster, New York, 1983.

²²⁷ Maidique, M.A., "Entrepreneurs, champions and technological innovation." *Sloan Management Review*, 1980; Burgelman R.A., "A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm", *Administrative Science Quarterly*, 1983; Hutt D., Reingen P.H., Ronchetto J. R., "Embedded Influence Patterns In Organizational Buying System" *Journal of Marketing*, 1989.

l'implementazione di strategie (begging²²⁸, borrowing²²⁹, scavenging²³⁰ e amplifying²³¹) collegate al valore delle risorse percepito dal proprietario²³².

In questo sviluppo dell'analisi della letteratura sul superamento del resource-gap, l'attenzione si è concentrata, perlopiù, ad evidenziare il ruolo delle relazioni interpersonali dell'imprenditore esplicitate attraverso l'analisi dei networks, del capitale sociale e del "contratto psicologico" considerando in tal modo la fiducia solo in maniera indiretta od implicita. Più in dettaglio, nel proseguo si analizzano gli effetti della fiducia nel processo di reperimento di risorse. Per affrontare quest'ultimo aspetto, è opportuno ricordare la constatazione che la fiducia è il risultato del processo valutativo effettuato dai detentori delle risorse circa le capacità dinamiche dell'imprenditore.

Per meglio comprendere le logiche sottostanti il superamento del resource-gap, appare utile considerare due aspetti del processo di reperimento delle risorse: l'efficacia e l'efficienza.

Il superamento del resource-gap è inteso in termini di efficienza qualora si faccia riferimento alla minimizzazione degli sforzi compiuti dall'imprenditore e dall'interlocutore per giungere ad un accordo soddisfacente per entrambi circa la quantità, la qualità e i costi delle risorse oggetto dell'accordo.

L'efficacia si riferisce al raggiungimento dell'accordo indipendentemente dagli sforzi compiuti nell'interazione.

La fiducia influenza i due aspetti poiché agisce come facilitatore dello scambio di informazioni utili nel processo di acquisizione di risorse. L'influenza si manifesta nell'aumento della prevedibilità del comportamento delle parti e nella riduzione del rischio insito nello scambio. Più specificatamente, sono le determinanti della

²²⁸ Le strategie di Begging assicurano risorse appellandosi alla benevolenza, all'onore alla carità del proprietario.

²²⁹ Borrowing sono strategie usate per assicurarsi, temporaneamente o periodicamente, l'uso di assets o altre risorse, sotto la promessa che saranno eventualmente restituite.

²³⁰ Le strategie di scavenging consentono l'uso di beni che altri evitano o non intendono usare.

²³¹ Le strategie di amplifying riguardano la capacità dell'imprenditore di far più leva sul valore di un asset rispetto a quello percepito dal proprietario.

²³² Jennifer A. Starr, Ian C. Macmillan. "Resource cooptation via social contracting: resource acquisition strategies for new ventures" *Strategic Management Journal*, 1990

fiducia che consentono all'imprenditore di assicurarsi risorse di qualità, nella quantità ottimale desiderata e ad un più basso costo.

Gli sforzi compiuti dalle parti si riferiscono da un lato, al tempo impiegato per pervenire all'accordo e dall'altro ai costi sostenuti per scoprire soluzioni realizzabili. Riflettendo su queste due fonti di efficienza, l'incidenza della fiducia sui costi, la qualità e quantità delle risorse, si manifesta attraverso l'openness, la receptivity e la competence.

La capacità di condividere informazioni (openness) facilita il processo di acquisizione di risorse poiché più le informazioni sono condivise liberamente, più velocemente i negoziatori scoprono con più probabilità soluzioni fattibili. Essa riduce, inoltre, costi di acquisizione di informazioni dell'interlocutore. Il secondo aspetto di efficienza dell'implementazione di un accordo può essere definito in termini di economicità.²³³ La capacità imprenditoriale di accettare consigli e suggerimenti (receptivity) agisce sui costi per implementare un accordo, in quanto attiva una maggiore flessibilità al cambiamento e influenza la "qualità" della negoziazione in termini di "soddisfacente gestione della transazione" e di riduzione del grado di incertezza nelle decisioni, promuovendo lo scambio di conoscenza²³⁴.

La competence, diminuendo gli effetti di fattori contingenti, influenza la performance dell'interazione.²³⁵ Essa aumenterà i rendimenti attesi dello sfruttamento di opportunità poiché la percezione da parte dell'interlocutore del valore dell'opportunità risulta più elevata, così come la capacità di problem solving riconducibile all'imprenditore.

La dependence e la promise fulfilment, basandosi su dati di fatto, incidono sull'efficacia del processo di acquisizione di risorse in quanto conseguenza di precedenti azioni o decisioni. Il capitale investito nel progetto e l'assolvimento ad obblighi derivanti da altre interazioni non si formano nell'attuale interazione,

²³³ Lewick R.J., Bowen D., Hall F., *Experiences in management and organizational behavior*. New York : Wiley, 1988.

²³⁴ Ring and Van de Ven 1992; op. cit.

²³⁵ Diversi studi hanno investigato il collegamento tra competence e performance. In un comparativo caso studio di dieci relazioni collaborative virtuali tra fornitori di health care, Paul and McDaniel, 2004 hanno scoperto che competence ha un positivo impatto su health care delivery. Lui and Ngo, 2004, scoprono che competence è correlata alla performance dell'alleanza (sebbene solo in congiunzione con garanzie contrattuali). Johnston et al, 2004 scoprono che la competence era positivamente collegata alla performance della relazione tra fornitore e acquirente.

tuttavia ne influenzano i termini. L'imprenditore e l'interlocutore non sostengono nessun sforzo nell'interazione per manifestarli e valutarli tuttavia aumentano la probabilità che l'interlocutore fornisca risorse di qualità e ad un costo più sostenuto qualora da questi arriverebbero segnali positivi.

Le precedenti affermazioni inducono a considerare le implicazioni in termini di ottenimento di condizioni favorevoli all'accesso nonostante il proprietario riconosce il valore delle risorse. L'ottenimento di fiducia è testimoniato e confermato dalle condizioni favorevoli accordate all'imprenditore per assicurarsi risorse. Ciò consente all'imprenditore di ridurre i costi di start-up riducendo l'investimento iniziale.

Le risorse sono implicitamente "negoziare" attraverso la fiducia, la quale implica una riduzione di incertezza circa il verificarsi di un appropriato contraccambio futuro²³⁶.

2.4.3 Gli effetti negativi della fiducia

In letteratura il concetto di fiducia è stato generalmente associato ad accezioni positive e ai benefici che derivano dalla sua presenza. Tuttavia, la necessità di comprendere il ruolo della fiducia nel processo fondativo di una impresa, induce a interrogarsi circa l'esistenza e le conseguenti implicazioni di effetti negativi. L'importanza di investigare anche i possibili effetti negativi è suggerita, oltretutto, dai limiti e dai suggerimenti per future ricerche presenti nei lavori che hanno affrontato lo studio della fiducia.

Si fa riferimento al momento "rilevante" nel processo fondativo, ovvero allo scambio reciproco di informazioni tra imprenditore e l'ambiente di riferimento. Al proposito, mentre alcuni studi hanno dimostrato che la presenza di fiducia facilita lo scambio e l'interpretazione delle informazioni; altri, di converso, hanno scoperto che la fiducia potrebbe indebolire l'efficacia della comunicazione²³⁷. La fiducia generata dall'imprenditore potrebbe presentare l'effetto negativo in quanto distoglie l'interlocutore dal reale contenuto del messaggio trasmesso

²³⁶ Granovetter M. S., "Economic action and social structure: A theory of embeddedness" *American Journal of Sociology* 1985; Zucker, 1986. op.cit; Etzioni, 1988. Op cit.

²³⁷ Allen, M., & Stiff, J. "Testing three models for the sleeper effect". *Western Journal of Speech Communication*, 1989.

dall'imprenditore con la conseguenza di generare false aspettative o una sovra valutazione delle potenzialità dell'imprenditore. Ciò, se in prima approssimazione potrebbe sembrare positivo per l'imprenditore, presenta dei limiti in termini di effettivo valore che quell'interazione genera, ma soprattutto dalla "falsa" capacità di trasmettere, in momenti successivi, quel valore a soggetti terzi all'interazione. Cioè, il futuro valore dell'interazione attuale è coerente, preciso e "veritiero" solo nella mente dei partecipanti. Il giudizio di debito interpretato in questi termini è flessibile e posponibile.

La principale implicazione derivante da una interazione caratterizzata da fiducia si riferisce all'emergere di un certo grado di "esclusività". La conseguenza di ciò è che l'imprenditore una volta che ha ricevuto fiducia dai suoi interlocutori potrebbe essere tentato a:

- ignorare altre risorse,
- limitarsi nella ricerca di alternative da valutare o
- esaminare le opzioni proposte da altri interlocutori, con sospetto²³⁸.

La mancanza di obiettività implica dunque due ordini di conseguenze:

1. ignorare nuove prospettive di analisi (miopia e inerzia), e
2. sovrastima del proprio progetto con effetto distorsivo sui successivi e inevitabili processi valutativi con terze parti.

Inoltre, è utile evidenziare altri due aspetti circa gli effetti negativi derivanti da una interazione improntata sulla fiducia. Il primo, risiede nel rischio che l'imprenditore possa ottenere meno feedback dagli interlocutori. Il presupposto di tale rischio risiede nella scarsa propensione alla critica dei soggetti valutatori; e la conseguenza è quella di non ricevere stimoli per apportare miglioramenti al progetto. Il secondo, concerne il sorgere di "obblighi inutili", cioè comportamenti derivanti da impegni vincolanti assunti volontariamente ma superflui e non efficaci per un equilibrato scambio di interessi.

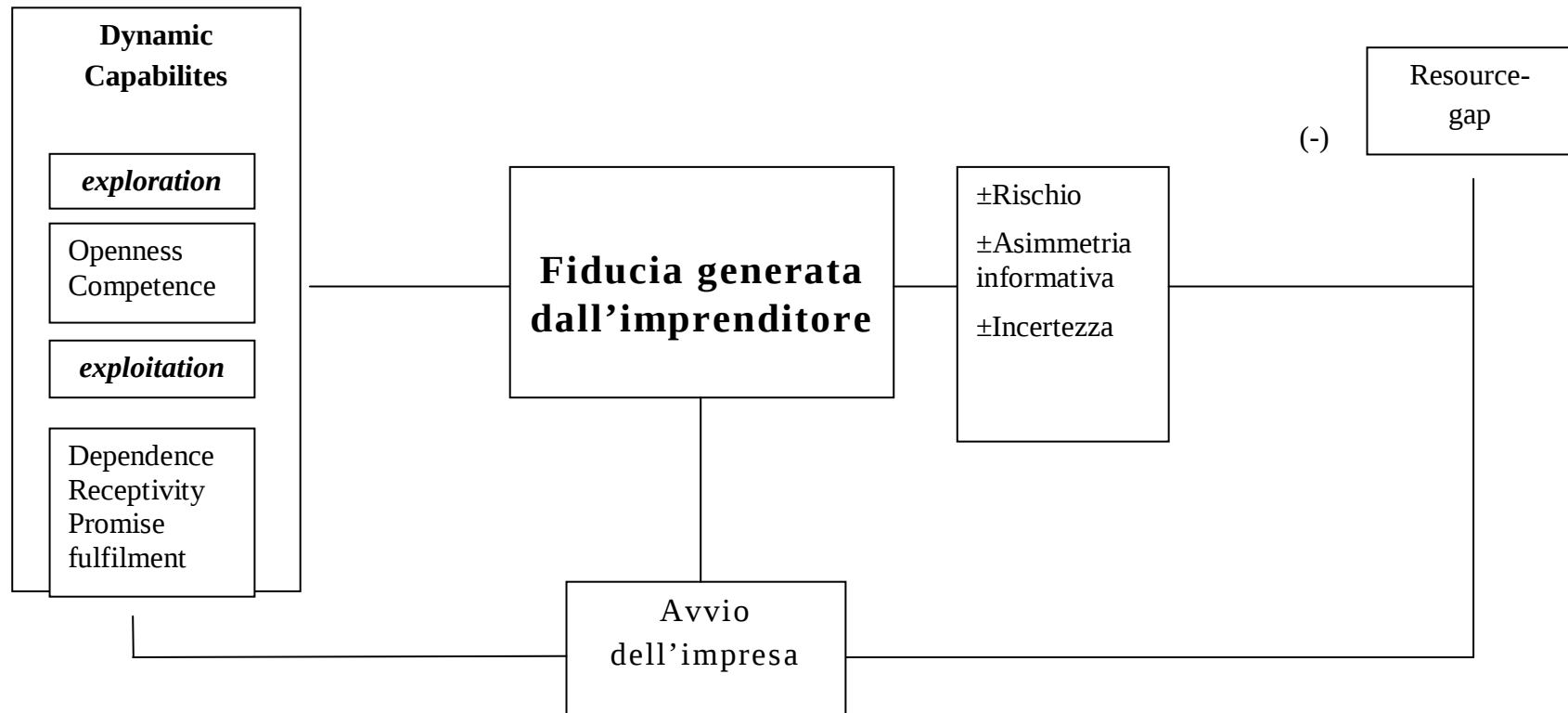
In questi casi, anche se la cautela è d'obbligo, la defezione potrebbe risultare più profittevole per entrambe le parti dell'interazione.

Tuttavia, è utile precisare, come ciò che è stato prima affermato non equivale in nessun senso a voler ridefinire quanto esposto nelle pagine precedenti, ma soltanto a proporre e formulare ulteriori spunti di riflessione. Soltanto in tale accezione,

²³⁸ Zahra, Yavuz and Ucbasaran, 2006. Op. cit.

quindi, si può asserire una rilevanza e completezza dello studio del ruolo della fiducia.

2.5 L'armonizzazione tra dynamic capabilities e comportamenti di exploration/exploitation dell'imprenditore: un modello esplicativo.²³⁹



²³⁹ Nonostante la figura si sviluppa in direzione lineare, si riconosce che il processo di acquisizione di fiducia e quello di reperimento delle risorse sono dinamici e ricorsivi. Nel tempo, infatti, le risorse acquisite tornano indietro ad influenzare il processo valutativo e quindi il grado di fiducia.

Utilizzando due framework teorici (Dynamic Capability e Strategic Entrepreneurship) il modello mira a descrivere il processo fondativo dell'impresa focalizzandosi su due aspetti. Il primo si concentra ad esaminare “cosa” e “come” l'imprenditore attiva per ottenere fiducia dai suoi interlocutori, detentori di risorse. Il secondo aspetto concerne l'impatto che la fiducia, accordata all'imprenditore, ha sul superamento del resource-gap. Inoltre, si evidenziano:

- I due elementi imprescindibili dell'avvio dell'impresa, ovvero, le caratteristiche personali dell'imprenditore e il superamento del resource-gap;
- La duplice connessione tra rischio, asimmetria informativa, incertezza e fiducia e tra questi ultimi e il processo fondativo dell'impresa.

Il punto di partenza risiede nell'identificazione delle caratteristiche personali dell'imprenditore (openness, competence, promise fulfilment, receptivity e dependance) e la loro interpretazione come Dynamic Capabilities (DC). Queste, coincidenti con le determinanti della fiducia e attivate mediante azioni exploration ed exploitation, consentono all'imprenditore di ottenere fiducia. Tra le DC identificate, la prima che viene attivata nel processo di incontro tra imprenditore e interlocutore, è l'openness. Lo scopo dell'imprenditore, infatti, è quello di “vendere” il proprio progetto e ottenere consenso dagli interlocutori. Egli esprime le proprie “potenzialità” attraverso la condivisione di informazioni circa il progetto. Tale capacità rappresenta una tipica attività di exploration in quanto manifestazione di un comportamento orientato alla ricerca e scoperta di nuovi input e prospettive, dirette a “confermare” o “modificare” la propria visione del progetto. La condivisione di informazioni rappresenta un momento di confronto e di sperimentazione. L'imprenditore, infatti, attraverso il colloquio con l'interlocutore indaga le aspettative e le esigenze di quest'ultimo e sperimenta, grazie a nuovi stimoli, diverse visioni del progetto.

Qualora il feedback ricevuto dall'interlocutore conduce a una rivisitazione del progetto, all'imprenditore si prospettano due alternative:

- Escludere la possibilità di modificare il progetto. In tal caso sarà indotto a esplorare nuove idee di altri interlocutori; oppure
- Riconoscere la validità delle nuove visioni prospettategli dall'interlocutore, attivando la receptivity

Valutando questa seconda alternativa, l'imprenditore accetta i suggerimenti ed esercita attività di exploitation. Tali comportamenti sono, infatti, rivolti al cambiamento, al miglioramento di informazioni possedute e alla combinazione di queste con quelle emergenti. Suddetti comportamenti hanno come obiettivo quello di soddisfare le attese dell'interlocutore, e consentono una riduzione dell'imprevedibilità del comportamento futuro dell'imprenditore. Questi elementi incidono positivamente sul processo valutativo dell'interlocutore in quanto, aumentano la probabilità di ricevere fiducia.

Altre azioni di exploitation si evincono dall'attivazione delle altre capacità dinamiche dell'imprenditore: dependence e promise fulfilment.

La prima, stimata attraverso l'ammontare di capitale proprio investito nel progetto d'impresa, enfatizza l'impegno personale dell'imprenditore e la scelta di accettare una dilazione di gratificazioni. In altre parole, l'imprenditore attraverso il "sacrificio finanziario" rinuncia al "certo" per "l'incerto" poiché, si impegna in una attività dal risultato imprevedibile. Tuttavia, ciò consente all'interlocutore di valutare la capacità dell'imprenditore di sopportare le avversità ed in particolare, l'impegno rassicura l'interlocutore sul fatto che l'imprenditore non "jump ship" e quindi che non abbandonerà il progetto in presenza di ostilità.

L'attivazione della dependance rappresenta un'attività di exploitation in quanto raffigura un momento di sfruttamento delle risorse finanziarie dell'imprenditore con l'obiettivo di "migliorarle" investendo nel progetto.

Parimenti, la capacità di mantenere le promesse rappresenta un'attività di exploitation poiché l'imprenditore utilizza precedenti informazioni sulla sua condotta pregressa e le trasferisce nell'interazione con l'interlocutore con l'obiettivo di ottenere fiducia. In altre parole, la capacità di mantenere le promesse, attivata attraverso l'uso di informazioni precedenti, influenza le aspettative e la vulnerabilità dell'interlocutore, generando fiducia.

Inoltre, un'altra determinante riguarda la competence, attivata dall'imprenditore con l'obiettivo di convincere l'interlocutore circa la sua capacità di "saper

svolgere” l’attività imprenditoriale. Essa rappresenta una tipica attività esplorativa. Sebbene è dimostrata dall’imprenditore con “strumenti” derivanti dal suo precedente percorso di studio o di lavoro, è orientata, dallo stesso per:

- Scoprire nuovi scenari, e
- Confrontarsi con realtà e attività mai sperimentate precedentemente.

CAPITOLO III. INDAGINE ESPLORATIVA DELL'INTERAZIONE TRA IMPRENDITORE E BANCA

3.1 Il processo di incontro banca-imprenditore

Questo capitolo racchiude un'analisi di tipo esplorativo del fenomeno, descritto teoricamente, con la finalità di ottenere un riscontro sulle principali dimensioni di analisi evidenziate nei capitoli precedenti. L'obiettivo, pertanto, è di indagare circa le modalità con cui l'imprenditore ottiene le fonti necessarie a finanziare la propria idea imprenditiva. Si cercherà di comprendere quali elementi incidono sulla valutazione del merito di credito. In particolare, l'analisi si focalizzerà da un lato, ad identificare quali elementi del comportamento imprenditoriale vengono considerati dalla banca come determinanti della fiducia e dall'altro, ad individuare l'influenza di queste sul processo decisionario del finanziatore, in merito alla concessione del finanziamento, all'entità erogata e al tasso praticato.

Nei primi due paragrafi si fornisce una descrizione del processo di incontro banca-imprenditore, che rispecchi la realtà operativa riferita all'ottenimento di finanziamento a titolo di capitale di debito delle imprese in fase di start-up, nonché, l'importanza della fiducia in tale processo. I paragrafi seguenti si incentrano ad analizzare i dati ottenuti attraverso la somministrazione di un questionario ai responsabili Ufficio Fidi delle banche.

Nella realtà operativa il processo di incontro, tra aspettative ed esigenze della banca e dell'imprenditore, si concretizza nella negoziazione e nella stipulazione del contratto di finanziamento.

La principale esigenza dell'imprenditore, che rappresenta l'avvio al processo interattivo, è quella di ottenere il finanziamento, in quantità soddisfacente, da parte della banca. Per accordare tale richiesta, il finanziatore necessita di disporre informazioni quantitative e qualitative con una duplice finalità. La prima si riscontra nella valutazione del rischio di credito al fine di ridurre i problemi di selezione avversa²⁴⁰. La seconda si manifesta nell'individuazione e

²⁴⁰ Il concetto di selezione avversa si riferisce alla probabilità che il flusso di credito disponibile sia impiegato a finanziare imprese poco profittevoli a scapito di quelle meritevoli. Tale rischio è amplificato dal problema dell'asimmetria informativa. Stiglitz, J. E., and Weiss, A. "Credit rationing in markets with imperfect information". *American Economic Review*.1981; Akerlof, G.

nell'anticipazione di comportamenti di azzardo morale²⁴¹ da parte dell'imprenditore. In particolare, quando si parla di azzardo morale si fa riferimento al rischio che insorge per la banca qualora l'imprenditore modifichi le proprie decisioni di investimento, dopo aver ottenuto i fondi richiesti. Spesso tale rischio viene gestito dal soggetto finanziatore attraverso il controllo delle performance del business, ex post, oppure ex ante attraverso delle restrizioni nell'accordo. Nel processo interattivo si manifestano inoltre delle aspettative da parte della banca che ruotano intorno:

- alla capacità dell'imprenditore di ridurre l'asimmetria informativa;
- alla manifestazione di comportamenti dell'imprenditore rivolti a scongiurare il rischio di azzardo morale;
- al rispetto delle condizioni contrattuali.

Di converso, anche l'imprenditore mostra aspettative nei confronti della banca riguardanti:

- la confidenzialità delle informazioni fornite;
- l'ottenimento di condizioni contrattuali soddisfacenti;
- l'ottenimento di "consulenza" concernente la tipologia di strumenti finanziari da adottare;
- la flessibilità nella negoziazione e/o rinegoziazione dei termini contrattuali.

Le riflessioni sopra esposte suggeriscono l'esistenza di problematiche connesse alla stipulazione di un contratto di finanziamento. Ci si riferisce all'imprevedibilità delle contingenze future per cui è impossibile redigere un contratto completo; all'inevitabile presenza di asimmetria informativa; alla possibilità di non adempimento; all'esistenza di costi di negoziazione.²⁴²

L'equilibrio tra aspettative ed esigenze e il superamento dei limiti contrattuali sono possibili considerando l'emergere nel processo interattivo della fiducia che consente di soddisfare le esigenze delle parti e di evitare la delusione delle

"The Market for 'Lemons': Qualitative Uncertainty and the Market Mechanism". *Quarterly Journal of Economics*, 1970.

²⁴¹ Brealey, R.A. & Myers, S.C. Principles of corporate finance. New York: McGraw Hill. 1991

²⁴² Vedi capitolo 1 par.4

aspettative manifestate²⁴³. La generazione di fiducia si considera come un meccanismo insito nell'ambito del processo interattivo poiché deriva dalla capacità dell'imprenditore di inviare segnali circa le proprie intenzioni e capacità, ed emerge come risultato del processo valutativo di elementi che la banca considera nella stima del merito di credito. Le considerazioni inerenti la centralità della fiducia nell'ambito del processo interattivo emergono dall'analisi della letteratura sulla relazione banca-impresa, rivisitando alcuni aspetti ed esplicitandone altri. In letteratura l'interazione tra gli istituti di credito bancario e l'imprenditore è stata studiata seguendo due approcci: *Transactions lending*²⁴⁴ e *Lending relationship*.

Gli studi che si riconducono al secondo approccio hanno subito nel corso del tempo una evoluzione nella trattazione di argomenti e prospettive utilizzate. I primi studiosi che si sono interessati del concetto di relazione di clientela nel settore bancario hanno inteso la relazione come strategia concorrenziale²⁴⁵, successivamente tale concetto si sviluppa, nell'ambito degli studi sulle asimmetrie informative, per evidenziare la rilevanza dell'attività di prestito svolta dalle banche rispetto ad altri intermediari ed in particolare considerando gli istituti di credito una fonte di finanziamento alternativa al mercato²⁴⁶. Negli anni '90, il concetto di *relationship lending* viene inteso come uno strumento utilizzato dagli

²⁴³ Lewicki, R. J, McAllister D.J., & Bies R.J. "Trust and distrust: New relationship and realities." *Academy of Management Review*. 1998. Howorth, Carole, Andrea Moro, "Trust within Entrepreneur Bank Relationships: Insights from Italy", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2006.

²⁴⁴ Berger A.N., Udell G.F. "Small Business Credit Availability and Relationship Lending: The Importance of Bank Organisational Structure". *Economic Journal*. 2002.

²⁴⁵ Tali studi asseriscono che le banche per fronteggiare la concorrenza cercano di offrire prestiti a tassi più bassi per trattenere i clienti nonché per attrarne dei nuovi. Hodgman D.R. "The Deposit Relationship and Commercial Bank Investment Behaviour ". *Review of Economics and Statistics*.1961; Kane E.J., Malkiel B.G. "Bank Portfolio Allocation, Deposit Variability, and the Availability Doctrine". *Quarterly Journal of Economics*.1965.

²⁴⁶ Esaminando perlopiù la realtà statunitense e anglosassone, questo filone di studi asserisce che la banca riesce a reperire informazioni che rendono impossibile l'accesso ai mercati dei soggetti informativamente opachi. Leland H. E, Pyle D. H, "Informational Asymmetries, Financial Structure, and Financial Intermediation". *The Journal of Finance*. 1977. Diamond. D. "Financial intermediation and delegated monitoring" *Review of Economic Studies*.1984; Fama. E. "What's Different About Banks?" *Journal of Monetary Economics*. 1985; Bhattacharya S, Thakor A. V. "Contemporary banking theory" *Journal of Financial Intermediation*.1993.

istituti bancari per svolgere la loro attività di intermediazione creditizia²⁴⁷. Pertanto, dal punto di vista della banca, l'interpretazione della relazione con il cliente, caratterizzata da interazioni ripetute, consente una duplice finalità. La prima riguarda l'accumulazione di informazioni private che consentono di ammortizzare i costi sostenuti per il loro reperimento nel corso di successive interazioni. La seconda concerne l'incremento dell'offerta di credito della banca in quanto capace di raggiungere soggetti che altrimenti non avrebbero accesso a tale canale di finanziamento. Dalla prospettiva dell'imprenditore, un approccio con la banca di *relationship lending* permette di ottenere una maggiore quantità di credito e migliori condizioni in termini di tasso accordato e garanzie richieste.²⁴⁸ Nell'ambito degli studi di *relationship*, inoltre, viene condotta una precisazione in relazione alla tipologia di informazioni scambiate nel rapporto²⁴⁹. Tale puntualizzazione consente di distinguere la *transactions lending* dalla *lending relationship*, in quanto il primo approccio si basa sull'utilizzo di informazioni "hard" cioè oggettive e desumibili da fonti ufficiali e dai documenti contabili dell'impresa.²⁵⁰ Il secondo, muove dal considerare informazioni "soft" ovvero qualitative, difficilmente quantificabili e valutabili oggettivamente.²⁵¹

²⁴⁷ Rajan. R." Insiders and outsiders: The choice between relationship and arms length debt" *Journal of Finance*.1992; Petersen M, Rajan R. " The benefits of lending relationships: Evidence from small business Data", *Journal of Finance*.1994.

²⁴⁸ Boot A., Thakor A.V. " Can relationship banking survive competition?" *Journal Finance*. 2000.

²⁴⁹ Con riferimento alla natura delle informazioni scambiate e sull'influenza da esse esercitata nel processo di valutazione del merito di credito , la letteratura pone enfasi su alcune variabili rilevanti quali le caratteristiche strutturali, organizzative e operative della banca, la prossimità tra impresa e banca, la differenza tra banche cooperative e le altre. Angelini P., Di Salvo R., Ferri G., "Availability and cost of credit for small businesses: Customer relationship and credit cooperatives". *Journal of Banking and Finance*.1998; Peek e Rosengren, 1998; Bonaccorsi. E., Gobbi G., " The Changing Structure of Local Credit Markets: Are Small Business Special?" *Journal of Banking and Finance*.2001; Focarelli D, Panetta F., Salleo., " Why do Banks merge: some empirical evidence from Italy". *Journal of Money credit and Banking*, 2002; Sapienza P., " The effect of banking mergers on loan contracts"; *The Journal of finance*, 2002; Stein J. C. "Information production and capital allocation: Decentralized versus hierarchical firms". *Journal of Finance*.2002; De Young R, Hunter, W. C., & Udell, G. F. "The past, present, and probable future for community banks". *Journal of Financial Services Research*. 2004. Scott, 2004; Degryse H., Ongena S, "Distance, Lending Relationship, and Competition"; *The Journal of finance* 2005; Bongini P., Di Battista M.L., Zavarone, " The value of Relationship lending: small Banks in an era of consolidation"; *Economic Notes*; 2007; Alessandrini P., Presbitero A. F., Zazzaro A., "Banks, Distances and Financing Constraints for Firms"; *Review of Finance*, 2008.

²⁵⁰ Petersen M.A. "Information: Hard and Soft", Mimeo Chicago IL, Northwestern University, 2002.

²⁵¹ Berger A.N., Udell G.F, 2003.op.cit

Ulteriori elementi che consentono di discriminare i due approcci si possono ricondurre alla durata²⁵², all' intensità²⁵³ e alla profondità²⁵⁴ della relazione banca-imprenditore. Mentre un rapporto di *transaction lending* si caratterizza per essere discontinuo e parziale (eccesso di multi affidamento²⁵⁵) perlopiù basato su operazioni "isolate" per le quali entrambi gli attori mirano a raggiungere il minor costo possibile; di converso, un orientamento *lending relationship* si distingue per essere molto intenso, di lunga durata e non esclusivamente orientato al recupero del credito erogato²⁵⁶. Il ruolo della durata, dell'intensità e della profondità nelle relazioni banca-impresa è stato riconosciuto in molte ricerche²⁵⁷ in cui si evidenziano risultati contrastanti. I vantaggi di instaurare un rapporto duraturo e costante sono riconducibili da un lato alla conoscenza puntuale dei rischi connessi all'operazione di prestito, e dall'altro alla maggiore disponibilità di credito²⁵⁸ e

²⁵² Sharpe, S. A. "Asymmetric information, bank lending and implicit contracts: A stylized model of customer relationships." *Journal of Finance*. 1990; Boot A, Thakor A.V "Moral hazard and secured lending in an infinitely repeated credit market game ". *International Economic Review* 1994; Von Thadden, E. L. "Long-term contracts, short-term investment and monitoring, *Review of Economic Studies*.1995.

²⁵³ In letteratura l'intensità della relazione è stata misurata in riferimento al totale di banche che finanziano l'impresa (Petersen e Rajan, 1994. Op. cit; Cole, R. A. "The importance of relationship to availability of credit". *Journal of Banking and Finance*.1998; Elsas e Krahnen, 1998; Ongena e Smith, 2000; de Bodt et al, 2005; Ongena et al, 2008) e al numero di servizi erogati ad una stessa impresa (Degryse, H.,van Cayseele, P. "Relationship lending within a bank-based system: Evidence from European small business data. *Journal of Financial Intermediation*,". 2000)

²⁵⁴ La profondità si riferisce alla percentuale di credito erogato dalla banca rispetto al totale usufruito dall'impresa. Harhoff D., Koerting T., "Lending relationship in Germany Empirical evidence from survey data", *Journal of Banking and Finance*, 1998; Ferri G., Messori M., "Bank firm relationships and allocative efficiency in North-eastern and Central Italy and in the South", *Journal of Banking & Finance*, 2000; Mchauer e Weber, 2000; Ongena S., Smith D C, "What determines the number of bank relationships? Cross-country evidence", *Journal of Financial Intermediation* 2000; Berger A. N., Klapper L., Udell G. F., "The ability of Banks to lend to informationally opaque small business", *Journal of Banking and Finance*; 2001.

²⁵⁵ Boot, A. W. A. "Relationship banking: What do we know?" *Journal of Financial Intermediation*. 2000.

²⁵⁶ Hoshi T., Kashyap A., Scharfstein D., "The Role of Banks in Reducing the Costs of Financial Distress in Japan", *Journal of Financial Economics*; 1990.

²⁵⁷ Sharpe, S. "Asymmetric information, bank lending and implicit contracts: A stylized model of customer relationships", *Journal of Finance* 45, 1995; Diamond, D.. "Monitoring and reputation: The choice between bank loans and privately placed debt." *Journal of Political Economy*.1991; Petersen, M. and Rajan, R. "The benefits of lending relationships: Evidence from small business Data" . *Journal of Finance* 49,1994.

²⁵⁸ Cole R.A., 1998.op.cit

all'applicabilità condizioni meno onerose.²⁵⁹ Tuttavia, è necessario soffermarsi a evidenziare il “*dark side*” di una relazione con tali caratteri. Infatti, non sempre si riscontra una influenza positiva tra minori costi o migliori condizioni contrattuali e durata di una relazione²⁶⁰. Anche con riferimento all'intensità e alla profondità sono stati riconosciuti una pluralità di rischi e costi da valutare, in particolar modo dalla prospettiva dell'imprenditore. Si fa riferimento ai problemi connessi al *hol-up* e al *soft budget constraint*.²⁶¹

Qualora l'imprenditore instaura una relazione profonda, intensa e di lunga durata con una banca, potrebbe “catturare” il suo finanziatore nel senso di costringerlo a finanziare i suoi progetti. Il caso si verifica quando una banca spinta per esempio dalla necessità di recuperare il precedente credito concesso, accorda un nuovo credito anche se per essa non è per nulla conveniente (*soft budget constraint*). Tale situazione potrebbe, in prima approssimazione, essere valutata come positiva per l'impresa se non si prendessero in considerazione le conseguenze, in termini di efficienza (cattiva gestione di risorse) sulla struttura finanziaria dell'impresa. Un altro possibile aspetto negativo, per l'imprenditore riguarda il problema dell' *hol-up*. A causa di una relazione duratura con una banca, l'imprenditore perde il monopolio informativo sulla reale situazione dell'impresa. La banca consapevole di ciò potrebbe approfittarne imponendo tassi di interesse più elevati o condizioni più onerose (*hol-up*)²⁶² rispetto a quelli realmente dettati dal profilo di rischio del prenditore. Tale situazione derivante dal monopolio informativo è ancora più grave se l'imprenditore ha instaurato una relazione con un'unica banca. L'esclusività e l'idiosincrasia della relazione, da cui deriva un vantaggio competitivo della banca che sfrutta nei confronti dei potenziali finanziatori (altre banche), per i quali è pressoché difficile o addirittura

²⁵⁹ Sharpe S.A, 1990 op.cit; Diamond, Douglas “Presidential Address, Committing to Commit: Short Term Debt When Enforcement Is Costly”, *Journal of Finance*, 1991; Slovin M.B., Sunhka M. E., Plonchek J.A., “ The value of bank durability: Borrowers as bank stakeholders”, *Journal of Finance* , 1993; Boot A., Thako A., “ Moral Hazard and Secured Lending in an Infinitely Repeated Credit Market Game”, *International Economic Review*, 1994; Petersen M.A, Rajan R., 1994 op.cit.

²⁶⁰ Elsas R., Krahnen J.P., “ Is Relationship Lending special? Evidence from Credit file Data in Germany”, *Journal of Banking and Finance*, 1998; Degryse, H., van Cayseele, P “Relationship lending within a bank-based system: Evidence from European small business data.” *Journal of Financial Intermediation*, 2000.

²⁶¹ Boot. A, 2000. Op.cit.

²⁶² Sharpe S.A, 1990; op.cit; Hellwig, 1991 op.cit; Rajan. R., 1992; op.cit.

impossibile acquisire informazioni, e di conseguenza concedere finanziamenti all'impresa, causa il rischio per l'imprenditore di rimanere catturato nella relazione.

Una visione alternativa e complementare ai due approcci prima esposti, che possiamo definire come "interaction lending" nasce da una lettura congiunta delle caratterizzazioni delle due visioni prima esaminate e mostra coerenza con il fenomeno oggetto di studio in questo lavoro. L'obiettivo di tale visione è quello di smussare le assolutizzazioni imposte dalla *Transaction lending* e dalla *Relationship lending* e fondere l'operatività della banca e dell'imprenditore con le visioni teoriche.

Per *interaction lending* si intende una situazione in cui imprenditore e banca manifestano i loro interessi ed esercitano il loro potere di influenza, orientati ad esprimere le loro aspettative ed esigenze. Essa si differenzia dalla *relationship lending* in quanto si riferisce ad una situazione caratterizzata dal fatto che la banca non conosce l'imprenditore e non ha avuto precedenti interazioni di business. Nella *interaction lending* si esclude, dunque, una relazione profonda, intensa e di lunga durata tra banca e imprenditore dettata dallo stadio di start-up dell'impresa e dall'assenza di precedenti esperienze di avvio di idee imprenditive da parte dell'imprenditore. Tale assenza non permette di considerare la formazione di informazioni soft, così come sono state definite dagli studiosi della *relationship lending*, tuttavia il processo informativo che sta alla base della interazione si basa su informazioni che la banca acquisisce sia direttamente dai colloqui con l'imprenditore sia da fonti ufficiali e oggettivi (informazioni hard). Il riconoscimento dell'importanza di queste ultime comporta da una lato, l'individuazione di un punto di accordo tra *transaction lending* e *interaction lending* e dall'altro, evita di focalizzare l'attenzione sul problema della "soggettività" del funzionario della banca nel momento in cui decide se concedere finanziamento all'imprenditore.

Inoltre, un approccio di *interaction lending* pone enfasi sulla fiducia che l'imprenditore riesce a generare nell'interazione con la banca; questo aspetto viene considerato, ma solo implicitamente, nella *relationship lending* in quanto si presume che solo attraverso un rapporto duraturo, intenso e costante con la banca, l'imprenditore riesce a generare fiducia. Quest'ultima è intesa come un meccanismo che da un lato facilita il processo di incontro tra esigenze e

aspettative della banca e dell'imprenditore, e dall'altro come strumento che consente di superare i limiti riscontrabili nella stipulazione del contratto di finanziamento.

Presupposti dell'*interaction lending* si possono identificare:

- nell'incontro tra esigenze e aspettative dell'imprenditore e della banca;
- nella presenza di un processo di valutazione di informazioni al fine della decisione di concedere il finanziamento all'imprenditore;
- nella manifestazione da parte dell'imprenditore delle proprie "capacità dinamiche" orientate ad influenzare la decisione della banca.

Ci si riferisce, dunque, ad una situazione che si "costruisce" e si caratterizza attraverso:

- lo "sfruttamento" di informazioni su azioni compiute precedentemente dall'imprenditore;
- l' "acquisizione *on going*" di informazioni;
- l' "esplorazione" di nuove informazioni basata sulla stima degli effetti delle future azioni dell'imprenditore.

Dalle osservazioni precedenti emergono gli aspetti di discriminare tra i tre approcci, riconducibili alla tipologia di informazioni e al tipo di rapporto che si instaura. Risultato ultimo dell'*interaction lending* non è rappresentato unicamente dalla decisione della banca di concedere o meno il finanziamento e a quali condizioni, ma l'esplorazione sia da parte della banca sia dalla prospettiva dell'imprenditore di una nuova "opportunità". Da questa prospettiva entrambe le parti dell'interazione vengono considerati come imprenditori serendipity²⁶³ che agiscono per, e reagiscono alla concretizzazione dell'interazione, ed in ultima analisi alla realizzazione dell'idea imprenditiva.

Una sintesi di quanto detto è riportata nella tabella n 1.

²⁶³ Vedi capitolo I paragrafo n° 3

Tabella N 1: Tipologie di relazione banca-impresa

	TIPOLOGIA DI INFORMAZIONI	TIPOLOGIA DI RAPPORTO
RELATIONSHIP LENDING	SOFT	INTENSO, DURATURO
CONTRACTION LENDING	HARD	DISCONTINUO, BREVE
INTERACTION LENDING	SOFT-HARD	FIDUCIA

Fonte: nostra elaborazione.

3.2 La valutazione del merito di credito e sviluppo delle proposition

Seguendo l'approccio *dell'interaction lending* e dall'analisi della letteratura sulle variabili dalle quali dipende il rapporto di prestito tra banca e imprenditore sono state individuate tre categorie riconducibili²⁶⁴ alle:

- caratteristiche dell'impresa e dell'imprenditore (dimensione, opacità informativa, competenza dell'imprenditore);
- caratteristiche della banca (dimensione, organizzazione interna, localizzazione);
- caratteristiche del mercato (regolamentazione, struttura del mercato, assetto competitivo).

In questo lavoro l'attenzione si concentra ad esaminare le caratteristiche personali dell'imprenditore, in quanto l'idea centrale è quella di esaminare quali sono le capacità che l'imprenditore attiva per influenzare la decisione della banca. Tali capacità coincidono con le variabili e i criteri che il finanziatore utilizza per stimare la capacità dell'imprenditore di rimborsare il credito concesso²⁶⁵.

²⁶⁴ Elas R, " Empirical determinants of relationship lending". *Journal of Financial Intermediation*; 2005.

²⁶⁵ La coincidenza tra capacità dinamiche attivate dall'imprenditore e le variabili che la banca considera come criteri per selezionare e attribuire merito di credito alle imprese deriva da una analisi congiunta delle informazioni derivanti dai siti delle principali banche che operano nel territorio italiano e dalle informazioni desunte implicitamente o fornite esplicitamente tramite le risposte fornite, per mezzo del questionario, alle stesse.

Dall'analisi congiunta della letteratura sui criteri di selezione dei progetti da finanziare e dei documenti ufficiali²⁶⁶ (da cui emergono direttive legislative che condizionano la prassi bancaria) con la letteratura sulle determinanti della fiducia²⁶⁷ sono stati individuati alcune variabili che contemporaneamente possono essere considerate sia come determinanti della fiducia sia come elementi che la banca tiene in considerazione per decidere circa la concessione del finanziamento e a quali condizioni. Ci si riferisce all'openness, alla promise fulfillment, alla receptivity, alla dependance e alla competence. Nella tabella che segue (n°2) si fornisce una descrizione delle variabili, che più precisamente vengono considerate come capacità dinamiche, e come prima evidenziato determinanti della fiducia, che l'imprenditore attiva, spontaneamente o su richiesta della banca, al fine di influenzare la decisione di concessione del finanziamento e le condizioni (tasso, entità) accordate. Un'ulteriore precisazione riguarda il processo di genesi della fiducia che, impiegando la prospettiva utilizzata in questo lavoro²⁶⁸, deriva dall'interdipendenza tra elementi del passato (promise fulfillment), del presente (dependance, receptivity, openness), e del futuro (competence) che caratterizzano l'interazione.

²⁶⁶ Nuovo Accordo di Basilea sui requisiti patrimoniali, Aprile 2003; Circolare della Banca d'Italia n° 229 del 21 aprile 1999 e relativi aggiornamenti fino al 10 aprile 2007.

²⁶⁷ Vedi capitolo II paragrafo n° 2

²⁶⁸ Vedi capitolo 2 paragrafo 3

Tabella N. 2: Descrizione variabili

CONCETTO	NOME VARIABILE	DESCRIZIONE VARIABILE
Capacità di condividere informazioni inerenti il progetto d'impresa e il settore in cui l'imprenditore intende operare	OPENNESS	La condivisione di informazioni si deduce dalla qualità e dalla quantità dei dati economici, patrimoniali e finanziari comunicati dall'imprenditore nel Business plan
Capacità dell'imprenditore di ascoltare e accettare nuove idee e consigli da parte della banca	RECEPTIVITY	L'accettazione di idee e suggerimenti circa il progetto imprenditoriale deriva dallo scambio di informazioni durante il "dialogo" con la banca.
Capacità di mantenere le promesse. Assolvimento di obblighi contrattuali e relazionali	PROMISE FULFILMENT	La promise fulfilment imprenditoriale è valutata attraverso le informazioni ufficiali raccolte dalla banca (Centrale Rischi, Bollettino protesti, CRIF)
Capacità dell'imprenditore di impegnarsi finanziariamente nel progetto	DEPENDENCE	La dependance è esplicitata dal capitale proprio investito dall'imprenditore nel progetto
Capacità di "gestire" l'attività imprenditoriale e "garantire" il rimborso dell'eventuale finanziamento concesso dalla banca	COMPETENCE	La competence è stabilita attraverso il grado di istruzione conseguito dall'imprenditore e dalle sue precedenti esperienze lavorative.

Fonte: nostra elaborazione

Una notazione importante riguarda la constatazione che nonostante la legislazione vigente fornisce prescrizioni ampiamente condivisibili e metodologicamente dettagliate²⁶⁹ circa una adeguata valutazione del merito creditizio²⁷⁰ dell'imprenditore, resta comunque un inevitabile margine di discrezionalità che ogni banca gestisce in relazione al progetto e all'imprenditore che richiede un finanziamento. Tale affermazione trova conferma nelle Istruzioni di Vigilanza per gli enti creditizi²⁷¹ in cui viene esplicitamente affermato che *"...nel caso di affidamenti ad imprese, sono acquisiti i bilanci, nonché ogni altra informazione utile per valutare la situazione attuale e prospettica dell'azienda"*.

Anche dall'analisi della letteratura²⁷² emerge l'importanza dello sfruttamento dello scambio di informazioni tra banca e imprenditore e del valore di queste informazioni acquisite durante l'interazione. Ciò nonostante, poco è stato scoperto su "come" le banche ottengono informazioni, che "tipo" di informazioni acquisiscono, e sulle modalità di utilizzo di queste informazioni²⁷³. I finanziatori non decidono di finanziare un progetto solo perché l'imprenditore possiede una

²⁶⁹ Si pensi all'introduzione dei rating per la gestione del rischio di credito in coerenza con le norme del Testo Unico. Con sistema di rating si intende l'insieme di metodi, procedimenti, controlli, dati e sistemi informativi che fungono da supporto alla valutazione del rischio di credito, all'attribuzione dei gradi interni di merito e alla stima quantitativa delle inadempienze e delle perdite. Nell'ambito di ciascuna classe di attività le banche possono utilizzare diversi metodi o sistemi di rating. Ad esempio, una banca può impiegare sistemi ad hoc per specifici settori economici o segmenti di mercato, come ad esempio PMI o grandi imprese. Nel caso in cui la banca decida di impiegare sistemi molteplici, i criteri per l'applicazione di un sistema a un dato mutuatario devono essere documentati e applicati in modo da rispecchiare al meglio il profilo di rischio del mutuatario stesso. Le banche non devono scegliere i sistemi di rating da applicare ai vari mutuatari con l'intento di minimizzare i requisiti patrimoniali (in altri termini, non devono effettuare scelte inappropriate dettate da ragioni opportunistiche).

²⁷⁰ Per grado di merito del debitore si intende una valutazione del rischio di controparte del mutuatario effettuata in base a un insieme ben definito di criteri, dai quali è derivata la stima della probabilità di inadempienza (PD).

La definizione del grado deve comprendere sia una descrizione del profilo di rischio di inadempienza tipico dei debitori assegnati al grado stesso, sia i criteri assunti per individuare quel profilo di rischio. Inoltre, i modificatori .+ o .- di gradi designati con codici alfanumerici sono riconosciuti come gradi distinti soltanto se la banca ha elaborato una specificazione esauriente dei metodi e dei criteri applicati per la loro attribuzione e se quantifica separatamente la PD per tali gradi modificati.

²⁷¹ Circolare n.4 del 29 marzo 1988, e successivi aggiornamenti riconducibili al 2007.

²⁷² Ramakrishnan, R.T.S., Thakor, A.V. "Information reliability and a theory of financial intermediation". *Review of Economic Studies*. 1984. Stiglitz, J. E., and Weiss, 1981.op.cit

²⁷³ A. Boot, 2000.op.cit

“hot idea” in termini generali.²⁷⁴ Piuttosto devono individuare e esaminare specifici dettagli al fine di prognosticare le chance di fattibilità della proposta imprenditoriale. Di conseguenza la banca necessita di strumenti che soddisfino i propri bisogni conoscitivi. Il principale strumento, riconosciuto sia dalla letteratura sia dalla prassi bancaria, con cui l'imprenditore e il potenziale finanziatore interagiscono è il business plan.²⁷⁵ L'importanza di tale documento emerge dai problemi di asimmetria informativa che la banca deve affrontare quando valuta una decisione di investimento.²⁷⁶ Questo problema è più evidente nel caso di nuovi business a causa della mancanza di *track record*. Le informazioni necessarie per valutare le prospettive di un progetto imprenditoriale e la competenza del fondatore sono poco evidenti, costose da ottenere e difficili da interpretare. In letteratura, sono state evidenziate due visioni che consentono di spiegare l'importanza per un imprenditore di redigere un business plan.²⁷⁷ La visione “economica” si focalizza sul diretto impatto del business plan sulla performance economica delle imprese. Una efficace attività di pianificazione è associata con una gestione professionale del business e con una modalità ben progettata, e conseguentemente, con risultati positivi di performance²⁷⁸. La visione “istituzionale” enfatizza, invece, l'importanza del business plan come una via per ottenere legittimità, una condizione necessaria, (sebbene, non sufficiente) per la sopravvivenza e l'avvio di una impresa. Entrambe le prospettive sono state utilizzate in ricerche empiriche, tuttavia i risultati sulla relazione pianificazione-performance sono diversi e un consenso non è stato ancora raggiunto.²⁷⁹ La

²⁷⁴ Hisrich R.D., Peters M.P. *Entrepreneurship*. McGraw Hill, 2002. Sexton, D. L., Bowman-Upton, N. B.. *Entrepreneurship: Creativity and Growth*. New York: Macmillan, 1991

²⁷⁵ Shepherd D.A., Douglas E.J. “Attracting equity investors: Positioning, preparing and presenting the business plan”, *Thousand Oaks: Sage*, 1999.

²⁷⁶ Gompers P.A., “Optimal investment, monitoring and the stages of venture capital”, *Journal of finance*, 1995; Mason C., Stark M., “What do Investors look for in a business plan? A comparison of the Investment Criteria of Bankers, Venture Capitalist and Business Angels”, *International Small Business Journal*, 2004.

²⁷⁷ Honig B., Karlsson T., “Institutional forces and the Written business plan”, *Journal of Management*, 2004

²⁷⁸ Ramanujam V., Venkatraman N., “Planning System Characteristics and Planning Effectiveness”, *Strategic Management Journal*, 1987; Bracker J.S., Keats B. W., Pearson J.N., “Planning and financial performance among small firms in a growth industry”, *Strategic Management Journal*, 1988.

²⁷⁹ Per esempio, Perry (2001) scopre una significativa, sebbene debole, positiva relazione tra pianificazione e sopravvivenza dell'impresa. Delmar and Shane (2004) egualmente hanno

prospettiva della legittimità sociale afferma l'idea che la predisposizione di un business plan migliora la comunicazione con gli stakeholder esterni, in particolare con i potenziali finanziatori. In particolare, il business plan aiuta l'imprenditore ad ottenere sufficiente finanziamento²⁸⁰ al fine di avviare la propria attività e superare la fase di start-up caratterizzata da cash flow negativi²⁸¹. Sebbene la presenza di un business plan attira l'interesse della banca, tuttavia si deve riconoscere che tale condizione non è sufficiente a spiegare la decisione di prestito. Più precisamente, la quantità di informazioni fornite non consente una analisi completa della capacità dell'imprenditore di condividere informazioni circa il proprio progetto d'impresa, se non associata con una interpretazione qualitativa delle stesse. Una analisi più dettagliata concerne la distinzione tra la qualità e la quantità delle informazioni fornite nel business plan da parte dell'imprenditore. La prima caratteristica delle informazioni (qualità) è intesa in termini di completezza²⁸² e rilevanza²⁸³, e si ritiene possa influenzare la decisione di concessione del finanziamento, al pari della quantità delle stesse ma con un andamento opposto.

PROPOSITION 1: L'openness, in termini di condivisione delle informazioni fornite dall'imprenditore circa il progetto e il settore influenza la decisione di finanziamento della banca.

osservato un significativo positiva relazione tra la redazione di un business plan e la sopravvivenza di una nuova impresa. Viceversa, Bhidé (2000) non ha scoperto nessuna correlazione tra un esteso business plan e il successo dello start-up. Bhidé A., "The origin and evolution of new business, New York Oxford University, 2000; Honig e Karlsson, 2004 op. cit; Perry S.C., "The Relationship between Whitten Business Plans and the Failure of Small Businesses in the U.S", *Journal of Small Business Management*, 2001. Delmar F., Shane S., "Legitimizing first: organizing activities and survival of new ventures", *Journal of Business Venturing*, 2004

²⁸⁰Sels L., Vanhoutte C., "An Inquiry into the impact of pre start-up business planning on new business ventures' performance", *Small Business*, 2006; Castrogiovanni G. J., " Pre-Startup planning and the survival of new small businesses: Theoretical linkages", *Journal of Management*, 1996

²⁸¹Sels L., Vanhoutte C. 2006. op.cit

²⁸² La completezza di una informazione esprime la questione che l'insieme degli elementi e dei dati che caratterizzano l'informazione è sufficiente a rendere evidente, cioè a spiegare ed illustrare, l'ammissibilità o meno di qualunque dato che sia espressione dell'informazione.

²⁸³ Una informazione è rilevante quando ogni sua parte possiede un elevato grado di significatività e pertinenza. Ossia quando i dati che la formano sono essenziali in relazione alla sua funzione d'uso e sono inoltre in un rapporto logico di affinità o implicazione

P1a: La qualità (completezza e la rilevanza) delle informazioni circa la struttura, l'andamento del settore e il progetto di impresa è collegata alla decisione di concessione del finanziamento.

P1b: La quantità delle informazioni circa la struttura, l'andamento del settore e il progetto di impresa è collegata alla decisione di concessione del finanziamento.

La disponibilità a condividere informazioni non induce automaticamente la decisione del finanziatore, tuttavia le sole informazioni desunte dal business plan vanno integrate con quelle scambiate attraverso incontri face to face²⁸⁴. Naturalmente, per concedere un finanziamento le banche oltre a consultare le banche dati²⁸⁵, si avvalgono di informazioni che il cliente stesso fornisce, sia attraverso i documenti aziendali (statuto, business plan), sia da incontri con l'imprenditore mirati da un lato a valutare lo stadio di sviluppo dell'idea imprenditoriale e dall'altro, e conseguentemente, a fornire supporto alla fattibilità del progetto. Senza questi dati, che servono per valutare l'affidabilità di un cliente, in termini di una manifestazione delle intenzioni dell'imprenditore da cui deriva per la banca una maggiore prevedibilità del comportamento, potrebbe non essere concesso il finanziamento. In tale momento di confronto emerge la *absorptive capacity* dell'imprenditore ovvero l'abilità di assimilare nuova ed esterna conoscenza, misurando il livello di esplorazione che l'imprenditore avvia al fine di sfruttare opportunità²⁸⁶. L'*absorptive capacity* si compone di due sottocategorie: la capacità potenziale, cioè l'acquisizione di nuova conoscenza e, la capacità realizzata ovvero la trasformazione di conoscenza. La prima contribuisce a valutare la capacità dell'imprenditore di riconoscere opportunità (

²⁸⁴ Questa affermazione trova conferma nelle ricerche che hanno scoperto che le interazioni sociali mediate da tecnologie online sono meno efficaci rispetto agli incontri face to face. Preece, J. "Online communities: Designing usability, supporting sociability." New York: John Wiley & Sons, 2000. www.ifsm.umbc.edu/onlinecommunities

²⁸⁵ Di cui si discuterà in seguito quando si analizzerà la promise fulfillment.

²⁸⁶ Van den Bosch F.A.J., Volberda H.W., de Boer M., "Coevolution of firm absorptive capacity and Knowledge environment: Organizational forms and combi native capabilities." *Organization Science*, 1999.

opportunity-seeking behavior), la seconda permette di stimare l'*advantage-seeking behavior* imprenditoriale.²⁸⁷

Inoltre, l'*absorptive capacity* si trasforma in *receptivity* nel momento in cui l'imprenditore, dopo aver valutato l'alternativa proposta dal potenziale finanziatore, decide di accettarne i suggerimenti e i consigli (nuova conoscenza) e quindi sfruttare "la nuova opportunità" presentata dalla banca. A questo punto l'entità e il tasso da accordare saranno stabiliti dalla banca, ma indotti dall'*"interesse condiviso"* di entrambi. Inoltre, attraverso l'attivazione della *receptivity* da parte dell'imprenditore, la banca sviluppa informazioni "private" circa il prospetto finanziario dell'impresa che sono significative al fine della decisione di estendere il credito.²⁸⁸

PROPOSITION 2: La *receptivity* dell'imprenditore intesa come la qualità di ascoltare e accettare nuove idee e consigli da parte della banca influenza la decisione di concedere il finanziamento, l'entità e il tasso del finanziamento.²⁸⁹

Un altro aspetto tenuto in considerazione dalla banca e manifestazione della capacità dell'imprenditore di mantenere fede agli impegni assunti riguarda la *promise fulfilment*. Essa, viene considerata, in questa sede, come capacità dell'imprenditore di mantenere gli accordi. Nella prassi bancaria essa viene valutata attraverso le informazioni acquisite dai sistemi di informazioni creditizie, ovvero banche dati che consentono (alle banche e agli intermediari finanziari) uno scambio di informazioni sui finanziamenti accordati alle imprese e agli imprenditori con il duplice obiettivo di controllare i rischi connessi al finanziamento e di tutelare il credito²⁹⁰. In tal modo è possibile ricostruire una

²⁸⁷ Zahha S.A., George G. "Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension", *Academy of Management Review*, 2002.

²⁸⁸ Diamond. D, 1984. Op.cit

²⁸⁹ Più specificatamente da questa proposition potrebbe essere avanzata l'ipotesi in cui si evidenzia la relazione positiva o negativa tra *receptivity* e condizioni del finanziamento. *Hp2a: la receptivity è positivamente collegata alla decisione di concessione e all'entità del finanziamento. Hp 2b: la receptivity è negativamente collegata al tasso del finanziamento accordato.*

²⁹⁰ Ci si riferisce alla Centrale dei Rischi, ossia un organismo costituito presso la Banca d'Italia nel 1964 dal comitato interministeriale per il credito e il risparmio (CICR), con lo scopo di fornire una

storia di ciascun soggetto (e quindi anche di un potenziale imprenditore) che presenta una proposta di finanziamento, in termini di ulteriori prestiti in corso presso altre banche, di puntualità nei pagamenti e di tipologia di credito accordato (credito al consumo, mutuo per l'acquisto della casa, e così via). Con riferimento a queste informazioni, ed in particolare al numero di prestiti che fanno capo ad un solo soggetto, da cui è possibile ottenere informazioni circa la capacità dell'imprenditore di far fede agli impegni assunti (promise fulfillment), alcuni studi hanno evidenziato la relazione tra il tasso di prestito, l'entità del credito e il numero di banche con cui l'imprenditore risulta "affidato".²⁹¹ Più nel dettaglio, tali studi hanno esaminato come la relazione tra finanziatore e impresa influenza il tasso di interesse. Mentre non riscontrano nessuna variazione del tasso di prestito legata alla durata della relazione, scoprono che il tasso aumenta con il numero di banche con cui l'impresa prende a prestito e diminuisce con l'età. Inoltre, gli stessi lavori analizzano come la relazione impresa-finanziatore influenza la disponibilità del credito. Quest'ultima risulta negativamente collegata sia alla lunghezza della relazione sia all'età dell'impresa, e positivamente collegata al numero di banche da cui le imprese prendono a prestito. Inoltre, la promise fulfillment permette alla banca di costruirsi una idea, sebbene indiretta, sulla passata esperienza "creditizia" dell'imprenditore, una reputazione, che influenza i costi attesi del prestito e la disponibilità a fornire fonti.

PROPOSITION 3: *La promise fulfillment, ossia la qualità dell'imprenditore di mantenere le promesse in termini di assolvimento di obblighi morali e*

informazione globale dei crediti concessi dall'intero sistema creditizio a una determinata persona, impresa o ente, e riguarda esposizioni pari o superiori a 75.000,00 Euro. (*Circolare n. 139 dell' 11 febbraio 1991 – 9° Aggiornamento del giugno 2004*). Per importi inferiori, invece le informazioni sono fornite dalla SIA (Società Interbancaria per l'Automazione). Un altro Archivio informatico istituito presso la Banca d'Italia è il CAI, entrato in funzione dal 2 luglio 2002. In tale archivio confluiscono le informazioni fornite dagli enti segnalanti sulle irregolarità nell'emissione di assegni bancari e nell'utilizzo delle carte di pagamento. Inoltre, dal 1° gennaio 2005 è entrato in vigore il "Codice di deontologia e buona condotta per i sistemi informativi gestiti da soggetti privati in tema di crediti al consumo, affidabilità e puntualità nei pagamenti", confermando l'esistenza di società private che forniscono informazioni su esposizioni di basso ammontare. Tra questi i più noti in Italia sono: CRIF, Experian, Cerved.

²⁹¹In particolare, Petersen, M. A., Rajan, R. G. "The effect of credit card competition on lending relationships". *Quarterly Journal of Economics*. 1995.

*contrattuali influenza la decisione di concessione e di erogazione del finanziamento*²⁹².

Mentre attraverso l'attivazione della promise fulfilment la banca valuta il "passato" comportamento dell'imprenditore, con la valutazione dell'openness e della receptivity l'imprenditore fornisce informazioni sulle proprie "attuali" capacità. Un'ulteriore analisi incentrata alla valutazione dell'attuale "stato dell'arte" dell'imprenditore e del suo progetto viene condotta attraverso la stima della dependance, rappresentata dall'ammontare di capitale proprio che l'imprenditore destina alla concretizzazione dell'idea imprenditoriale.

In letteratura sulla finanza imprenditoriale²⁹³, diversi studi empirici²⁹⁴ mostrano che il tasso di crescita delle imprese nella fase di avvio è fortemente correlato con la capacità di autofinanziamento e che la probabilità di sopravvivenza delle nuove imprese è fortemente dipendente dalla disponibilità di attività liquide personali e dall'ammontare di ricchezza individuale²⁹⁵.

Il capitale proprio è indice del rischio che l'imprenditore assume a proprio carico, quindi per la banca un importante indicatore della fiducia che l'imprenditore ripone nell'iniziativa. A parità di altre condizioni, almeno in prima approssimazione, si può sostenere che più grande è l'ammontare di finanziamento personale usato dalle imprese, più basso è l'ammontare del finanziamento bancario²⁹⁶. Tuttavia, adottando la prospettiva della banca, il cui processo valutativo è ancorato all'analisi del rischio, si può ipotizzare che a maggiori dosi

²⁹² L'ipotesi che emerge dalla proposition è la seguente: *Hp 3a: La promise fulfilment è positivamente collegata alla decisione di concessione e all'entità del finanziamento. Hp 3b: : La promise fulfilment è negativamente collegata alla tasso del finanziamento.*

²⁹³ Denis, D. J., Mihov, V. T "The choice among bank debt, non-bank private debt and public debt: Evidence from new corporate borrowings". *Journal of Financial Economics*, 2003.

²⁹⁴ Holtz-Eakin D., Joulfaian D., Rosen H.S., "Entrepreneurial Decisions and Liquidity Constraints", *Rand Journal of Economics*, 1994; Cooper, A. C., Gimeno G., Woo C.Y., "Initial Human and Financial Capital as Predictors of New Venture Performance", *Journal of Business Venturing*, 1994.

²⁹⁵ Petersen M.A. "Information: Hard and Soft". Mimeo Chicago IL, Northwestern University. 2002.

²⁹⁶ Colombo M, L. Grilli. "Funding Gaps? Access To Bank Loans By High-Tech Start-ups". *Small Business Economics*, 2006

di capitale proprio si associano dosi crescenti di capitale di debito e minori tassi d'interesse.

PROPOSITION 4: *La dependance imprenditoriale, influenza la decisione di concessione del finanziamento, l'entità e il tasso del credito concesso.*²⁹⁷

Un ulteriore elemento di interesse al fine di valutare il merito di credito e la fiducia da accordare all'imprenditore risiede nella competence, ovvero nella capacità di pianificare e gestire l'attività dell'impresa. Da queste dipende la futura produttività e quindi la capacità dell'imprenditore di rimborsare il finanziamento accordato. Il grado di cultura e le precedenti esperienze lavorative, variabili esplicative della competence dell'imprenditore, rappresentano per la banca segnali con cui è possibile stimare i risultati della futura attività di gestione. In letteratura tali variabili sono state utilizzate per indicare il capitale umano²⁹⁸ a disposizione di una impresa. La cultura e le esperienze lavorative sono considerati come investimenti che aumentano la produttività del lavoro dell'imprenditore.²⁹⁹ Queste consentirebbero una maggiore efficacia nelle attività organizzative, amministrative e nella gestione di routines.³⁰⁰ Diverse ricerche hanno dimostrato un rang di risultati riguardanti la relazione tra il grado di cultura e il successo dell' imprenditore; la cultura produce effetti non lineari nel supportare la

²⁹⁷ La relazione positiva o negativa tra dependance e condizioni concordate potrebbe essere verificata testando la seguente ipotesi: *Hp 4a: la dependance imprenditoriale è positivamente collegata alla decisione di concessione del finanziamento e all'entità. Hp4b: la dependance imprenditoriale è negativamente collegata e al tasso del finanziamento.*

²⁹⁸ Evans D., Leighton L., "Some empirical aspects of entrepreneurship" *American Economic Review*, 1989. Becker G., Human Capital. New York *National Bureau of Economic Research*. 1975. Svelby, K.E. "The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-based Assets. *Berrett-Koehler*, San Francisco, CA.1997

²⁹⁹ Becker G.S, "Human Capital", New York Columbia University, 1964; Becker B., Gerhart B., "The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects"; *Academy of Management Journal*,1996; Schultz T., "Investment in Human Capital"; *The American Economic Review*, 1961.

³⁰⁰ Tsang M.C., Rumber R.W, Levinett H. "The impact of surplus schooling on worker productivity." *Industrial Relations*, 1992; Hmieleski K., Carr J., "The relationship between entrepreneur psychological capital and new venture performance" *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 2008. Preisendorfer, P., Voss, T. "Organizational mortality of small firms: The effects of entrepreneurial age and human capital". *Organization Studies*, 1990.

probabilità di diventare imprenditore e sulla sopravvivenza della sua attività.³⁰¹
Conseguentemente si prospettano alla banca diverse prospettive concernenti:

- la continuità dell'interazione con l'imprenditore, e quindi l'applicazione di tassi di interesse bassi, in quanto esiste la possibilità di aumentarli successivamente;
- la positiva aspettativa che l'imprenditore sia capace di gestire i affidatigli e di conseguenza una alta probabilità di rimborso.

Queste variabili, in ultima analisi, incidono sul livello di rischio atteso della banca, da cui discende il relativo processo decisionale.

*PROPOSITION 5: La competence espressa dall'abilità dell'imprenditore di pianificare e gestire l'attività d'impresa influenza la decisione di concessione del finanziamento, l'entità e il tasso del finanziamento.*³⁰²

3.3 Descrizione del campione e del questionario

L'indagine è stata condotta attraverso la somministrazione di un questionario tramite invio per e-mail ai responsabili dell'Ufficio Fido delle banche. Il lavoro è basato su un campione costruito tenendo in considerazione le informazioni desunte dall'Appendice della Relazione Annuale della Banca d'Italia dell'anno 2009³⁰³. Il campione rappresenta il 75% delle Maggiori banche, il 50% delle Grandi banche, il 7,5% delle medie banche, e il 7% delle piccole banche che operano sul territorio italiano. Il questionario è stato inviato a 65 banche di cui i

³⁰¹Evans D.S., Leighton L.S., "Some Empirical Aspects of Entrepreneurship", *American Economic Review*, 1989. Evans D.S., Jovanovic B., "Estimates of a Model of Entrepreneurial Choice under Liquidity Constraints", *Journal of Political Economy*, 1989. Reynolds P.D., "Who starts new firms? Preliminary explorations of firms in gestation." *Small Business Economics*, 1997

³⁰² Misurando la capacità di pianificare e gestire l'attività imprenditoriale attraverso le precedenti esperienze e il grado di cultura dell'imprenditore sarà possibile avanzare la seguente ipotesi: *Hp 5a: le precedenti esperienze e il grado di cultura sono collegate positivamente alla decisione di concedere il finanziamento e all'entità Hp 5b: le precedenti esperienze e il grado di cultura dell'imprenditore sono negativamente collegate al tasso del finanziamento*

³⁰³ <http://www.bancaditalia.it>.

rispondenti sono 15.³⁰⁴ Il tasso di risposta equivale al 23%. Sono state escluse dal campione le banche di investimento, quelle che finanziamo infrastrutture per pubblica utilità, le banche che offrono solo servizi finanziari alle famiglie e che si occupano di leasing, factoring, assicurazioni, previdenza e quelle che operano solo on-line, mediazioni e consulenze nel settore finanziario e commerciale, in quanto non rilevanti per il fenomeno oggetto di indagine.

La scelta di indirizzare il questionario alle banche dipende unicamente dal fenomeno indagato e dall'obiettivo della ricerca, ed ha una duplice motivazione. La prima emerge dalla evidente constatazione che i responsabili degli uffici fido, in quanto collocati in una posizione privilegiata di osservazione, possiedono informazioni dettagliate e precise sul comportamento di un potenziale imprenditore. La seconda è suggerita dall'obiettivo di individuare quali caratteristiche personali dell'imprenditore sono oggetto di valutazione della banca. Sfruttando, cioè, l'esperienza professionale dei diretti conoscitori ed esperti del fenomeno si acquisisce un parere "empirico" su aspetti che sono stati individuati dalla "teoria". Ci si riferisce ai caratteri personali dell'imprenditore e all'esistenza dell'influenza di questi sulle decisioni della banca.

La scelta di adottare il punto di vista della banca per analizzare il fenomeno del finanziamento alle start-up, se da un lato consente di trovare un possibile riscontro delle proposition formulate dall'altro, presenta dei limiti e contemporaneamente costituisce un vincolo. Il principale limite consiste nell'impossibilità di investigare ulteriori possibili aspetti influenzanti il reperimento di risorse finanziarie, (per esempio, le motivazioni di un potenziale imprenditore di interagire con un istituto bancario piuttosto che un altro e la presenza o meno di ulteriori finanziatori non bancari o istituzionali) per cui è possibile reperire informazioni direttamente dall'imprenditore. Tale scelta rappresenta un vincolo in quanto non permette di ottenere dati da trattare statisticamente, cioè il vincolo si ripercuote sulla metodologia da adottare in quanto i dati per misurare l'influenza della fiducia (attraverso le caratteristiche personali dell'imprenditore) sul tasso e sull'entità del

³⁰⁴ L'elenco delle banche che hanno risposto è il seguente: Intesa San Paolo, Cassa Centrale, Banca di Brescia, Unicredit, Antonveneta, Banca Popolare di Bergamo, Banca Cremonese Credito Cooperativo, UGF Banca, Banca Santangelo, Popolare del Mezzogiorno, Credito Siciliano, Cassa Padana, UBI Banca Carime, Banca Mediocredito del Friuli Venezia Giulia, Banca popolare di Sondrio.

finanziamento non sono recuperabili direttamente ed univocamente dalla banca poiché frutto di un processo di negoziazione con ciascun imprenditore.

Il questionario³⁰⁵ è strutturato in due parti. La prima ha come obiettivo la raccolta di informazioni di carattere generale in riferimento alle dinamiche dell'attività di finanziamento alle star-up. La seconda indaga sull'interazione banca-imprenditore distinguendo la fase di concessione del finanziamento da quella dell'erogazione. Questa parte cerca di trovare risposta ai seguenti interrogativi:

- Quali sono le variabili che influenzano la decisione di concedere o meno il finanziamento all'imprenditore?
- Quali sono le caratteristiche che la banca considera per valutare la fiducia da accordare ad un imprenditore che opera in fase di start-up?
- Da che cosa è influenzato l'ammontare del finanziamento concesso all'imprenditore? e il tasso accordato?

Le domande sono state costruite in modo tale che le risposte costituiscano un giudizio circa l'influenza delle determinanti della fiducia sulla concessione del finanziamento, sull'entità e sul tasso. Le risposte rappresentano dunque delle modalità espresse attraverso Scala di Likert. Questa è stata costruita con punteggi da 1 a 5 (1= non concordo, 2=concordo poco; 3=concordo; 4=concordo tanto; 5=concordo tantissimo) ed è stato fissato il valore 2 per individuare l'influenza o meno di un carattere sull'altro. Nello specifico, è stato stabilito che se la risposta è non concordo oppure, concordo poco la variabile analizzata è considerata non influente; invece, se la risposta è concordo, concordo tanto e concordo tantissimo allora significa che è influente.

3.4 Presentazione dati e risultati

Nelle tabelle che seguono vengono riportati i dati dei questionari. La tabella n°3 evidenzia quali sono le caratteristiche personali dell'imprenditore che la banca valuta per accordare fiducia. La n°5 riporta informazioni circa l'influenza della

³⁰⁵ Vedi allegato.

fiducia sulla concessione del finanziamento; la n°8 e la n°10 mostrano rispettivamente l'influenza della fiducia sull'entità e sul tasso accordato.

DETERMINANTI DELLA FIDUCIA

Tabella N°3: Determinanti della fiducia

<i>FIDUCIA</i>					
ISTITUTO DI CREDITO	<i>OPENNESS</i>	<i>PROMISE FULFILMENT</i>	<i>RECEPTIVITY</i>	<i>COMPETENCE</i>	<i>DEPENDANCE</i>
N.1	4	5	2	4	4
N.2	4	5	4	4	5
N.3	4	4	3	4	4
N.4	4	5	2	4	3
N.5	3	4	4	4	3
N.6	5	5	3	5	4
N.7	4	3	2	4	5
N.8	4	4	3	5	3
N.9	3	4	2	4	5
N.10	3	4	2	4	4
N.11	2	4	2	3	4
N.12	5	5	4	5	4
N.13	4	5	4	5	3
N.14	4	5	4	5	4
N.15	5	4	4	4	4

Fonte: nostra elaborazione

I dati vengono riportati in modo da evidenziare il punteggio assegnato da ciascun rispondente ai diversi item. Così per esempio, il numero 4 della prima cella sta ad indicare che l'istituto di credito N1 ha dichiarato che l'openness rappresenta una caratteristica al fine di accordare fiducia all'imprenditore e che concorda tanto con tale affermazione.

Nella seguente tabella vengono presentati i dati, in termini percentuali, distinguendo i rispondenti che hanno dichiarato di concordare, concordare tanto e

tantissimo con coloro che hanno affermato di concordare poco o manifestato il loro disaccordo con le affermazioni proposte.

Tabella N° 4: Percentuali di risposta sulle determinanti della fiducia

	<i>Openness</i>		<i>Promise fulfilment</i>		<i>Receptivity</i>		<i>Competence</i>		<i>Dependence</i>	
<i>N°rispondenti con punteggio >2 o ≤ 2</i>	>2 14	≤2 1	>2 15	≤2 0	>2 9	≤2 6	>2 15	≤2 0	>2 15	≤2 0
<i>Percentuali</i>	94%	6%	100%	0%	60%	40%	100%	0%	100%	0%

Fonte: nostra elaborazione

Dalla tabella N° 4 si evince che la totalità degli istituti di credito considera la capacità dell'imprenditore di mantenere fede agli impegni assunti, la capacità di "gestire" l'attività imprenditoriale e la capacità di impegnarsi finanziariamente nel progetto come elementi per attribuire fiducia. Inoltre, mentre il 94% dichiara che la capacità di condividere informazioni inerenti il progetto d'impresa e il settore in cui l'imprenditore intende operare è fonte di fiducia, solo il 60% indica la capacità di ascoltare e accettare nuove idee e consigli da parte della banca come elemento indicativo di fiducia.

INFLUENZA DELLA FIDUCIA SULLA CONCESSIONE DEL FINANZIAMENTO

Le informazioni acquisite circa l'influenza delle determinanti della fiducia sulla decisione della banca di concedere il finanziamento sono riportate nella tabella N° 5, indicando in ciascuna cella il valore espresso dai responsabili ufficio fidi in riferimento all'influenza dei caratteri espressi in colonna con la concessione del finanziamento. Il valore della prima cella (4) esprime il parere dell'istituto di credito N°1, il quale ha dichiarato che la qualità delle informazioni influenza la decisione di concedere il finanziamento e che concorda tanto con tale affermazione.

Tabella N°5: Influenza della fiducia sulla concessione del finanziamento

Istituto di Credito	Openness		Promise fulfilment	Receptivity	Dependence	Competence	
	<i>qualità</i>	<i>quantità</i>				<i>Esperienza</i>	<i>Cultura</i>
N.1	4	2	4	5	5	5	3
N.2	4	3	5	4	5	3	3
N.3	5	4	4	3	4	4	3
N.4	4	2	3	2	3	4	2
N.5	3	2	4	4	4	4	3
N.6	5	2	5	4	3	3	4
N.7	4	2	5	3	4	3	1
N.8	2	2	3	3	4	5	2
N.9	3	1	4	2	4	4	3
N.10	4	2	4	3	4	4	3
N.11	4	4	4	2	4	3	3
N.12	3	2	4	3	4	4	2
N.13	4	3	5	4	5	4	5
N.14	4	3	4	5	5	3	3
N.15	4	2	2	4	4	4	3

Fonte: nostra elaborazione

Le percentuali dei rispondenti che manifestano accordo (assegnando punteggio > 2) o disaccordo (punteggio ≤ 2) sono riportati nelle N° 6 e N° 7.

Tabella N° 6: percentuale di influenza della fiducia sulla concessione del finanziamento

	<i>Openness qualità</i>		<i>Openness quantità</i>		<i>Promise fulfilment</i>		<i>Receptivity</i>	
<i>N°rispondenti con punteggio >2 o ≤2</i>	>2 14	≤2 1	>2 5	≤2 10	>2 14	≤2 1	>2 12	≤2 3
<i>Percentuali</i>	93,33%	6,66%	33,33%	66,66%	93,33%	6,66%	60%	40%

Fonte: nostra elaborazione

Con riferimento alla concessione del finanziamento, la qualità delle informazioni condivise dall'imprenditore circa il settore e il progetto imprenditoriale e la capacità di far fede agli impegni assunti sono ritenuti fattori influenti dal 93,33% degli istituti di credito, mentre la quantità delle stesse appare rilevante solo per il 33,33%. Inoltre, la totalità delle banche interrogate considera le precedenti esperienze lavorative dell'imprenditore e il capitale proprio investito nel progetto imprenditoriale, caratteri influenti al fine di concedere il finanziamento. Rilevante appare l'accordo manifestato dal 73,33% circa l'influenza del grado di cultura dell'imprenditore sulla decisione di finanziamento della banca.

Tabella N° 7: Percentuale di influenza della fiducia sulla concessione del finanziamento .

	<i>Competence Esperienza</i>		<i>Competence Cultura</i>		<i>Dependence</i>	
	<i>>2</i>	<i>≤2</i>	<i>>2</i>	<i>≤2</i>	<i>>2</i>	<i>≤2</i>
<i>N° rispondenti con punteggio >2 o ≤2</i>	15	0	11	4	15	0
<i>Percentuali</i>	100%	0%	73,33%	26,66%	100%	0%

Fonte: nostra elaborazione

INFLUENZA DELLA FIDUCIA SULL'ENTITA' DEL FINANZIAMENTO

Le informazioni ottenute circa l'influenza della fiducia sull'ammontare concesso riguardano solo alcune determinanti. Più precisamente per l'analisi dell'influenza della fiducia, sia sull'entità sia sul tasso, è stata esclusa l'openess, in quanto si è ritenuto adeguato distinguere due fasi del processo di finanziamento. La prima, della concessione, in cui l'elemento fondamentale è riconosciuto dalle informazioni condivise dall'imprenditore con la banca. La seconda fase, conseguente alla prima, è quella dell'erogazione. In tale fase la banca conosce già il progetto e deve prendere decisioni inerenti l'ammontare da affidare e il tasso da accordare, dunque l'importanza dell'openess si manifesta solo nella prima fase.

I dati delle tabelle che seguono sono riportati seguendo lo stesso criterio seguito per le precedenti.

Tabella N°8: Influenza della fiducia sull'entità del finanziamento

Istituto di Credito	Promise fulfilment	Receptivity	Dependence	Competence	
				<i>Esperienza</i>	<i>Cultura</i>
N.1	3	2	4	3	2
N.2	4	4	5	3	4
N.3	3	3	4	4	3
N.4	3	2	3	2	1
N.5	3	4	4	4	3
N.6	5	4	5	4	4
N.7	4	2	4	3	1
N.8	3	3	4	5	1
N.9	3	1	4	4	2
N.10	3	3	3	3	2
N.11	3	2	3	3	2
N.12	4	3	4	4	2
N.13	5	4	5	4	5
N.14	4	5	5	4	3
N.15	2	4	4	4	2

Fonte: nostra elaborazione

Tabella N°9: Percentuale di influenza della fiducia sull'entità del finanziamento

	<i>Competence Esperienza</i>		<i>Competence Cultura</i>		<i>Receptivity</i>		<i>Promise fulfilment</i>		<i>Dependence</i>	
	<i>>2</i>	<i>≤2</i>	<i>>2</i>	<i>≤2</i>	<i>>2</i>	<i>≤2</i>	<i>>2</i>	<i>≤2</i>	<i>>2</i>	<i>≤2</i>
<i>N°rispondenti con punteggio >2 o ≤2</i>	14	1	6	9	10	5	14	1	15	0
<i>Percentuali</i>	93,33%	6,66%	40%	60%	66,66	33,33	93,33%	6,66%	100%	0%

Fonte: nostra elaborazione

Dai dati emerge che nel momento in cui gli istituti di credito devono decidere circa l'ammontare del finanziamento fanno particolare riferimento alla dependance, ovvero all'ammontare di capitale che l'imprenditore investe nel proprio progetto. Con la stessa percentuale di risposta, 93,33% , assume importanza anche la capacità dell'imprenditore di mantenere fede agli accordi.

Una percentuale più bassa, solo il 40% afferma, che la cultura dell'imprenditore possa influenzare l'ammontare del finanziamento; a differenza, invece, dell'esperienza acquisita attraverso le precedenti esperienze lavorative, a tal proposito infatti solo il 6,66% afferma disaccordo circa l'influenza di quest'ultima sull'entità del finanziamento. Inoltre 10 rispondenti su 15 sono concordi circa l'influenza della receptivity sull'entità del finanziamento.

INFLUENZA DELLA FIDUCIA SUL TASSO ACCORDATO

Dalla lettura dei dati riportati nelle tabelle N° 10- 11- 12 circa l'influenza della fiducia sul tasso accordato si può subito notare come i rispondenti assegnano punteggi più bassi rispetto a quelli attribuiti nelle relazioni esaminate precedentemente. Il significato potrebbe essere che le banche nel momento della negoziazione del tasso da accordare fanno in piccola parte riferimento a questi elementi. Solo la dependance e la promise fulfillment sembrano avere ottenuto una percentuale più elevata di accordo, rispettivamente 53.3% e 86,66%.

Tabella N°10: Influenza della fiducia sul tasso del finanziamento

Istituto di credito	Promise fulfilment	Receptivity	Dependence	Competence	
				<i>Esperienza</i>	<i>Cultura</i>
N.1	2	3	4	2	2
N.2	2	2	4	2	2
N.3	2	2	3	2	2
N.4	3	1	3	1	1
N.5	2	3	3	3	2
N.6	3	3	4	2	4
N.7	1	1	2	1	1
N.8	3	2	4	5	1
N.9	4	1	4	4	1
N.10	3	2	3	1	1
N.11	2	2	3	2	1
N.12	3	2	2	2	1
N.13	5	4	5	4	5
N.14	3	4	5	4	3
N.15	1	4	4	3	2

Fonte: nostra elaborazione

Tabella N°11: Percentuale di influenza della fiducia sul tasso del finanziamento

	<i>Promise fulfilment</i>		<i>Receptivity</i>		<i>Dependance</i>	
<i>N° rispondenti con punteggio $> 0 \leq 2$</i>	>2 8	≤ 2 7	>2 6	≤ 2 9	>2 13	≤ 2 2
<i>Percentuali</i>	53,33%	46,66%	40%	60%	86,66%	13,33%

Fonte: nostra elaborazione

Tabella N°12: Percentuale di influenza della fiducia sul tasso del finanziamento

	Competence-esperienza		Competence-cultura	
<i>N° rispondenti con punteggio $> 0 \leq 2$</i>	>2 6	≤ 2 9	>2 3	≤ 2 12
<i>Percentuali</i>	40%	60%	20%	80%

Fonte: nostra elaborazione

Alla luce delle informazioni desunte attraverso l'analisi dei dati a disposizione, si ritiene possibile elaborare alcune considerazioni che permettono di confermare le proposition prima formulate. Innanzitutto, è apprezzabile il grado di accordo circa l'individuazione degli attributi da considerare al fine di definire la fiducia. In altre parole, gli istituti di credito riconoscono l'importanza della fiducia nell'interazione con un potenziale imprenditore e perlopiù la intendono con gli stessi termini proposti in questo lavoro.

Inoltre, appare ci sia una convergenza tra le opinioni espresse dagli istituti di credito e le proposition. In particolare, tutte possono essere comprovate sebbene si intravede un leggero calo di accordo in riferimento all'influenza della fiducia sul tasso di interesse. Procedendo con una graduatoria gli attributi che influenzano la concessione del finanziamento sono ravvisabili nel capitale proprio investito

dall'imprenditore e nelle precedenti esperienze lavorative dell'imprenditore. Di seguito, con lo stesso peso, la qualità delle informazioni fornite e la capacità di far fede agli accordi. Seguono il grado di cultura dell'imprenditore, la capacità di accettare i consigli della banca e la quantità delle informazioni.

Per quanto concerne l'influenza delle determinanti della fiducia sull'ammontare del finanziamento concesso, ancora una volta il capitale proprio risulta l'attributo più influente. Di seguito le esperienze lavorative, la capacità di mantenere gli accordi, la capacità di accettare i consigli della banca e la cultura dell'imprenditore. Infine, con riferimento all'influenza della fiducia sul tasso di interesse un peso maggiore è espresso dal capitale proprio investito dall'imprenditore, segue la capacità di far fede agli impegni assunti e la receptivity insieme alle precedenti esperienze lavorative ed all'ultimo posto la cultura dell'imprenditore.

3.5 Analisi e interpretazione dei risultati

Dall'analisi svolta si evince che l'interazione tra potenziale imprenditore e banca non è incentrata nella mera valutazione del rischio di credito, spesso supportata da giudizi derivanti dall'applicazione di metodi matematici, ma frutto di un processo valutativo "contestualizzato" ovvero incentrato su elementi transaction-specific che assumono cioè diversa importanza in relazione ai soggetti coinvolti nell'interazione, testimoniando un certo grado di relatività. Tuttavia, i risultati evidenziano che l'approccio della banca all'interazione è ancorato ad aspetti qualificati da un alto grado di conferma, accettabilità e credibilità. In particolare, sia con riferimento alla individuazione delle determinanti della fiducia sia in relazione alla decisione di concedere il finanziamento e alla scelta del tasso e dell'ammontare da accordare gli attributi che assumono un peso rilevante sono la dependance e la promise fulfilment. Tali risultati risultano in linea con quanto riscontrato, relativamente alla letteratura internazionale e nazionale, da molti ricercatori i quali hanno trovato che esiste una relazione positiva tra la disponibilità di ricchezza finanziaria e la nascita delle imprese³⁰⁶. Il capitale proprio investito dall'imprenditore è il fattore più importante in quanto da ciò

³⁰⁶ Evans D.S., Jovanovic B, 1989. Op.cit; Colombo e Grilli, 2005, op.cit.

l'istituto di credito deduce delle prospettive di sviluppo del progetto imprenditoriale in termini di una migliore attrazione dei partners e di una maggiore tempestività a sfruttare opportunità o crearle, nonché una “garanzia” del reale impegno dell'imprenditore.

Per quanto concerne la promise fulfilment, il risultato emerso dall'analisi è in linea con l'idea di fondo che permea la letteratura sulla fiducia e sulle relazioni banca- impresa: il “passato” è funzionale alla generazione di un certo grado di fiducia. Infatti, la capacità dell'imprenditore di mantenere gli impegni assunti, desunta dalle informazioni derivanti dalla centrale dei rischi circa la situazione finanziaria dell'imprenditore, è ritenuta rilevante sia ai fini di accordare fiducia e il finanziamento sia ai fini di stabilire il tasso e l'entità. L'attendibilità e la certezza delle informazioni così ottenute giustifica le dichiarazioni dei responsabili dell'ufficio fidi.

È interessante notare come il grado di cultura dell'imprenditore mentre appare importante come determinante della fiducia venga invece relegato ad una posizione marginale nel momento della determinazione dell'entità e del tasso del finanziamento e ad una centrale nella fase inerente la decisione di accordare o meno il finanziamento. Tale antinomia può essere giustificabile dalla presenza di vincoli tecnici (modelli di rating, di credit scoring) che il responsabile dell'ufficio fidi deve considerare quando decide l'ammontare e il tasso del finanziamento, nonostante reputi il grado di cultura un attributo con cui valutare la prevedibilità del comportamento imprenditoriale. Questo risultato evidenzia, dunque, l'esistenza di un divario tra il parere “intuitivo” del responsabile e parere pseudo costruito o “professionalizzato” derivante dal ruolo da questi svolto.

Con riferimento alla receptivity e all'openness, ovvero alla capacità dell'imprenditore di accettare i consigli proposti dal finanziatore e quella di condividere informazioni circa il proprio progetto, i risultati ottenuti mostrano una limitata rilevanza attribuita dalla banca ai fini della valutazione del grado di fiducia e del merito di credito. Da un punto di vista empirico, tale constatazione testimonia il fatto che, come spesso viene criticato dagli imprenditori, la prassi bancaria non è orientata alle reali esigenze finanziarie delle imprese in termini di assistenza e consulenza finanziaria. Infatti gli imprenditori lamentano di non trovare una risposta soddisfacente alle loro esigenze e di non riuscire a identificare

nella banca un partner per l'avvio dei propri progetti e affidano questo ruolo a professionisti esterni (commercialisti, consulenti finanziari).

Inoltre tali risultati confermano la carenza riscontrabile nella prassi bancaria di una cultura rivolta alla misurazione e qualificazione del fabbisogno prospettico delle imprese³⁰⁷, nonostante si debba riconoscere alle imprese dei problemi inerenti la qualità delle informazioni fornite agli istituti di credito, comunque giustificabile dalla modesta consapevolezza circa le conseguenze e le contingenze delle loro scelte.

³⁰⁷ De Laurentis G. "il rischio di credito. I fidi bancari nel nuovo contesto teorico, normativo e di mercato" Bancaria Editrice, 2004.

Conclusioni

Questo lavoro, lungi dall'essere definitivo, esamina la relazione tra le determinanti della fiducia e le condizioni di reperimento delle risorse necessarie per l'avvio di una nuova impresa. L'analisi congiunta della letteratura sull'imprenditorialità e sul trust ha consentito di giungere ad alcune premesse esplicative con riferimento agli aspetti critici del fenomeno indagato.

Il contributo conoscitivo del presente lavoro si scorge sotto alcuni aspetti che sembrano rappresentare dei punti di originalità con riferimento alla letteratura citata.

In primo luogo, le riflessioni riportate consentono di vedere il ruolo dell'imprenditore nel processo fondativo dell'impresa secondo una visione serendipity che risulta coerente con l'approccio teorico dello Strategic Entrepreneurship. Ci si riferisce al comportamento dell'imprenditore orientato alla ricerca e alla scoperta di nuovi input e prospettive dirette a "confermare" o "modificare" la propria visione del progetto. Mentre, la condivisione di informazioni rappresenta un momento di confronto e di sperimentazione, il riconoscimento delle validità di nuove visioni prospettategli dall'interlocutore implica un comportamento di "sfruttamento" rivolto al cambiamento, al miglioramento di informazioni possedute e alla combinazione di queste con quelle emergenti. L'interpretazione dei comportamenti di exploration ed exploitation attivati dall'imprenditore al fine di generare fiducia costituisce il contributo conoscitivo del presente lavoro rispetto alla letteratura sulla fiducia e sullo Strategic Entrepreneurship.

In secondo luogo, il lavoro identifica ed esplicita degli attributi che, sebbene considerati dalla letteratura fondamentali sia nella fase di

start-up sia come determinanti della fiducia, non vi è evidenza di studi nei quali sono esaminati congiuntamente. L'unicità e la persistenza nel tempo sono le dimensioni che consentono di esplicitare il legame tra caratteristiche personali dell'imprenditore, dynamic capabilities e fiducia. Tale legame rappresenta un elemento imprescindibile per l'avvio dell'impresa, sebbene, non si possono escludere altri fattori che incidono sulla riuscita dell'iniziativa imprenditoriale. Inoltre, l'individuazione di questo legame ha consentito di avanzare un contributo conoscitivo della letteratura sulle dynamic capability in quanto il lavoro rilegge le capacità dinamiche con riferimento all'imprenditore piuttosto che all'impresa.

Da ultimo, il lavoro propone un concetto di fiducia "misurabile" in quanto, frutto di valutazione di attributi ancorati a elementi "oggettivi" che gli interlocutori (in particolar modo, le banche) valutano qualora instaurino una interazione con un potenziale imprenditore. Ciò ha consentito, inoltre, una rivisitazione della letteratura sulla relazione banca-imprenditore. Il lavoro propone un approccio di "interaction lending" ponendo enfasi sulla fiducia che è possibile riconoscere anche senza l'esistenza di un rapporto duraturo, intenso e costante tra potenziale imprenditore e banca.

I risultati che provengono da informazioni e dati raccolti attraverso la somministrazione di un questionario agli Istituti di credito, dimostrano la validità della scelta circa le determinanti della fiducia. Inoltre, l'analisi condotta permette di affermare che queste ultime influenzano il processo di reperimento delle risorse e più dettagliatamente la decisione della banca di concedere il finanziamento, nonché l'entità erogata e il tasso accordato.

Seguendo un taglio descrittivo ed esplorativo, il lavoro palesa dei limiti legati alla natura esplorativa della ricerca empirica. In quanto

tale, nel corso della trattazione sono state avanzate delle proposte interpretative che non possono essere testate con un'analisi quantitativa.

A tal proposito, in ulteriori ricerche, utilizzando le determinanti individuate in questo lavoro, si potrebbero testare ipotesi al fine di misurare l'influenza (positiva o negativa) della fiducia sul processo fondativo dell'impresa. Un campione più ampio potrebbe essere impiegato per condurre un'analisi comparativa tra contesti imprenditoriali differenziati dalla loro localizzazione territoriale ma accomunate dalla presenza delle stesse banche. Inoltre, la stessa analisi potrebbe essere condotta prendendo a riferimento il processo decisionale di investimento di business angels o venture capitalists.

Un ulteriore spunto di riflessione, risiede nell'investigazione degli effetti positivi e negativi della fiducia accordata dal finanziatore sulle scelte imprenditoriali e strategiche dell'imprenditore. Ovvero, l'influenza della fiducia sull'approccio decisorio, sul processo di apprendimento e sviluppo dell'idea imprenditoriale, sulla scelta di processi innovativi piuttosto che imitativi. Inoltre, interessante appare esaminare l'influenza della fiducia accordata dagli interlocutori sull'attitudine al rischio e il conseguente atteggiamento assunto dall'imprenditore verso il contesto esterno (reattivo o difensivo), nonché verso quello interno (dirigere con stile autocratico o partecipativo). Un altro aspetto rilevante riguarda l'influenza della fiducia sul bilanciamento di attività di exploitation o di exploration.

A proposito delle determinanti della fiducia, un ulteriore ambito problematico di interesse per ricerche future riguarda la coincidenza di queste con i fattori che indirizzano la scelta di diventare imprenditore. Le capacità dinamiche imprenditoriali, identificate in questo lavoro come determinanti della fiducia potrebbero essere intese come

caratteristiche soggettive specifiche di ogni individuo che, riflettendosi sulla formazione e sulla manifestazione delle preferenze, indirizzano il soggetto a estendere la propria personalità in attività imprenditive.

Riferimenti bibliografici

Abell, D. F. *Defining the business: The starting point of strategic planning*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1980

Adams, G. W. "Review of Philosophical Essays for Alfred North Whitehead", by Otis Lee, *The Philosophical Review*, 1936.

Akerlof. G. "The Market for 'Lemons': Qualitative Uncertainty and the Market Mechanism". *Quarterly Journal of Economics*, 1970.

Aldrich H. E., *Organizations Evolving*. Thousand Oaks, CA: Sage. 1999

Aldrich, Howard E; Fiol, C Marlene ; "Fools rush in? The institutional context of industry creation". *The Academy of Management Review*; Oct 1994.

Alessandrini P., Presbitero A. F., Zazzaro A., "Banks, Distances and Financing Constraints for Firms"; *Review of Finance*, 2008.

Amit R., Brander J., Zott C., "Why do venture capital firms exist? Theory and Canadian evidence." *Journal of Business Venturing*, 1998.

Ancona & Caldwell, "Outward bound: Strategies for team survival in the organization." *Academy of Management Journal*, 1987.

Andersen P.H., Sørensen H.B., "Reputational information: its role in interorganizational collaboration", *Corporate Reputation Review*, 1999.

Anderson JC, Narus JA. "A model of the distributor's firm and manufacturer firm working partnerships". *Journal of Marketing*, 1990

Angelini P., Di Salvo R., Ferri G., "Availability and cost of credit for small businesses: Customer relationship and credit cooperatives". *Journal of Banking and Finance*. 1998.

Atherton. A. "Preparing for business start-up: 'pre-start' activities in the new venture creation dynamic". *Journal of Small Business and Enterprise Development*; 2007

Axelrod, R. The evolution of cooperation: Penguin Press Science.1984

Backes-Gellner U; Werner A., “Entrepreneurial Signaling via Education: A Success Factor in Innovative Start-Ups”; *Small Business Economics*, 2007.

Bagnasco, A. and C. Sabel (eds), *Small and Mediumsize Enterprises*, Pinter: Cassell Academic 1995.

Barney J.B., Hansen M. H., “Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage”, *Strategic Management Journal*, 2006.

Becker B., Gerhart B., “The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects”; *Academy of Management Journal*,1996

Becker G.S, “Human Capital”, New York Columbia University, 1964.

Berger A. N., Klapper L., Udell G. F., “ The ability of Banks to lend to informationally opaque small business”, *Journal of Banking and Finance*, 2001.

Berger A.N., Udell G.F. “Small Business Credit Availability and Relationship Lending: The Importance of Bank Organisational Structure”. *Economic Journal*. 2002.

Bertalanff L. V., “ Teoria generale dei sistemi. Fondamenti, sviluppo, applicazioni”, tr. It., ISEDI; Milano, 1971.

Bhattacharya S, Thakor A. V. “Contemporary banking theory”. *Journal of Financial Intermediation*.1993.

Bhidè A., “The origin and evolution of new business, New York Oxford University, 2000.

Bird B. J, “The Operation of Intentions in Time: The Emergence of the New Venture”, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 1992.

Blau, P. M.,” Exchange and Power in Social Life”, Wiley, New York, 1964.

Block and MacMillan, "Milestones for successful venture planning ". *Harvard Business Review*, 1985.

Block and MacMillan, "Milestones for successful venture planning ", *Harvard Business Review*, 1985.

Bonaccorsi. E., Gobbi G., " The Changing Structure of Local Credit Markets: Are Small Business Special?" *Journal of Banking and Finance*.2001

Bongini P., Di Battista M.L., Zavarrone, " The value of Relationship lending: small Banks in an era of consolidation"; *Economic Notes*; 2007.

Boot A., Thako A., " Moral Hazard and Secured Lending in an Infinitely Repeated Credit Market Game", *International Economic Review*, 1994.

Boot A., Thakor A.V. " Can relationship banking survive competition?". *Journal Finance*. 2000

Boot, A. W. A. Relationship banking: What do we know? *Journal of Financial Intermediation*, 2000.

Bowman E., Dileep Hurry. "Strategy through the option lens: An integrated view of resource investments and the incremental choice process. *Academy Management Review*, 1993.

Bowman E., Moskowitz G., "Real Options Analysis and Strategic Decision Making" *Organization Science*, 2001.

Bracker J.S.,Keats B. W., Pearson J.N, " Planning and financial performance among small firms in a growth industry", *Strategic Management Journal*, 1988.

Bradach J, Eccles R., "Price, Authority, and Trust: From Ideal Types to Plural Forms" *Annual Review of Sociology*, 1989.

Bradach J.L., Eccles R.G., "Price, Authority, and Trust: From Ideal Types to Plural Forms" *Annual Review of Sociology*, 1989.

Brealey, R.A.& Myers, S.C. Principles of corporate finance. New York: McGraw Hill. 1991.

Brewer, B. E. Collins & D. T. Campbell (Eds.), *Scientific Inquiry and the Social Science* . San Francisco: Jossey-Bass. Brewer, 1981.

Bromiley Philip, Harris Jared. "Trust, transaction cost economics, and mechanisms". In "Handbook of Trust research", Reinhard Bachmann and Akbar Zaheer. Edward Elgar, 2006.

Bromiley, P., Curley, S., "Individual differences in risk taking". In: Yates, J. (Ed.), Risk-Taking Behavior. Wiley, New York, 1992.

Bies, B. Sheppard and Lewicki, Research on Negotiations in Organizations. Greenwich, 1995.

Bruno Busacca and Sandro Castaldo, "Trust as un market –based resource, economic value, antecedents, and consequences" in Trust under Pressure: empirical investigation of trust. Katinka Bijlsma-Frankema, Rosalinde Klein Woolthuis, 2005.

Brush Candida G, Greene Patricia G., Hart Myra M., "From initial Idea To unique advantage: The entrepreneurial challenge of constructing a resource base", *The Academy of Management Executive*, 2001.

Buchholz R., Rosenthal S., "Toward a Contemporary Conceptual Framework for Stakeholder Theory"; *Journal of Business Ethics*, 2005.

Bull I. Willard G., "Towards a theory of entrepreneurship" *Journal of Business Venturing*, 1993.

Burt, R. S., Brokerage and closure: An introduction to social capital, New York: Oxford University Press, 2005.

Butera F. "Le comunicazioni interne come fattore strutturante nelle organizzazioni di servizi", *Studi Organizzativi*, 1991.

Butler J.K. "Trust Expectations, Information Sharing, Climate of Trust, and Negotiation Effectiveness and Efficiency" Group & Organization Management, 1999.

- Buttà C., “La genesi dell’impresa”, F. Angeli, Milano, 1991.
- Buyse K., Verbeke A., “ Proactive environmental strategies: a stakeholder management perspective” *Strategic management Journal*, 2003.
- Bygrave, W. D. “ Theory building in the entrepreneurship paradigm”. *Journal of Business Venturing*, 1993.
- Cadotte E., Stern L., “ A process model of interorganizational relations in marketing channels” Research in Marketing eds Greenwich, 1979.
- Carroll, G., Delacroix J.,. "Organizational Mortality in the Newspaper Industries of Argentina and Ireland: An Ecological Approach." *Administrative Science Quarterly* 1982.
- Carter N. M, Gartner W.B, Reynolds P. D. “ Exploring start-up event sequences”. *Journal of Business Venturing*, 1996.
- Castrogiovanni G. J., “ Pre-Startup planning and the survival of new small businesses: Theoretical linkages”, *Journal of Management*, 1996.
- Chandler, G. N. & Jansen, E. “ The founder’s self-assessed competence and venture performance”. *Journal of Business Venturing*, 1992.
- Chiles, T. H. & McMackin, J. F.. “Integrating variable risk preferences, trust, and transaction cost economics”. *The Academy of Management Review*, 1996.
- Clarkson, M.B.E. 1995. “A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social Performance”. *Academy of Management Review*, 1995.
- Cohen W.M; Levinthal D.A “Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation.” *Administrative Science Quarterly* 1990.
- Cole Arthur H. “ An Approach to the Study of Entrepreneurship: A Tribute to Edwin F. Gay”. *The Journal of Economic History*, 1946.
- Cole, R. A. “The importance of relationship to availability of credit”. *Journal of Banking and Finance*, 1998.

- Coyle-Shapiro, J. Kessler, I.. "Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey." *Journal of Management Studies*, 2000
- Coleman J., "Social Capital in the Creation of Human Capital" *The American Journal of Sociology*, 1988.
- Collis D J., "How valuable are organizational capabilities?" *Strategic Management Journal*, 1994.
- Colombo M, L. Grilli. " Funding Gaps? Access To Bank Loans By High-Tech Start-ups". *Small Business Economics*, 2006.
- Conway, N. & Briner, R.B. 2002. "A Daily Diary Study Of Affective Responses To Psychological Contract Breach And Exceeded Promises," *Journal of Organizational Behavior*, 2002.
- Cooper A.C., Dunkelberg W.C. "A new look at business entry: Experiences of 1,805 entrepreneurs".1981. In K. Vesper. Op.cit.
- Cooper, A. C., Gimeno G., Woo C.Y., "Initial Human and Financial Capital as Predictors of New Venture Performance", *Journal of Business Venturing*, 1994.
- Cohen M., J.March, J.Olsen. "A garbage can model of organizational choice" *Administrative Science Quarterly*, 2004.
- Crosby L., Evans K., Cowles D., "Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective" *The Journal of Marketing*, 1990.
- Cyert, R., Dill W , March J., "The role of expectations in business decision making." *Administrative Science Quarterly*, 1958.
- Danhoff C. "Obsevation on entrepreneurship in agriculture. In Cole " Change and the entrepreneur". Cambrige, M.A. Harvard University, 1949.
- Dasgupta P., Trust as A Commodity. In, Trust: Making and Breaking Cooperative Relations, Gambetta,D (ed.). Basil Blackwell. Oxford, 1990.
- De Young R, Hunter, W. C., & Udell, G. F. "The past, present, and probable future for community banks". *Journal of Financial Services Research*. 2004.
- Deakin S. Wilkinson F., "Contract law and the economics of interorganizational trust" *Organization Studies*, 2001.
- Dees, J. G., Starr J. A "Entrepreneurship Through an Ethical Lens: Dilemmas and Issues for Research and Practice', in D. L. Sexton and J. D. Kasarda (eds.), *The State of the Art of Entrepreneurship*, 1992.
- Degryse H., Ongena S, "Distance, Lending Relationship, and Competition"; *The Journal of finance* 2005.

- Degryse, H., & van Cayseele, P. "Relationship lending within a bank-based system: Evidence from European small business data". *Journal of Financial Intermediation*, 2000.
- Dei Ottati, G., "Trust, Interlinking Transactions and Credit in the Industrial District", *Cambridge Journal of Economics*, 1994.
- Delmar F., Shane S., "Legitimizing first: organizing activities and survival of new ventures", *Journal of Business Venturing*, 2004.
- Denis, D. J., & Mihov, V. T. 2003. "The choice among bank debt, non-bank private debt and public debt: Evidence from new corporate borrowings". *Journal of Financial Economics*, 2003.
- Dessí, R. "Start-up finance, monitoring, and collusion"; *The Rand Journal of Economics*; 2005.
- Deutsch, M. "The effect of motivational orientation upon trust and suspicion". *Human Relations*, 1960
- Diamond, Douglas "Presidential Address, Committing to Commit: Short Term Debt When Enforcement Is Costly", *Journal of Finance*, 1991.
- Diamond, D. "Financial intermediation and delegated monitoring" *Review of Economic Studies*. 1984.
- Diochon M, Menzies T, Gasse J ; "Exploring the nature and impact of gestation- specific human capital among nascent entrepreneurs". *Journal of Developmental Entrepreneurship*; 2008.
- Dodge, H. J., & Robbins, J. E." An empirical investigation of the organizational life cycle model for small business development and survival". *Journal of Small Business Management*, 1992.
- Dodge, H. J., Fullerton, S., Robbins, J. E. "Stage of the organizational life cycle and competition as mediators of problem perception for small businesses". *Strategic Management Journal*, 1994.
- Dordrecht, NL: Kluwer, 2003.
- Dreyfus, Hubert and Stuart Dreyfus (1988), "Making a Mind versus Modeling the Brain: Artificial Intelligence Back at a Branchpoint," in *The Artificial Debate*, Stephen Graubard (Ed.), Cambridge: MIT Press.
- Drucker, P. *Innovation and Entrepreneurship; Practice and Principles*. Heinemann, London 1985.
- Eisenhardt K. M, Schoonhoven C.B., "Organizational growth: Linking founding team, strategy, environment, and growth among U.S. semiconductor ventures 1978–1988." *Administrative Science Quarterly*, 1990

- Elas R “ Empirical determinants of relationship lending”. *Journal of Financial Intermediation*, 2005.
- Elsas R., Krahnen J.P., “ Is Relationship Lending special? Evidence from Credit file Data in Germany”, *Journal of Banking and Finance*, 1998.
- Etzioni A., “Two Approaches to Organizational Effectiveness: A Critique and a Suggestion”, *Administrative Science Quarterly*, 1960.
- Evans D., Leighton L., “ Some empirical aspects of entrepreneurship” *American Economic Review*, 1989.
- Evans D.S., Jovanovic B., “Estimates of a Model of Entrepreneurial Choice under Liquidity Constraints”, *Journal of Political Economy*, 1989.
- Fama. E. “What’s Different About Banks?” *Journal of Monetary Economics*. 1985.
- Ferri G., Messori M., “Bank firm relationships and allocative efficiency in North-eastern and Central Italy and in the South”, *Journal of Banking & Finance*, 2000.
- Fisher, R., & Ury, W. ” Getting to yes: Negotiating agreement without giving in.” Boston, Houghton-Mifflin. 1981.
- Floyd S. W., Lane P. J., “Strategizing throughout the Organization: Managing Role Conflict in Strategic Renewal” *The Academy of Management Review*, 2000.
- Focarelli D, Panetta F., Salleo., “ Why do Banks merge: some empirical evidence from Italy”. *Journal of Money credit and Banking*, 2002.
- Friedman, R. “Bringing mutual gains bargaining to labor negotiations: The role of trust, understanding, and control.” *Human Resource Management*, 1993.
- Fukuyama, Francis; “Trust”. New York: Free Press, 1995.
- Gabarro J. J “The development of trust, influence and expectations.” In T. Athos & J.J Gabarro (Eds.), *Interpersonal behavior: Communication and understanding in relationship*. Englewood Cliffs, 1978.
- Gambetta Diego. “Le strategie della fiducia”. Indagini sulla razionalità della cooperazione”. Einaudi 1988.
- Ganesan, Shankar "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 1994
- Gartner William B. “A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation” *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 1985.
- Gartner, W.B. and Starr, J.A. “The nature of entrepreneurial work”. In Birley and MacMillan, eds., *Entrepreneurship Research: global Perspectives*. Amsterdam: North-Holland. 1993.
- Gartner, W.B., A “Who is an entrepreneur? is the wrong question”. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1989.

- Gaski J. "The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution" *The Journal of Marketing*, 1984.
- Gatewood, E.J., Shaver, K.G, and Gartener, W.B. "A longitudinal study of cognitive factors influencing start-up behaviors and success at venture creation". *Journal of Business Venturing*, 1995.
- Gefen, David "E-commerce: The role of familiarity and trust", *The international journal of management science*, 2000.
- Ghoshal, S., Moran, P.. "Bad for practice: A critique of the transaction cost theory". *Academy of Management Review*, 1996.
- Goel S., Karri R., "Entrepreneurs, Effectual Logic, and Over-Trust" *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2006.
- Gompers P.A., "Optimal investment, monitoring and the stages of venture capital", *Journal of finance*, 1995.
- Granovetter, M. S. "The Strength of Weak Ties". *American Journal of Sociology* 1973.
- Granovetter M. S., "Economic action and social structure: A theory of embeddedness" *American Journal of Sociology*, 1985.
- Gulati R., "Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances", *The Academy of Management Journal*, 1995.
- Gustafsson V., "Entrepreneurial Decision-Making. Individuals, Tasks and Cognition". Edward Elgar 2006.
- Halinen, A. "Exchange relationships in professional services". Unpublished doctoral dissertation, Turku School of Economics and Business Administration, Turku, Finland. 1994
- Harhoff D., Koerting T., "Lending relationship in Germany Empirical evidence from survey data", *Journal of Banking and Finance*, 1998.
- Harms R, Kraus S., Reschke C. "Configurations of new ventures in entrepreneurship research: contributions and research gaps". *Management Research News*; 2007.
- Hebert, R. F, Link, A. N.. "In Search of the Meaning of Entrepreneurship". *Small Business* 1989.
- Henry A, "Optimal trust? Uncertainty as a determinant and limit to trust in inter-firm alliances" *Leadership & Organization Development Journal*, 2006.
- Herron L, Sapienza H.J, "The Entrepreneur and the Initiation of New Venture Launch Activities"; *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 1992.
- Herron, L. & Robinson, R. B. Jr. 1993. A structural model of the effects of entrepreneurial characteristics on venture performance, *Journal of Business Venturing*, 1993.

Hill C. “ Cooperation, opportunism, and the invisible hand: implications for transaction cost theory”. *Academy of Management Review* 1990.

Hirschman A., “Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States”. Cambridge, MA: Harvard University Press. 1970.

Hisrich R.D., Peters MP. *Entrepreneurship*. McGraw Hill, 2002.

Hmieleski K., Carr J., “The relationship between entrepreneur psychological capital and new venture performance” *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 2008.

Hodgman D.R. “The Deposit Relationship and Commercial Bank Investment Behaviour”. *Review of Economics and Statistics*. 1961.

Höhmnn, H.-H. & Malieva, E. “. The concept of trust: Some notes on definitions, forms and sources”. In H.-H. Höhmnn & F. Welter (Eds), *Trust and entrepreneurship: A West-East perspective* Cheltenham: Edward Elgar 2005.

Holtz-Eakind D., Joulfaïn D., Rosen H.S., “Entrepreneurial Decisions and Liquidity Constraints”, *Rand Journal of Economics*, 1994.

Honig B., Karlsson T., “Institutional forces and the Written business plan”, *Journal of Management*, 2004.

Hoshi T., Kashyap A., Scharfstein D., “The Role of Banks in Reducing the Costs of Financial Distress in Japan”, *Journal of Financial Economics*, 1990.

Howorth, Carole, Andrea Moro, “Trust within Entrepreneur Bank Relationships: Insights from Italy”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2006.

Hunt S., Nevin J. “Power in a Channel of Distribution: Sources and Consequences” *Journal of Marketing Research*, 1974.

Inaki Pena; “Intellectual capital and business start-up success”. *Journal of Intellectual Capital*; 2002.

Jarillo, J.C. “ Entrepreneurship and growth: The strategic use of external resource” *Journal of Business Venturing*, 1989.

Jawahar I. M., McLaughlin G. L. “ Toward a Descriptive Stakeholder Theory: An Organizational Life Cycle Approach” *The Academy of Management Review*, 2001.

Jeffries F. Reed R., “ Trust and Adaptation in Relational Contracting” *The Academy of Management Review*, 2000.

Johnson R., Scicchitano M., “ Uncertainty, Risk, Trust, and Information: Public Perceptions of Environmental Issues and Willingness to Take Action” *Policy Studies Journal*, 2005.

Jones C., Hesterly W. “A general theory of network governance: exchange condition and social mechanisms”, *Academy of Management Review*, 1997.

- Kane E.J., Malkiel B.G. "Bank Portfolio Allocation, Deposit Variability, and the Availability Doctrine". *Quarterly Journal of Economics*.1965.
- Kimberly, J.R. "Issues in the creation of organizations: initiation, innovation, and institutionalization". *Academy of Management Journal*, 1979.
- Kirzner I.M. "Perception, Opportunity and Profit: Studies", *Theory of Entrepreneurship*, 1979.
- Knight D., Noble F., Vurdubakis T., " Chasing shadows: control, virtuality and the production of trust" *Organization Studies*, 2001.
- Knight, D., McCabe, D., "Are there no limits to authority? TQM and organizational power" *Organization Studies*, 1999.
- Koestler A. The act of creation. New York: Dell Publishers, 1966.
- Kogut B., Kulatilaka N. "Capabilities as real options", *Organization Science*. 2001.
- Kuratko, D, Hornsby, J.S; "Developing entrepreneurial leadership in contemporary organization" *Journal of Management System*, 1996.
- Lane, P. J. & Lubatkin, M. 1998. Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic Management Journal*, 19: 461-477.
- Langer, E. J.. The illusion of control. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1975.
- Larsson, A. "Network dyads in entrepreneurial setting: A study of the governance of Exchange relationships" *Administrative Science Quarterly*,1992.
- Leland H. E, Pyle D. H, "Informational Asymmetries, Financial Structure, and Financial Intermediation". *The Journal of Finance*. 1977.
- Lewicki, R. J, McAllister D.J., & Bies R.J. "Trust and distrust: New relationship and realities." *Academy of Management Review*. 1998.
- Lewick R.J., Bowen D.,Hall F., Experiences in management and organizational behavior . New York : Wiley, 1988.
- Lewicki, R. J., Bunker, B. B. " Developing and maintaining trust in work relationships." In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: frontiers of theory and research* Thousand Oaks, CA: Sage Publications. 1996.
- Lewis D., Weigert A., " Trust as a Social Reality" *Social Forces*, 1985.
- Lin, Nan. "Social Resources and Instrumental Action ." *Social Structure and Network Analysis*, edited by Peter V . Marsden and Nan Lin . Beverly Hills, CA : Sage. 1982;
- Lllewellyn, K.N. "What price contract? An essay in perspective"; *Yale Law Journal*. 1931.
- Lorenz, E. H. "Neither friends nor strangers: Informal networks of subcontracting in French industry". In D. Gambetta (Ed.), *Trust: Making and breaking cooperative relations*. Cambridge, MA: Basil Blackwell. 1988

- Luhmann, N. "Trust and Power". Chichester: Wiley 1979.
- Lusch R., "Sources of Power: Their Impact on Intrachannel Conflict" *Journal of Marketing Research*, 1976.
- Macaulay S., "Non-Contractual Relations in Business: A Preliminary Study" *American Sociological Association*, 1963.
- Macneil, I., "The New Social Contract: An Enquiry into Modern Contractual Relations". London: Yale University Press 1980.
- Macneil, I.R "Contracts: Adjustment of long-term economic relations under classical, neoclassical, and relational contract law "; *Northwestern University Law Review*. 1978.
- March J.G "Variable risk preference and adaptive aspirations", *Journal Economic Behavior organization*. 1988.
- March J., "Exploration and Exploitation in Organizational Learning". *Organization Science*, 1991.
- Mason C., Stark M., "What do Investors look for in a business plan? A comparison of the Investment Criteria of Bankers, Venture Capitalist and Business Angels", *International Small Business Journal*, 2004.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D. "An integrative model of organizational trust." *Academy of Management Review*, 1995.
- McAllister, D. J. "Affect and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations". *Academy of Management Journal*, 1995.
- McEvily B., Perrone V., Zaheer A., "Trust as an Organizing Principle", *Organization Science*, 2003.
- McKnight D., Cummings L., Chervany N., "Initial Trust Formation in New Organizational Relationships" *The Academy of Management Review*, 1998.
- McKnight, D. H. and Chervany, N. L. "What Trust Means in E-Commerce Customer Relationships. *International Journal of Electronic Commerce*, 2002.
- McGrath, R.M, MacMillan I.C, "The Entrepreneurial mindset: Strategies for continuously creating opportunity in an age of uncertainty ". Harvard Business Press, 2000
- Merton R.K., Barber E.G." The Travels and Adventures of Serendipity. A study in Historical semantics and the Sociology of Science, traduzione italiana Viaggi e avventure della Serendipity, Il Mulino, Bologna, 2002.
- Milgrom, P., & Roberts, J. "Economics, organization and management." Englewood Cliffs, N J. Prentice-Hall, 1992.
- Miner John B., Smith Norman, Bracker R Jeffrey S "Role of Entrepreneurial Task Motivation in the Growth of Technologically Innovative Firms: Interpretations From Follow-Up Data" *Journal of applied psychology*, 1994

Mitchell Ronald K., Bradley R. Agle, Wood Donna J. "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts" *The Academy of Management Review*, 1997.

Moorman C., Deshpandé R, Zaltman G "Factors Affecting Trust in Market Research Relationships "., *The Journal of Marketing*, 1993.

Morris, M. H., M. Schindehutte, and J. Lesser "Ethnic Entrepreneurship: Do Values Matter?" *New England Journal of Entrepreneurship*, 2002.

Newell, A., Simon, H. A. Human problem solving. New York: Prentice- Hall, 1972.

Nooteboom Bart. "Trust. Forms, Foundations, Functions, Failures and Figures." Edward Elgar, USA 2002.

Normann R., *Le condizioni di sviluppo dell'impresa*, Etas, Milano 1979.

Norris, Donald, M.Jae Moon. "Advancing E-Government at the Grassroots: Tortoise or Hare?" *Public Administration Review*, 2005.

Ongena S., Smith D C, "What determines the number of bank relationships? Cross-country evidence", *Journal of Financial Intermediation*, 2000.

Orbell, J., Dawes, R., Schwartz-Shea, P. Trust, social categories, and individuals: The case of gender. *Motivation and Emotion*, 1994.

Ortqvist D., Drnovsek M., Wincent J., "Entrepreneurs' coping with challenging role expectations"; *Baltic Journal of Management*; 2007.

Oswald Jones; Robin Holt. "The creation and evolution of new business ventures: an activity theory perspective"; *Journal of Small Business and Enterprise Development*; 2008.

Parkhe P., "Strategic Alliance Structuring: A Game Theoretic and Transaction Cost Examination of Interfirm Cooperation" *The Academy of Management Journal*, 1993.

Pellicano M, "Il governo strategico dell'impresa", Giappichelli editore, Torino, 2004.

Penning, J.M. "Environmental influences on the creation process". In J. R. Kimberly & R.Miles. *The organization life cycle*. San Francisco Jossey Bass. 1980.

Perry S.C., "The Relationship between Whitten Business Plans and the Failure of Small Businesses in the U.S", *Journal of Small Business Management*, 2001.

Petersen M, Rajan R. " The benefits of lending relationships: Evidence from small business Data", *Journal of Finance*. 1994.

Petersen M.A. "Information: Hard and Soft". Mimeo Chicago IL, Northwestern University. 2002.

Petersen, M. A., & Rajan, R. G. "The effect of credit card competition on lending relationships". *Quarterly Journal of Economics*, 1995.

Pfeffer, J., Salancik, G. "The external control of organizations: A resource dependence perspective". New York, Harper & Row, 1978.

Piciocchi P, " Il problema della dissolvenza e il monitoraggio di vitalità nel sistema impresa" Sinergie, 2005.

Pivato S., "La gestione del sistema delle relazioni nelle aziende industriali" Utet, Torino, 1988.

Poppo L, Zenger T., " Testing alternative theories of the firm: transaction cost, knowledge-based, and measurement explanations for make-or-buy decisions in information services". *Strategic Management Journal* 1998

Preece, J. "Online communities: Designing usability, supporting sociability." New York: John Wiley & Sons, 2000. www.ifsm.umbc.edu/onlinecommunities.

Preisendorfer, P., Voss, T. "Organizational mortality of small firms: The effects of entrepreneurial age and human capital". *Organization Studies*, 1990.

Pruitt, D. G. Negotiation behavior. New York: Academic Press.1981

Pursey P. M. A. R. Heugens, Cees B. M. van Riel and F. A. J. van den Bosch; "Reputation Management Capabilities as Decision Rules" *Journal of Management Studies*, 2004.

Quinn J.B., " Technological Innovation, Entrepreneurship and Strategy" *Sloan Management Review*, 1979

Rajan. R." Insiders and outsiders: The choice between relationship and arms length debt" *Journal of Finance*.1992.

Ramakrishnan, R.T.S., Thakor, A.V."Information reliability and a theory of financial intermediation" . *Review of Economic Studies*, 1984.

Ramanujam V., Venkatraman N., " Planning System Characteristics and Planning Effectiveness", *Strategic Management Journal*, 1987.

Rao H., "The social construction of reputation: Certification contests, legitimation and the survival of organizations in the American automobile industry: 1895–1912." *Strategic Management Journal*, 1994

Rempel, John K., Holmes, John G. And Zanna, Mark P. "Trust in Close Relationships," *Journal of Personality and Social Psychology*, 1985.

Reynolds P.D, "Who starts new firms? Preliminary explorations of firms in gestation." *Small Business Economics*, 1997.

Ring P. S, Van de Ven A.H. "Developmental processes of cooperative interorganizational relationships". *Academy of Management Review*, 1994

- Robinson, S. L. & Morrison, E. W. "Psychological contracts and OCB: the effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior". *Journal of Organizational Behaviour*, 1995.
- Rutherford M. W., Buller. P.F., Stebbins J. M. "Ethical Considerations of the Legitimacy Lie"; *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2009
- Sako, M., *Prices, Quality and Trust*, Cambridge: Cambridge University Press., 1992.
- Sapienza P., "The effect of banking mergers on loan contracts"; *The Journal of finance*, 2002.
- Sapienza Y, Baumer, D., "The influence of flexibility in buyer–seller relationships on the productivity of knowledge" *Journal of Business Research*, 2003.
- Sarasvathy, S. D., Dew, N., Velamuri, S. R. & Venkataraman, S. "Three views of entrepreneurial opportunity. A testable typology of entrepreneurial opportunity". In Acs, Z. J. & Audretsch, D. B. (eds.). *Handbook of entrepreneurship research. An interdisciplinary survey and introduction*.
- Schultz T., "Investment in Human Capital"; *The American Economic Review*, 1961.
- Schumpeter, J. A. (1943). *Capitalism, socialism and democracy* - 6th. ed. Counterpoint edition. Unwin Paperbacks, London 1987.
- Schoonhoven C.B., Eisenhardt K.M., Lyman K., "Speeding products to market: Waiting time to first product introduction in new firms." *Administrative Science Quarterly* 1990.
- Schoonhoven C., Romanelli E., *The Entrepreneurship Dynamic*. Stanford, CA: Stanford University Press, 2001
- Scott L Newbert; "New Firm Formation: A Dynamic Capability Perspective". *Journal of Small Business Management*; 2005.
- Schurr P., Ozanne J.L., "Influence on exchange process: Buyers' preconceptions of a seller's trustworthiness and bargaining toughness" *Journal of Consumer Research*, 1985
- Sels L., Vanhoutte C., "An Inquiry into the impact of pre start-up business planning on new business ventures' performance" *Small Business*, 2006.
- Sexton, D. L., Bowman-Upton, N. B.. *Entrepreneurship: Creativity and Growth*. New York: Macmillan. 1991.
- Shane, S. and Venkataraman, S. "The promise of entrepreneurship as a field of research". *Academy of Management Review*, 2000.
- Sharpe, S. A. "Asymmetric information, bank lending and implicit contracts: A stylized model of customer relationships". *Journal of Finance*. 1990.
- Shepherd D.A, Douglas E.J "Attracting equity investors: Positioning, preparing and presenting the business plan", *Thousand Oaks: Sage*, 1999.

Sherrie E Human; Thomas Clark; Melissa S Baucus; Andrew C Eustis. "Idea or prime opportunity? A framework for evaluating business ideas". *Journal of Small Business Strategy*; 2004.

Shklar, J. N., *Ordinary Vices*. Harvard: The Belknap Press.1984.

Simmel, G. "The Sociology of Georg Simmel" (K. Wolff, trans. and ed.). Glencoe 1950.

Sjöberg, L., "Limit of Knowledge and the limited importance of trust", *Risk Analysis*, 2001.

Slovin M.B., Sunhka M. E., Plonchek J.A., "The value of bank durability: Borrowers as bank stakeholders", *Journal of Finance* , 1993.

Smith, K. G., Di Gregorio D, "Bisociation, discovery, and the role of entrepreneurial action. In M.A. Hitt, R.D. Ireland, S.M Camp, & D.L Sexton (Eds.) *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*. Oxford: Blackwell Publishers. 2002

Starr J., MacMillan C., "Resource Cooptation Via Social Contracting: Resource Acquisition Strategies for New Ventures"; *Strategic Management Journal*, 1990.

Stein J. C. "Information production and capital allocation: Decentralized versus hierarchical firms". *Journal of Finance*.2002.

Stevenson H. "Entrepreneurship: A Response to Discontinuous Change", Harvard Business School Press, Cambridge, MA.1986.

Stevenson, H. H. and J. C. Jarillo. 'A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management', *Strategic Management Journal*,1990.

Stiglitz, J. E., and Weiss, A. "Credit rationing in markets with imperfect information". *American Economic Review*.1981.

Stinchcombe, A.L. Social structure and organizations. In J. March (ed.), *Handbook of Organizations*. Rand-McNally, 1965.

Stuart, T.E., Hoang, H., and Hybels, R. "Interorganizational endorsements and the performance of entrepreneurial ventures". *Administrative Science Quarterly*,1999

Suchman, M.C., "Managing legitimacy: strategic and institutional approaches", *The Academy of Management Review*, 1995.

Svelby, K.E. "The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-based Assets. *Berrett-Koehler*, San Francisco, CA.1997

Swan, John E. and Johannah Jones Nolan, "Gaining Customer Trust: A Conceptual Guide for the Salesperson " *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 1985.

Szulanski, G. "Exploring stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm". *Strategic Management Journal*, 1996.

Teece DJ, Pisano G, Shuen A. 1997. "Dynamic capabilities and strategic management". *Strategic Management Journal*.

- Thompson J. D. "Organizations and output transactions" *American Journal of Sociology*, 1962
- Tsang M.C., Rumber R.W, Levinett H. "The impact of surplus schooling on worker productivity." *Industrial Relations*, 1992.
- Uzzi B., "Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness". *Administrative Science Quarterly*. 1997
- Van de Ven A.H "Early planning, implementation and performance of new organizations. In J.R Kimberly & Miles, *The organization life cycle*, 1980.
- van de Ven Andrew H. "Suggestions for Studying Strategy Process: A Research Note", *Strategic Management Journal*", 1992.
- Van den Bosch F.A.J., Volberda H.W., de Boer M., "Coevolution of firm absorptive capacity and Knowledge environment: Organizational forms and combinative capabilities." *Organization Science*, 1999.
- Van Gelderen M., Thurik. R, Bosma. N. "Success and Risk Factors in the Pre-Startup Phase". *Small Business Economics*; 2005.
- Venkataraman, S. "The distinctive domain of entrepreneurship research: An editor's perspective". In J.A. Katz (Ed.), *Advances in entrepreneurship firm emergence and growth*, 3 (pp. 119–138), Greenwich, 1997.
- Vesper K. H. "Frontiers of entrepreneurship research. Wellesley, MA: Babson College, 1982.
- Von Thadden, E. L. "Long-term contracts, short-term investment and monitoring, *Review of Economic Studie*, 1995.
- Warren Boeker and Rushi Karichalil. "Entrepreneurial Transitions: Factors Influencing Founder Departure"; *The Academy of Management Journal*, 2002.
- Wilson, D.T. 1995. An integrated model of buyer-seller relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*.
- Williamson O. "Calculativeness, trust and economic organization" , *Journal of Law and Economics*, 1993
- Woolthuis K., Hillebrand B., Nooteboom B., "Trust, Contract and Relationship Development", *Organization Studies*, 2005.
- Woolthuis R. K., "Trust, Contract and Relationship Development" , *Organization Studies*, 1999.
- Young L. C. and Wilkinson I. F. "The role of trust and cooperation in marketing channels: a preliminary study", *European Journal of Marketing*, 1989;
- Yoon E., Guffey H.J. e Kiewoski V., "The effect of information and company reputation on intentions to buy a business service", *Journal of Business Research*, 1993.

Yosem E. Companys, Mc Mullen J., "Strategic Entrepreneurs at Work: The Nature, Discovery, and Exploitation of Entrepreneurial Opportunities". *Small Business Economics*, 2006.

Zaheer, A., McEvily, B. & Perrone, V." Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance". *Organization Science*, 1998.

Zahra S.A., George G. "Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension", *Academy of Management Review*, 2002.

Zahra, S., Yavuz, R.I., & Ucbasaran, D. "How much do you trust me? The dark side of relational trust in new business creation in established companies". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2006.

Zahra, S.A., " Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: an exploratory study". *Journal Business Venturing*, 1991.

Zahra, S.A., Nielsen, A.P., Bogner, W.C., "Corporate entrepreneurship, knowledge, and competence development *Entrepreneurship Theory Practice* 1999.

Zand, D. E. "Trust and managerial problem solving". *Administrative Science Quarterly*, 1972.

Zand, D.E. "Trust and managerial problem solving"; *Administrative Science Quarterly*, 1972.

Zimmerman M., Zeitz G., " Beyond Survival: Achieving New Venture Growth by Building Legitimacy", *The Academy of Management Review*, 2002.

Zucker, L. G "Production of trust: Institutional sources of economic structure". *Research in Organizational Behavior*, 1986.

ALLEGATO
QUESTIONARIO PER RESPONSABILE UFFICIO FIDI

ASPETTI GENERALI

Da quanto tempo si occupa della concessione di credito alle imprese:

☐ 1/3 anni ; ☐ 4/6 anni; ☐ 7/9 anni; ☐ superiore a 10 anni;

Il rapporto tra i finanziamenti alle start-up e il totale dei finanziamenti concessi rientra tra:

☐ 0%-30%; ☐ 30%- 60%; ☐ 60%-100%

1) Ritenete che le dinamiche dell'attività di finanziamento delle start-up siano influenzate:

(Scegliere tra 1 Per niente; 2 Poco; 3 Abbastanza; 4 Tanto; 5 Tantissimo.)

- Dalla nuova disciplina imposta da Basilea II 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

- Dalla competitività del mercato bancario 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

- Dalla variabilità del tasso di mercato 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

2) Nella valutazione del merito creditizio delle start-up assume importanza:

- Il settore in cui l'impresa intende operare 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

- Il territorio in cui l'impresa prevede di operare 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

- L'intervento dei Consorzi Fidi 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

- L'affidabilità dell'imprenditore 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

RAPPORTO BANCA IMPRESA

Di norma la Vostra Banca accerta che il Business Plan sia predisposto personalmente dall'imprenditore o da consulenti esterni: sì ☐ no ☐

Quale rilevanza attribuite ai seguenti elementi del Business Plan?

a) Ai dati Patrimoniali 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

b) Ai dati Finanziari 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

c) Ai dati Economici 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

d) Alle credenziali dell'imprenditore 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

e) Alla qualità delle informazioni

(completezza, rilevanza, precisione) 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

f) Alla quantità delle informazioni

(n° di pagine, sub divisioni, schemi e tabelle) 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

Indicare il grado di accordo con le seguenti affermazioni (1: non concordo; 2: concordo poco; 3 concordo; 4:concordo tanto; 5: concordo tantissimo)

CONCESSIONE DEL FINANZIAMENTO

a) La decisione di concedere o meno il finanziamento è influenzata:

- Dalla qualità delle informazioni

(completezza, rilevanza, precisione)

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

- Dalla quantità delle informazioni

(n° di pagine, sub divisioni, schemi e tabelle)

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

- Dalle informazioni estratte dalla Centrale Rischi

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

- Dai suggerimenti inerenti il progetto di impresa, forniti

dalla Banca e accettati dall'imprenditore

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

- Dall'ammontare del capitale proprio investito dall'imprenditore

nel progetto d'impresa

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

- Dalle precedenti esperienze lavorative dell'imprenditore

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

- Dal grado di cultura dell'imprenditore

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

ENTITA' DEL FINANZIAMENTO

b) L' ammontare del finanziamento concesso all'imprenditore è influenzato:

- Dalle informazioni estratte dalla Centrale Rischi

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

- Dai suggerimenti inerenti il progetto di impresa, forniti

dalla Banca e accettati dall'imprenditore

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

- Dall'ammontare del capitale proprio investito dall'imprenditore

nel progetto d'impresa

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

- Dalle precedenti esperienze lavorative dell'imprenditore

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

- Dal grado di cultura dell'imprenditore

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

Per le seguenti domande indicare l'ordine di priorità.

A) Quali caratteristiche dell'imprenditore considerate nel valutare la proposta di finanziamento?

- a) Competenza e precedenti esperienze lavorative
- b) Capacità di condivisione delle informazioni
- c) Capacità di ascoltare i suggerimenti della Banca
- d) Capacità di mantenere gli impegni assunti

e) Altro: _____

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

B) Quali tra questi fattori potrebbero costituire un ostacolo alla concessione del credito?

- a) L'incapacità dell'imprenditore di gestire e pianificare l'attività di impresa
- b) L'età dell'imprenditore
- c) La mancanza di precedenti relazioni di business con l'imprenditore
- d) La divergenza tra i piani progettuali e le azioni intraprese

e) Altro: _____

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

C) Chi è l'imprenditore che, secondo il suo parere, riesce ad avere successo in fase di start-up?

- a) Colui che riesce a pianificare
- b) Chi è abile nell'accedere e internalizzare conoscenza dall'ambiente esterno

c) Chi sa conquistarsi la fiducia dei suoi interlocutori mantenendo gli impegni

d) Chi riesce ad instaurare un rapporto duraturo con la Banca

e) Altro

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Dopo aver risposto al questionario Vi invitiamo a spedirlo per e-mail al seguente

indirizzo: anzalone.n@gmail.com

Contatto telefonico: 349 73 59 141

Tutte le risposte rimarranno riservate, saranno utilizzate esclusivamente per fini di ricerca e **verranno utilizzate nel rispetto della legge n. 675/96 sulla privacy.**

I risultati aggregati della ricerca saranno comunicati via e-mail.

Ringraziamenti

Un doveroso ringraziamento va innanzitutto al mio tutor, Prof. Francesco Garraffo, che mi ha supportato nella realizzazione di questo lavoro, generoso nel concedere la sua disponibilità e la sua professionalità, nonostante ho reso il suo lavoro molto più difficile consegnando sempre in ritardo i lavori.

Ringrazio tutti i Professori del Collegio Docenti per i preziosi consigli ed in particolare la coordinatrice Prof.ssa Miraglia per le sue parole sempre cariche di incoraggiamento e stimoli.

Un grazie speciale al Prof. Galvagno Marco per i suoi consigli “illuminanti”.

Un ringraziamento va anche ai colleghi di dottorato e agli assegnisti di ricerca, Dott. Angela, Carmela, Cristina, Antonietta, che mi hanno regalato la loro amicizia.

Ringrazio con fervida ammirazione il dott. Saito Gero, che con i fatti e l’esempio, mi ha trasmesso un nuovo modo di vedere la realtà.

Grazie ai miei genitori e alle mie sorelle che mi “sopportano” con pazienza.