

Politecnico di Milano

Facoltà di Ingegneria dei Sistemi

Corso di Laurea Magistrale in Ingegneria Gestionale



SPECIALIZZAZIONE FUNZIONALE E PERFORMANCE DELLE GIOVANI IMPRESE AD ALTO CAPITALE UMANO

Relatore: Prof.ssa Evila Piva

Correlatore: Dott.ssa Beatrice Matassini

Cristina Maggio 818124

Allegra Nember 819289

Anno Accademico 2014/2015

“La strategia è semplice: capire come si fa una cosa, scoprire che gli altri la fanno sprecando tempo e risorse, assorbire la lezione e partire da zero.”

Elon Musk

Indice

Indice delle figure	6
Indice delle tabelle	7
Abstract (english).....	8
Abstract (italiano).....	9
Capitolo 1 Introduzione.....	11
Capitolo 2 Review della letteratura.....	14
2.1 Metodologia di review.....	14
2.2 Giovani imprese ad alto capitale umano	16
2.3 Team imprenditoriale	19
2.4 Specializzazione funzionale	22
2.5 Meccanismi di coordinamento	26
2.5.1 Modelli mentali condivisi e Common ground	29
Capitolo 3 Modello concettuale e ipotesi.....	33
Capitolo 4 Dati e metodologia di analisi.....	38
4.1 Dati e campione	38
4.2 Variabili di interesse.....	42
4.2.1 Specificazione del modello econometrico	42
4.2.2 Variabili dipendenti	43
4.2.3 Variabili indipendenti	45
4.2.4 Variabili moderatrici.....	48
4.2.5 Variabili di controllo.....	52
Capitolo 5 Analisi econometrica.....	55
5.1 Modelli	55
Capitolo 6 Conclusioni.....	66

6.1 Discussione ed interpretazione dei risultati	66
6.2 Limitazioni e sviluppi futuri	68
Bibliografia	73
Appendici	81

Indice delle figure

Figura 1 Modello concettuale	37
Figura 2 Istogramma della distribuzione della variabile delta_totasset	44
Figura 3 Box-Plot della variabile delta_totasset	45
Figura 4 Istogramma della distribuzione della variabile specializzazione_et.....	47
Figura 5 Istogramma della distribuzione della variabile cg_ex_post.....	51

Indice delle tabelle

Tabella 1 Distribuzione della popolazione per macro aree geografiche e macro settori e test chi-quadro	41
Tabella 2 Distribuzione della variabile delta_totasset	44
Tabella 3 Distribuzione della variabile specializzazione_et	47
Tabella 4 Correlazioni tra le variabili di common ground ex-ante	49
Tabella 5 Risultati della Factor Analysis sulle variabili di common ground ex-post.	50
Tabella 6 Distribuzione della variabile cg_ex_post	51
Tabella 7 Statistiche descrittive e correlazioni.....	54
Tabella 8 Stime del modello con le sole variabili di controllo	55
Tabella 9 Relazione tra specializzazione funzionale e delta_totasset	57
Tabella 10 Relazione tra specializzazione funzionale e delta_totasset con l'effetto moderatore della variabile d_edu	58
Tabella 11 Relazione tra specializzazione funzionale e delta_totasset con l'effetto moderatore della variabile d_firm	59
Tabella 12 Relazione tra specializzazione funzionale e delta_totasset con l'effetto moderatore della variabile d_other_work	61
Tabella 13 Relazione tra specializzazione funzionale e delta_totasset con l'effetto moderatore della variabile d_family	62
Tabella 14 Relazione tra specializzazione funzionale e delta_totasset con l'effetto moderatore della variabile cg_ex_post.....	63
Tabella 15 Relazione tra specializzazione funzionale e delta_totasset con l'effetto moderatore della variabile d_vision	64
Tabella 16 Check di robustezza: Relazione tra specializzazione funzionale e delta_revenues.....	82
Tabella 17 Check di robustezza: Relazione tra specializzazione funzionale e delta_employees.....	83

Abstract (english)

Most of the past studies focused on consolidated companies, with a particular emphasis on the aspects related to the organizational structure. In recent years, the focus has shifted to young companies with high human capital (entrepreneurial ventures) and towards their entrepreneurial teams. Objective of our thesis is to fit within this recent line of research, exploring empirically the relationship between the functional specialization of entrepreneurial team and the firm's performance team. In particular, we want to understand the moderating effect of tacit coordination mechanisms on this relationship. Tacit coordination mechanisms in the entrepreneurial team are linked to the concept of common ground between team members that includes every common experiences that can lead individuals to have shared mental models. For our analysis, we rely on Information- Processing Theory. To do this we analysed 133 young companies, founded between 2005 and 2013 by ex-alumni of Politecnico di Milano. The data were obtained by administering a survey to managers of these companies. The empirical results of the analysis confirmed the presence of a positive link between the functional specialization and performance. For moderating variables, there is significant and negative impact to common ground ex-ante connected with previous joint experiences of entrepreneurial team members in the same company. The variables related to the common ground ex-ante connected to the sharing of projects or joint foundation of business has a positive impact on the relationship. The common ground ex-ante connected with educational experiences and common ground ex-post do not present any mediator effect.

Keywords: Entrepreneurial Venture, Entrepreneurial team, Functional specialization, Performance, Tacit coordination mechanisms, Common Ground.

Abstract (italiano)

La maggior parte degli studi passati si è focalizzata su imprese consolidate, con un particolare accento sugli aspetti legati alla struttura organizzativa. Negli ultimi anni è invece aumentata l'attenzione verso le giovani imprese ad alto capitale umano e verso il loro team imprenditoriale. Obiettivo della nostra tesi è quello inserirsi all'interno di questo recente filone di ricerca, andando ad esplorare in modo empirico la relazione tra la specializzazione funzionale del team imprenditoriale e le performance dell'impresa. In particolare si vuole comprendere l'effetto moderatore che i meccanismi di coordinamento taciti possono avere su questa relazione. La presenza di meccanismi di coordinamento taciti nel team imprenditoriale è legata al concetto di common ground tra i membri del team, ovvero di tutte quelle esperienze comuni che possono portare gli individui ad avere degli schemi mentali condivisi. Per la nostra analisi ci basiamo sull'*Information-Processing Theory*. Per fare questo abbiamo utilizzato un campione di 133 giovani aziende, fondate tra il 2005 e il 2013 da ex- Alumni del Politecnico di Milano. I dati sono stati ottenuti grazie alla somministrazione di una survey agli amministratori di queste imprese. I risultati dell'analisi empirica hanno confermato la presenza di un legame positivo tra la specializzazione funzionale e le performance. Per quanto riguarda le variabili di moderazione, sono risultate significative e con impatto negativo quelle legate al common ground ex-ante dovuto a precedenti esperienze comuni dei membri del team imprenditoriale nella stessa impresa. Le variabili legate invece al common ground ex-ante dovuto alla condivisione di progetti o alla fondazione comune di un'impresa hanno invece un impatto positivo sulla relazione. Il common ground ex-ante relativo alle esperienze formative ed il common ground ex-post non presentano invece alcun effetto mediatore.

Parole chiave: Giovani imprese ad alto capitale umano, Team imprenditoriale, Specializzazione funzionale, Performance, Meccanismi di coordinamento taciti, Common Ground.

Capitolo 1 Introduzione

Nell'ultimo decennio è aumentata l'attenzione dedicata dalla comunità scientifica internazionale ai temi di imprenditorialità. Molti ricercatori si sono concentrati su imprese in cui fondamentale fonte di vantaggio competitivo è rappresentata dal capitale umano dei fondatori, ovvero le conoscenze, capacità e skills da loro maturate grazie alla formazione e all'esperienza lavorativa passata (Becker, 1964). Proprio grazie a questa peculiarità, come afferma la *Resource-Based View*, a seconda di come le risorse vengono combinate generano performance diverse. Il capitale umano è quindi l'elemento centrale di queste imprese e fa emergere la rilevanza del ruolo degli imprenditori. In generale infatti, le giovani imprese non presentano un vasto numero di individui, ma presentano come fulcro centrale un numero ristretto di imprenditori, il team imprenditoriale. È nella sinergia del team che si genera valore e non più nella figura solitaria e illuminata del singolo imprenditore. Questo accade poiché il team imprenditoriale ha a sua disposizione una maggiore quantità di capitale umano e di risorse rispetto ad un singolo individuo (West, 2007). È proprio la totalità del capitale umano presente nel team che definisce i confini della conoscenza presente all'interno dell'impresa. Sono i membri del team ad avere la responsabilità delle attività da svolgere e sono le caratteristiche del team e le sue interazioni che determinano le prestazioni dell'impresa stessa. In questa ricerca il nostro focus d'analisi è il team imprenditoriale ed in particolare la sua specializzazione funzionale. Questa relazione è già stata studiata per le imprese consolidate (Burns & Stalker, 1961), mentre per quelle giovani è stata poco esplorata. Per comprendere il concetto di specializzazione funzionale bisogna partire dal concetto di divisione del lavoro, ovvero il processo di assegnazione dei compiti agli individui (Pugh et al., 1968). Si ha specializzazione funzionale se una mansione è fortemente suddivisa e se a ciascun individuo vengono assegnate poche attività (Rauh, 2014). In particolare,

secondo Sine et al. (2006), la specializzazione funzionale si riferisce alla concentrazione delle attività assegnate ad un membro del team imprenditoriale.

Lo scopo della nostra ricerca è quello di comprendere se vi sia o meno una relazione tra la specializzazione funzionale del team imprenditoriale e le performance delle giovani imprese ad alto capitale umano. Per fare ciò utilizzeremo la lente teorica l'*Information-Processing Theory*, la quale vede i membri dell'organizzazione, ed in particolare del team, come delle unità di processamento di informazioni con capacità limitata (Prat, 1997). Tutte le unità nel loro insieme formano un sistema, detto *Information-Processing System*, che acquisisce informazioni dall'ambiente esterno e prende decisioni (Radner, 1992). In base a questo sistema le informazioni possono essere processate o da una singola unità oppure ogni unità può gestire il set di informazioni relative alla propria attività (Radner 1992,1993). In questa seconda opzione la capacità di un singolo individuo viene completamente utilizzata per una o poche attività ed egli non ha bisogno di processare ulteriori informazioni riguardanti altri task non di sua competenza. L'individuo dedicando il proprio tempo a poche attività, impara a svolgerle in modo efficiente ed efficace, risultando quindi specializzato. La specializzazione è un beneficio per le performance aziendali in quanto migliora la capacità di elaborazione delle informazioni dei membri del team imprenditoriale. Essa porta infatti risparmi in termini di tempo, in quanto gli individuo si occupano solamente delle proprie attività e le svolgono in maniera più rapida, ma genera problemi a livello di coordinamento poiché gli individui devono accordarsi tra loro prima di poter eseguire le attività.

Sapendo che i possibili aspetti negativi della specializzazione funzionale possono essere mitigati da una migliore capacità di coordinarsi, vogliamo quindi analizzare come si modifica l'effetto della specializzazione funzionale se moderato da variabili che influenzano la facilità di coordinamento.

Nelle giovani imprese spesso mancano meccanismi di coordinamento formalizzati (Sine et al., 2006). È quindi più probabile che i membri del team imprenditoriale si coordinino in maniera tacita. In particolare sono meccanismi di coordinamento taciti tutti quelli che, come affermano Srikanth & Puranam (2011), si fondano su un common ground, rendendo meno necessaria la comunicazione diretta tra i membri del team. I meccanismi di coordinamento taciti possono emergere, per esempio,

quando all'interno di un team ci sono membri che hanno legami di amicizia o parentela, che hanno avuto la stessa formazione o che hanno avuto una precedente esperienza lavorativa comune. Tutte queste esperienze condivise possono infatti portare gli individui ad avere schemi mentali condivisi che generano una riduzione dei costi di comunicazione. In questo contesto, il coordinamento potrebbe avvenire in modo più efficace, risolvere alcuni dei problemi generati dalla specializzazione funzionale ed avere quindi un impatto sulle prestazioni dell'impresa.

La tesi si apre con capitolo di analisi della letteratura. Partendo dalla definizione di giovani imprese ad alto capitale umano l'attenzione si sposta poi sul loro team imprenditoriale. Come anticipato il capitale umano è un elemento centrale nelle imprese considerate, ma è rilevante anche la struttura organizzativa con cui queste vengono organizzate. In particolare il capitolo sull'analisi della letteratura affronterà due principali aspetti della struttura organizzativa, la specializzazione funzione del team imprenditoriale e i meccanismi di coordinamento. Tra questi particolare attenzione sarà data ai meccanismi di coordinamento taciti e al common ground.

In un secondo momento vengono sviluppati un modello concettuale e una serie di ipotesi, che saranno successivamente testate tramite l'applicazione di modelli econometrici. Il nostro modello viene testato con 133 osservazioni raccolte grazie alla somministrazione di una survey ai membri del team imprenditoriale delle giovani imprese fondate da ex-Alumni del Politecnico di Milano. Il fatto che esse siano state fondate da individui con un background universitario le rende imprese ad alto capitale umano. La survey è stata progettata ai fini di estrapolare informazioni generali dell'impresa ed informazioni riguardanti il team imprenditoriale come ad esempio il livello di specializzazione funzionale e la possibile presenza di meccanismi di coordinamento taciti. Infine, la tesi si conclude con una discussione dei risultati dell'analisi, delle limitazioni del modello e la proposta di possibili sviluppi futuri.

Capitolo 2 Review della letteratura

2.1 Metodologia di review

L'oggetto del nostro studio è rappresentato dalle giovani imprese ad alto capitale umano e, più nello specifico, dal loro team imprenditoriale. Obiettivo della nostra review è quello di individuare studi sulla specializzazione funzionale delle giovani imprese e sul ruolo dei meccanismi di coordinamento taciti. Per acquisire le conoscenze necessarie per lo svolgimento della nostra ricerca abbiamo per prima cosa ricercato diversi articoli trovati grazie all'utilizzo del database Scopus, selezionando il campo inerente alla nostra indagine, ovvero "Social Sciences & Humanities", ed utilizzando una serie di parole chiave:

Entrepreneurial Venture, Human Capital, Entrepreneurial Team, Common Ground, Shared Mental Model, Functional Specialization, Coordination Mechanisms, Tacit Coordination Mechanisms.

Degli articoli trovati, abbiamo letto ed analizzato solamente quelli pubblicati in riviste di ambito economico-sociale quali "Journal of Business Venturing", "Academy of Management Review", "Strategic Management Journal", "Journal of International Business Studies" e "American Sociological Review", e il cui abstract fosse pertinente con le tematiche da noi analizzate.

Una volta individuato su Scopus un documento particolarmente rilevante, abbiamo allargato la ricerca selezionando "Related documents", una funzionalità del database che ci ha permesso di trovare articoli legati, in termini di contenuti e citazioni, al documento individuato inizialmente.

Infine abbiamo ulteriormente ampliato la ricerca basandoci su Colombo et al. (2015) analizzandone la bibliografia.

Una volta analizzati gli articoli, per poterli classificare abbiamo creato una griglia, registrando di volta in volta le seguenti informazioni: autori dell'articolo, anno di pubblicazione, rivista su cui l'articolo è stato pubblicato, volume, numero di pagine, numero di citazioni, abstract, natura dello studio (empirica/teorica), parole chiave. Per gli articoli di natura empirica abbiamo incluso nella griglia alcune informazioni sui modelli utilizzati e i risultati. I documenti utilizzati per la review sono presenti nella bibliografia della tesi.

2.2 Giovani imprese ad alto capitale umano

Lo studio delle giovani imprese suscita un crescente interesse in quanto la loro nascita, sempre più frequente, è fonte di crescita economica (Dunkelberg & Cooper, 1982) e genera nuovi posti di lavoro. Queste imprese sono definite come nuove realtà imprenditoriali indipendenti, cioè non controllate da altre imprese, fondate da uno o più individui con lo scopo di sfruttare commercialmente un'idea di business innovativa (Hart, 2003). Esse sono imprese in fase di sviluppo o di crescita, e sono da poco entrate nel mercato con i loro prodotti/servizi, formando la propria base di clienti e mettendo in atto processi organizzativi per la definizione di procedure (Klotz et al., 2014).

Le imprese in analisi, secondo quanto affermato dalla *Resource-Based View* (Barney 1991; Barney et al. 2001; Maschke & zu Knyphausen-Aufseß, 2012; Colombo et al., 2010), sono una combinazione di risorse che possono generare dei risultati diversi a seconda di come queste vengono configurate. La crescita dell'impresa dipende dall'abilità dei manager di sviluppare internamente o acquisire risorse e competenze e dalla capacità di controllare la distribuzione di tali risorse (Barney, 1991, 1986; Barney et al, 2001). Tra le risorse delle giovani imprese, di fondamentale importanza è il capitale umano, definito da Becker (1964) come l'insieme di competenze, conoscenze, capacità e abilità che gli individui acquisiscono attraverso investimenti in formazione, job training e altri tipi di esperienze. Il capitale umano è particolarmente importante nel contesto di imprenditorialità innovativa (Shrader & Siegel, 2007) ed è risorsa fondamentale per la produttività economica (Romer, 1990). Esso può creare un vantaggio competitivo duraturo (Barney, 1991; Bruderl et al., 1992; Cooper, et al., 1994; Colombo & Grilli, 2005; Amason et al., 2006) e la sua presenza all'interno di un'impresa può portare ad un aumento delle performance di crescita (Campbell et al., 2012; Bruderl et al., 1992).

In letteratura il capitale umano viene distinto in generico e specifico (Baker, 1975). Il primo fa riferimento alle conoscenze acquisite attraverso la formazione scolastica e l'esperienza lavorativa (Bruderl et al., 1992) utilizzabili in qualsiasi attività ed impresa. In lavori empirici proxies del capitale umano generico dei fondatori di una

nuova impresa sono il grado d'istruzione (es. l'aver conseguito una laurea o un dottorato di ricerca) e gli anni di esperienza di lavoro prima di stabilire la nuova impresa o, più semplicemente, l'età degli imprenditori (Colombo & Grilli, 2005).

Il capitale umano specifico si riferisce al livello di conoscenze, competenze e abilità, sviluppate e integrate in uno specifico settore (Becker, 1964).

Esso comprende quindi quelle capacità che i fondatori possono applicare direttamente al lavoro imprenditoriale nella azienda appena creata (Colombo & Grilli, 2005). Queste conoscenze specialistiche hanno una componente tacita che può essere sfruttata dall'impresa solo grazie alla comunicazione e all'interazione face-to-face (Colombo et al., 2015). Quando si accumula capitale umano specifico, le competenze si specializzano in un determinato ambito (Becker, 1993; Hashimoto, 1981) ed hanno quindi una applicabilità limitata nelle altre imprese (Campbell et al., 2012).

Un aspetto aggiuntivo che caratterizza le imprese in analisi è il contesto in cui esse operano, in quanto esso ha impatto anche sulle sue caratteristiche strutturali. Le giovani imprese ad alto capitale umano infatti operano spesso in ambienti complessi¹ e caratterizzati da grande dinamismo², i quali richiedono decisioni strategiche che comportano grandi cambiamenti, significativi investimenti o alleanze inter-organizzative (Talaular et al., 2005). Questi fattori richiedono all'impresa forte coordinamento, specializzazione e formalizzazione dei ruoli (Stinchcombe, 1965; Sine et al., 2006). Essendo la struttura organizzativa il contesto in cui vengono prese le decisioni e in cui le attività dell'organizzazione vengono svolte, essa cerca di minimizzare, o almeno regolamentare, l'influenza delle variazioni individuali (Hall, 1977). Come sottolineato da Sine et al., le giovani imprese sono caratterizzate da una mancanza di formalizzazione dei ruoli e di routine. Ove si riesce ad avere una struttura organizzativa adeguata, essa è

¹ Dess & Beard (1984) descrivono la complessità ambientale come il numero, la diversità, e la distribuzione di fattori esterni e delle entità che interagiscono con l'azienda. Tung (1979) ha definito complessità come il numero e l'eterogeneità dei fattori e dei componenti dell'ambiente che i manager devono affrontare.

² Il dinamismo (o turbolenza) si riferisce al livello di prevedibilità ambientale. Essa si manifesta nella varianza del tasso di cambiamenti del mercato e del settore e nel livello di incertezza delle forze che sono fuori del controllo delle imprese (Aldrich, 1979, Dess & Beard, 1984). Gli ambienti dinamici comprendono i cambiamenti veloci della domanda, della concorrenza, della tecnologia e quindi possono risultare instabili, turbolenti e imprevedibili.

caratterizzata da un basso numero di livelli gerarchici in quanto non sono presenti middle manager (Mintzberg, 1979; Sine et al., 2006) perché rischiano di appesantire il processo decisionale e di circolazione dell'informazione. Dunque la gerarchia interna è spesso piatta e la profondità verticale è bassa. Le high-tech start up, per esempio, al momento della fondazione adottano tipicamente una composizione gerarchica a due livelli (Baron & Burton, 1999). Si può affermare che la struttura organizzativa è influenzata dalle scelte prese nel momento in cui l'impresa viene creata, è bene che fin da subito le imprese scelgano la struttura organizzativa più adatta alle loro esigenze. In generale infatti, facendo riferimento alla *Teoria dell'Imprinting*, le decisioni iniziali circa la ripartizione delle responsabilità hanno conseguenze durature sui risultati successivi dell'impresa (Stinchcombe 1965, Baron et al., 1996, Hannan et al., 1996, Burton et al. 2002). Le imprese che quindi hanno delle strutture iniziali più complete tendono a crescere più velocemente.

In letteratura vengono identificate due tipologie di struttura organizzativa che un'impresa può decidere di adottare: la struttura organica e quella meccanicistica. La prima è una metafora dell'organismo vivente, nel quale diverse parti svolgono funzioni differenziate, ma contribuiscono allo scopo collettivo attraverso l'interazione. Essa è ideale per le imprese che operano in ambienti turbolenti poiché è caratterizzata da una mancanza di attività formalmente definite e pone l'accento sul coordinamento orizzontale rispetto al verticale (Sine et al., 2006), ovvero al coordinamento tra le dimensioni funzionali rispetto al coordinamento tra i diversi livelli gerarchici. La struttura meccanicistica descrive l'organizzazione come una macchina composta da molteplici parti, ciascuna delle quali svolge una funzione predeterminata. Ogni parte è indipendente dalle altre ed è facilmente sostituibile. Un'organizzazione meccanicistica è più strutturata e ha alte prestazioni in ambienti stabili. Non è dunque possibile affermare che esiste una struttura superiore all'altra. Il tipo di azienda e l'ambiente esterno influenzano l'efficacia di una struttura piuttosto che un'altra. Le nuove imprese e le organizzazioni mature infatti affrontano diverse sfide che richiedono approcci diversi tramite strutture diverse (Sine et al., 2006).

2.3 Team imprenditoriale

La *Teoria del Capitale Umano*, dando importanza alle conoscenze e competenze degli imprenditori, suggerisce implicitamente che aziende fondate da team di imprenditori hanno maggiore probabilità di successo rispetto a quelle fondate da un unico individuo (Gimmon, 2008). La formazione del team consente l'assemblaggio di maggiori risorse e può rendere più ampie e varie le competenze e le capacità disponibili all'impresa (Gimmon, 2008). Mentre i primi studi sull'imprenditorialità si sono incentrati sull'influenza del fondatore come elemento attivo di guida alla creazione e allo sviluppo di nuove imprese (Baron, 2007), gli studi più recenti si sono sempre più dedicati all'analisi dei team imprenditoriali. Nonostante il mito dell'eroico e solitario imprenditore, la creazione e la gestione di nuove imprese è spesso condivisa ed è un lavoro di squadra dovuto ad uno sforzo collettivo³ (Cooney, 2005; Coad & Timmermans, 2012).

Quando si parla di team imprenditoriale si fa riferimento a due o più persone che lavorano insieme per fondare una nuova impresa (Eisenhardt & Schoonhoven, 1990), partecipando attivamente al suo sviluppo e allo sviluppo della sua strategia (Cooney, 2005; Klotz et al., 2014) e condividendone la proprietà (Kamm & Nurick, 1993). I membri del team si percepiscono come un'unità sociale e hanno caratteristiche quali obiettivi comuni e reciproca responsabilità (Cohen & Bailey, 1997). Queste persone assumono quindi delle posizioni chiave nel processo strategico di decision-making delle giovani imprese ad alto capitale umano (Ucbasaran et al. 2003). Il concetto di team imprenditoriale è particolarmente significativo poiché esso influenza le performance dell'impresa (Cooney, 2005).

In letteratura sono state analizzate diverse caratteristiche del team imprenditoriale come ad esempio l'esperienza nel settore (Delmar & Shane, 2006), l'esperienza imprenditoriale (Ucbasaran et al., 2003; Delmar & Shane, 2006) e l'eterogeneità⁴ (Coad & Timmermans, 2012). In particolare, facendo riferimento a

³ Tipicamente circa il 70% delle giovani imprese ad alto capitale umano sono fondate da uno o più manager, con una media di 2.2 (Lechner, 2001).

⁴ L'eterogeneità viene considerata come la distribuzione delle differenze tra i membri di un team rispetto ad alcuni attributi comuni, come l'età, il sesso, il percorso formativo e la responsabilità

quest'ultima, in letteratura vengono presentate due teorie relative all'eterogeneità all'interno di un team: La *Teoria della Categorizzazione* e la *Teoria del Processo Decisionale*. La prima afferma che i gruppi devono essere omogenei per evitare che vi siano conflitti che danneggino la coesione e per far sì che si raggiungano migliori risultati. Il team deve essere quindi caratterizzato da omofilia⁵. Questa prospettiva prevede quindi che differenze tra i membri possano dar luogo a processi di categorizzazione sociale negativi che compromettono il funzionamento del team (Williams & O'Reilly, 1998). La seconda vuole invece che i team siano eterogenei in modo che sia presente una molteplicità di punti di vista. In generale si pensa infatti che l'eterogeneità porti ad una maggiore variabilità nelle idee, nella creatività, nell'innovazione (Cox, 1993; Jackson, May & Whitney, 1995), nella rappresentanza funzionale (Randel & Jaussi, 2003) e quindi nella capacità di risolvere i problemi (Amason et al. 2006; Beckman et al., 2007), che porta quindi ad un aumento delle prestazioni. È chiaro quindi che non esiste una composizione ottimale del team, ma è bene che i membri sappiano i problemi e i vantaggi a cui possono andare incontro con entrambe le teorie. In particolare è utile comprendere che l'eterogeneità può essere presente in diverse caratteristiche, come ad esempio il sesso, l'età, la nazionalità, la formazione e che queste possano influenzare le performance del team e dell'impresa (Hambrick & Mason, 1984; Gartner, 1985; Ensley et al, 1998). Di queste caratteristiche di eterogeneità in letteratura vengono principalmente analizzate l'età e la formazione. La prima è importante non solo perché racchiude in sé delle caratteristiche socio-psicologiche, ma anche perché l'età è considerata una proxy dell'esperienza imprenditoriale, in quanti i membri del team con maggiore età hanno avuto più tempo per sviluppare una ben connotata professionalità. La formazione allo stesso tempo è molto importante nella determinazione delle prestazioni di una nuova impresa, perché la crescente complessità e incertezza del mercato richiedono un assortimento di varie capacità e competenze per ottenere il successo (Cai et al., 2013). La creazione e la gestione di una giovane impresa infatti è spesso un compito per lo più non strutturato (Amason

funzionale (Harrison & Klein, 2007). Essa è anche vista come la molteplicità di differenze e somiglianze individuali che esistono fra le persone (Kreitner & Kinicki, 2004).

⁵ L'omofilia si riferisce alla selezione dei membri del team sulla base di caratteristiche simili (McPherson et al., 2001). Il meccanismo di omofilia spiega la composizione del gruppo in termini di somiglianza delle caratteristiche dei membri.

et al, 2006; Jackson, 1992; O'Reilly et al, 1993), caratterizzato anche dalla mancanza di esperienza operativa e dalla capacità di analisi non sviluppata (Cooper et al., 1994), in cui risulta fondamentale il ruolo del background⁶ che fa in modo che il team imprenditoriale possa affrontare al meglio le sfide che si presentano.

Un aspetto trascurato in letteratura è invece l'organizzazione del team imprenditoriale, tema importante poiché impatta sulla capacità di eseguire più o meno bene i compiti che il team è chiamato a svolgere. Quanto detto riguardo alle giovani imprese e alla poca strutturazione e formalizzazione vale anche per i loro team imprenditoriali. Infatti in una giovane impresa l'organizzazione del team imprenditoriale si ripercuote sulla struttura stessa dell'azienda, data la centralità del team. Come anticipato, molti autori si sono occupati di analizzare gli aspetti della struttura organizzativa ed il loro impatto sulle performance aziendali. Se relativamente a business consolidati troviamo una vasta letteratura sull'*Organizational Design*, per le giovani imprese le conoscenze sono ancora limitate. Emerge però che le scelte strutturali effettuate dal team imprenditoriale hanno implicazioni sull'evoluzione del team, ad esempio i team che costruiscono una squadra in anticipo con una serie completa di posizioni funzionali raggiungono importanti traguardi più velocemente rispetto ad aziende i cui team cominciano con un' struttura inesistente (Beckman & Burton, 2008). La struttura organizzativa gioca quindi un ruolo importante nel raggiungimento dei risultati.

⁶ Con background si intende il bagaglio personale di un individuo che è correlato ai compiti e all'ambito lavorativo e che quindi può avere un impatto diretto delle prestazioni (Williams & O'Reilly, 1998).

2.4 Specializzazione funzionale

Come già affermato precedentemente, per le giovani imprese e, quindi, per i loro team imprenditoriali, la presenza di un alto livello di capitale umano, che permetta di prendere scelte di alto profilo strategico impostando un processo interno rapido, è particolarmente importante per ottenere vantaggi competitivi. Per affrontare il nuovo contesto in cui si è deciso di operare servono quindi conoscenze specifiche (Sine et al., 2006), sviluppate grazie alla presenza di specialisti. Questo comporta un alto livello di specializzazione funzionale all'interno del team imprenditoriale. La spinta verso la specializzazione funzionale da parte dei team imprenditoriali serve ad assicurarsi efficienza e maggiori performance e permette una rapida esplorazione delle opportunità (Adler, 1999). Essa è però in contrasto con la ricerca di flessibilità che fa in modo che vengano colte le nuove opportunità che permettano di adattarsi velocemente ai cambiamenti imprevedibili del mercato (Weick, 1993). È bene che le imprese affrontino al meglio questo trade-off cercando di avere efficienza e flessibilità allo stesso tempo (Davis, 2009; Smith & Lewis, 2011) per ottenere una struttura organizzativa reattiva, flessibile e semplice (Stinchcombe, 1965).

In generale la specializzazione funzionale può riguardare sia l'attività che l'individuo. Si specializza una attività se la si fa svolgere ad uno o pochi individui, si specializza l'individuo facendogli eseguire una o poche attività. Nel nostro lavoro, ci riferiremo alla dimensione che riguarda l'individuo, seguendo la definizione di Sine et al., (2006), i quali considerano la specializzazione funzionale come il livello di concentrazione delle attività assegnate ai membri del team imprenditoriale, ovvero il numero di diverse attività svolte da ciascun individuo (Payne & Mansfield, 1976; Pugh et al., 1968). Un individuo viene considerato fortemente specializzato se svolge a tempo pieno una o poche attività, senza svolgerne altre (Pugh et al., 1968). Quando i membri del team imprenditoriale sono specializzati, possono concentrarsi su un insieme ristretto di attività e in tal modo sono in grado di acquisire competenze relative ad una o poche aree funzionali (Newell & Rosenbloom, 1981; Argot, e 1999) e di migliorare le loro capacità di elaborazione (Thompson, 1967). La specializzazione funzionale ha un legame con

la divisione del lavoro, ovvero l'assegnazione dei compiti ai lavoratori (Backer & Murphy, 1992). Rauh (2014), per esempio, lega specializzazione funzionale e divisione del lavoro, vedendole come due facce della stessa medaglia: dove è presente un'intensa divisione del lavoro un lavoratore svolge un minor numero di attività e quindi è altamente specializzato. Se invece la divisione del lavoro è meno intensa, significa che ad ogni lavoratore sono assegnati diverse attività e quindi il suo livello di specializzazione è più basso.

Un concetto che può essere legato alla specializzazione funzionale è la struttura informativa, analizzata da Prat (1996). La struttura informativa di un'organizzazione è data dall'insieme delle conoscenze dei membri, ed è del tutto endogena. È l'organizzazione stessa che prende infatti delle decisioni che condizionano la sua struttura informativa. Prat (1996) nel suo studio distingue tra struttura con conoscenza condivisa e struttura con conoscenza diversificata. La prima è una struttura informativa comune, in cui tutti possiedono le stesse informazioni e possono prendere qualsiasi decisione. La seconda invece dota certi individui di una maggiore conoscenza rispetto ad altri, rendendoli quindi specializzati. Quale tra queste due strade conviene intraprendere dipende da diversi fattori tra cui l'ambiente, le caratteristiche del business, il costo delle strutture informative (Prat, 1996), il costo degli individui specializzati (Becker & Murphy, 1992), i costi di coordinamento (Burns & Stalker, 1961), la capacità di comunicazione (Holmstrom, 1982) e, per quanto riguarda le giovani imprese, anche la dimensione del team. Infatti nelle giovani imprese ad alto capitale umano è più difficile specializzare i team imprenditoriali, poiché essi sono composti da pochi membri che quindi non dispongono delle risorse necessarie per consentire agli imprenditori di concentrarsi solo su pochi compiti (es. tempo, competenze) e non dispongono delle risorse finanziarie necessarie per assegnare ad altri le attività. L'effetto positivo della specializzazione funzionale sulle prestazioni delle giovani imprese aumenta infatti con la dimensione del team imprenditoriale (Sine et al., 2006).

Come si può intuire la specializzazione funzionale ha anche un forte impatto sulle conoscenze che gli individui sviluppano in ambito lavorativo e di conseguenza sul loro capitale umano (Becker & Murphy, 1992). Grazie alla specializzazione i

membri di un team imprenditoriale guadagnano abilità in un particolare ambito (Staats & Gino, 2012) concentrando i loro sforzi su una serie ristretta di attività (Sine et al., 2006) ed aumentano la velocità di apprendimento. La ripetizione di una attività fornisce all'individuo la possibilità di completarla in modo rapido (Newell & Rosenbloom, 1981; Argote, 1999) e fanno in modo che l'individuo possa comprendere quali siano le migliori pratiche per svolgere tale attività e le opportunità di miglioramento (Staats & Gino, 2012). L'idea che la specializzazione migliori le prestazioni risale al 1776 da Adam Smith. Questa relazione è stata poi studiata da altri autori, che si sono focalizzati però su ambiti più strategici. Thompson (1967) per esempio sostiene che la specializzazione funzionale migliori la gestione di attività complesse e favorisca le capacità di processamento delle informazioni. Ulteriori vantaggi della specializzazione funzionale citati in letteratura sono la presenza di una maggiore creatività (Jassawalla & Sashittal, 1999), l'aumento dei conflitti cognitivi⁷ e l'aumento generale delle prestazioni (Hambrick et al., 1996). Inoltre se la specializzazione è accompagnata anche da una forte delega, ogni individuo si dedica alla propria attività e prende decisioni a riguardo, avendo quindi un controllo totale sul suo operato. Questo però potrebbe portare ad un abbattimento della gerarchia interna (Becker & Murphy, 1992). Inoltre la specializzazione funzionale richiede maggiore coordinamento, che genera un aumento dei costi di utilizzo delle risorse, e riduce la flessibilità di un'organizzazione minando la sua capacità di reagire ai cambiamenti ambientali (Burns & Stalker, 1961). La specializzazione può essere fonte di problemi di comunicazione e di gestione dei problemi. De La Torre-Ruiz et al. (2011) affermano inoltre che gli specialisti, essendo in grado di gestire una sola dimensione dell'attività, saranno meno capaci di affrontare circostanze improvvise e quindi soddisfare gli obiettivi previsti. In aggiunta Bandiera et al. (2014) sottolineano che

⁷ La letteratura distingue tra "conflitto cognitivo", ovvero il livello di disaccordo che i membri hanno circa la attività, la strategia e gli obiettivi del team (Jehn, 1995) e "conflitto affettivo (o interpersonale)", che è più emotivo e che è dimostrato danneggiare la creazione di una visione condivisa (Cavaliere et al. 1999). I conflitti cognitivi sono costruttivi, e attraverso questi il team imprenditoriale sviluppa decisioni più complete sulla base di informazioni più ricche e prospettive diverse, guadagna una migliore comprensione dei problemi, e sviluppa più opzioni per l'azione (Eisenhardt et al., 1997).

specializzazione del team imprenditoriale rischia di far perdere omogeneità, interazione e consenso.

Dati i numerosi vantaggi e svantaggi, alcuni autori hanno cercato di capire quale fosse il livello ottimale di specializzazione funzionale da attuare. Così facendo è stato identificato un legame a U rovesciata tra la specializzazione funzionale e la produttività dei lavoratori (Staats & Gino, 2012; Narayanan et al., 2009): sia una bassa sia un'alta specializzazione genera impatti negativi sulla produttività. In particolare, un'eccessiva specializzazione su un piccolo insieme di attività può ridurre la capacità di un individuo di assorbire, combinare e integrare la nuova conoscenza acquisita, che alla fine avrebbe portato ad una maggiore produttività (Narayanan et al., 2009). La produttività è quindi massimizzata quando si gestisce il trade-off tra la specializzazione funzionale ed esposizione alla varietà.

2.5 Meccanismi di coordinamento

Nelle imprese la necessità di coordinamento nasce dal fatto che sono presenti diverse funzioni che devono integrarsi e collaborare (Narver & Slater, 1990). Le organizzazioni, così come i team, sono sistemi di attività coordinate (Puranam et al., 2012), quando il coordinamento è assente le imprese non hanno mezzi per risolvere le divergenze che sorgono dalle diversità funzionali (Auh & Menguc, 2005). In un team imprenditoriale il coordinamento è lo sforzo speso per collegare tutte le informazioni disperse tra i vari membri per strutturare e sincronizzare le attività interdipendenti al fine di raggiungere un obiettivo comune⁸. Il coordinamento diventa ancora più rilevante quando è presente un forte grado di specializzazione funzionale: tutte le organizzazioni con un certo grado di specializzazione funzionale necessitano di uno sforzo di coordinamento (Martinez & Jarillo, 1989). Come abbiamo affermato in precedenza la specializzazione funzionale ha dei vantaggi in termini di performance, ma genera problemi di coordinamento, in quanto se ogni membro del team imprenditoriale risulta fortemente specializzato diventa necessario per i membri comunicare e coordinarsi per garantire lo scambio di informazioni necessarie per lo svolgimento delle diverse attività. È quindi importante considerare come i membri cooperano e si coordinano. Ciò che aiuta a collegare e coordinare le attività interdipendenti sono i meccanismi di coordinamento, ovvero dei protocolli che comprendono un insieme di convenzioni esplicite e procedure prescritte (Schmidt & Simone, 1995), e degli strumenti amministrativi che aiutano ad ottenere integrazione tra gli individui del team imprenditoriale (Martinez & Jarillo, 1989). I meccanismi di coordinamento comprendono diversi elementi, tra cui regole e procedure e sistemi di pianificazione e controllo che nascono principalmente per riprogettare i compiti al fine di

⁸ Il coordinamento può essere semplicemente l'atto di lavorare insieme in armonia (Malone & Crowston 1990) grazie anche alla risoluzione dei conflitti inter-organizzativi (Lawrence & Lorsch, 1967). La definizione da noi utilizzata fa riferimento a Huges et al. (1971), Olsen et al. (2001) e Klein (2001) che considerano il coordinamento come la capacità di più soggetti di agire al fine di raggiungere un obiettivo comune e di gestire le dipendenze tra le attività tramite adeguati collegamenti tra i membri dell'organizzazione.

ridurre/semplificare l'interdipendenza, per basarsi su procedure standardizzate e per creare opportunità di comunicazione estesa tra gli attori in modo da raggiungere la prevedibilità di azione (Srikanth & Puranam, 2011).

In generale, quanto più i meccanismi di coordinamento tendono ad essere complessi e completi, tanto maggiore sarà la capacità di elaborare le informazioni e l'incertezza. Bisogna tener conto però che con l'aumento di complessità e completezza, i meccanismi diventano anche più costosi in termini di tempo, energie, risorse (Tushman & Nadler, 1978).

In letteratura emergono molte classificazioni dei meccanismi di coordinamento, ma quasi tutte si rifanno a quelle proposte da March & Simon (1958) e da Mintzberg (1983). Secondo March & Simon (1958) le organizzazioni possono essere coordinate per programmazione o per feedback. Il coordinamento per programmazione è un caratterizzato dall'uso di piani prestabiliti, orari, regole formalizzate, procedure e sistemi di informazione e comunicazione standardizzati (Van De Ven et al, 1976). L'elemento comune è quello di avere un modello di azione codificato e specifico. I ruoli sono formalizzati e i progetti vengono standardizzati (Thompson, 1967). Il coordinamento tramite feedback, è invece meno formalizzato (Van De Ven et al., 1976). Thompson (1967) lo definisce come una serie di aggiustamenti reciproci sulla base di nuove informazioni. In particolare, i meccanismi di coordinamento basati sul feedback si fondano sullo scambio di informazioni e conoscenze in modo diretto.

La classificazione di Mintzberg (1983), ripresa successivamente anche da McGrath (1991), Meijaard et al., (2005) e Puranam et al., (2012), prevede che il coordinamento si possa ottenere con 5 meccanismi: Adattamento reciproco (o mutuo adattamento), supervisione diretta, standardizzazione dei processi, standardizzazione dei risultati, standardizzazione delle professionalità-competenze.

Il mutuo adattamento è il meccanismo di coordinamento più immediato, in cui gli individui comunicano ogni volta che emerge un problema e modificano di conseguenza le operazioni e i comportamenti per garantire che il raggiungimento di un risultato. Il mutuo adattamento si concretizza nella collaborazione ed interazione tra gli attori. In particolare, ogni individuo è dotato di una certa

autonomia che gli permette di individuare la migliore soluzione per ogni problema che emerge. L'adattamento reciproco è un meccanismo di coordinamento ex-post in quanto l'intervento avviene dopo la manifestazione del problema.

La supervisione diretta è la gerarchia in senso stretto in cui il coordinamento si realizza attraverso ordini e direttive volte ad indirizzare il comportamento degli individui. Un individuo assume formalmente il ruolo di capo in quanto si ritiene che abbia sufficiente autorità e competenza per risolvere il problema. Ciò richiede tempo e attenzione, che rendono questo meccanismo costoso.

La standardizzazione dei processi è anche detta formalizzazione. Questo meccanismo di coordinamento indica la misura in cui le norme, le procedure⁹, i ruoli¹⁰, le istruzioni, le comunicazioni e i comportamenti sono adeguatamente scritte (Pugh et al., 1968). Qualora risulti impossibile standardizzare le procedure, si può ricorrere alla standardizzazione dei risultati che consiste nel definire le specifiche dell'output. Infine esiste la standardizzazione delle competenze, che consiste nell'assicurarsi che i membri dell'organizzazione (o del team) siano in grado di svolgere le proprie attività grazie alle conoscenze acquisite in precedenza. Essa viene attuata attraverso la definizione delle informazioni e delle conoscenze necessarie per poter realizzare le attività e sono quindi molto importanti il know-how e il processo di formazione dei dipendenti.

Uno degli aspetti che accomuna quasi tutte queste tipologie di coordinamento è la comunicazione. Per coordinarsi è infatti necessario che vi sia la possibilità di comunicare in modo diretto, face-to-face, o tramite il supporto della tecnologia e dei sistemi informativi, o indiretto tramite la progettazione ex-ante. La comunicazione tra i membri è considerata il cuore del comportamento di gruppo (Shaw, 1981) ed è spesso scientificamente considerata come la trasmissione passiva e la ricezione di informazioni (Reddy, 1979). West & Meyer, (1998) sostengono che una mancata comunicazione può portare ad una riduzione delle performance aziendali. Al contrario un'intensa comunicazione genera maggiore integrazione tra i membri del team, un più completo processo decisionale e facilita il coordinamento

⁹ Una procedura è definita come un evento caratterizzato da regolarità e prevedibilità e legittimato dall'organizzazione (Pugh et al., 1968).

¹⁰ I ruoli sono modelli standardizzati di comportamento (Katz & Kahn, 1978).

dei compiti interdipendenti che a sua volta si traduce in miglioramento delle performance (Glick et al., 1993; Hambrick, 1994) e in un aumento all'interno dei team della percezione di appartenenza ad una unità sociale fortemente integrata che reagisce più velocemente e in modo più flessibile, efficiente ed efficace, attraverso la sua capacità di problem-solving (Smith et al., 2006). La necessità di comunicare una serie di informazioni e la consapevolezza che ci siano diverse persone con cui interagire, comporta che le singole azioni e le operazioni debbano essere considerate in relazione e in combinazione con il resto dei membri del gruppo (Garbis & Artman, 1988). Poiché nelle giovani imprese ad alto capitale umano vi è spesso una mancanza di formalizzazione e di strutturazione dei ruoli e, quindi, anche dei meccanismi di coordinamento (Sine et al., 2006), è più probabile che i membri del team non si coordinino mediante comunicazione diretta ma in forma tacita. Infatti questi meccanismi di coordinamento non richiedono ai soggetti che devono coordinarsi di comunicare. Si tratta dei meccanismi di coordinamento taciti (Tacit Coordination Mechanism, TCM). Un fondamentale TCM è il common ground (Srikanth & Puranam, 2011).

2.5.1 Modelli mentali condivisi e Common ground

Il coordinamento può essere reso possibile da modelli mentali comuni. Un modello mentale è una struttura della conoscenza che permette agli individui di interagire con l'ambiente. In particolare, i modelli mentali permettono alle persone di prevedere e spiegare il comportamento dell'ambiente che li circonda, di riconoscere e ricordare le relazioni tra i componenti dell'ambiente e di costruire aspettative su ciò che è probabile che si verifichi (Mathieu et al., 2000). In particolare, in condizioni in cui la comunicazione è difficile, come può capitare in un team imprenditoriale a causa del carico di lavoro eccessivo o della pressione di tempo, diventano cruciali per il funzionamento del team i modelli mentali condivisi. Essi si riferiscono alla sovrapposizione di conoscenza tra i membri di un team (Van den Bossche et al., 2011), consentono di anticipare i bisogni reciproci al fine di coordinarsi senza la necessità di interazione esplicita e permettono di cogliere prospettive contrastanti (Mathieu et al., 2000). Aiutano inoltre a spiegare come i

membri del team sono in grado di far fronte a condizioni difficili e mutevoli e in che modo possono prevedere ciò che gli altri membri stanno per fare o di quali risorse hanno bisogno per farlo.

Esistono due principali tipologie di modelli mentali condivisi che possono scaturire in un team. Per prima cosa troviamo i modelli mentali legati all'attività, utili a comprendere la tecnologia e le attrezzature con cui si interagisce e le conoscenze su come svolgere una determinata operazione in termini di procedure, strategie, attività, probabili imprevisti o problemi e condizioni ambientali. In secondo luogo esistono modelli mentali che descrivono i ruoli e le responsabilità dei membri del team (Mathieu et al., 2000).

In una giovane impresa è facile che la presenza dei modelli mentali condivisi sia una conseguenza del common ground tra i membri del team imprenditoriale.

La nozione di common ground è stata anticipata dai concetti di conoscenza comune (Lewis, 1969), conoscenza reciproca o convinzione (Shiffer, 1972) e conoscenza condivisa (McCarthy, 1990). Successivamente sono nate alcune definizioni, tra cui quella di Clark (1996) che definisce il common ground come l'insieme delle conoscenze comuni, credenze e supposizioni che sono reciprocamente condivise da due o più individui. Il common ground si riferisce ad un processo di comunicazione, controllo, aggiornamento e comprensione reciproca delle conoscenze (Klein et al., 2004). Esso permette alle persone di utilizzare moduli di comunicazione abbreviati e assicura che i messaggi potenzialmente ambigui siano compresi (Klein et al., 2004). Per esempio, in imprese in cui i membri del team imprenditoriale hanno lavorato insieme in precedenza, o in imprese familiari, esistono dei vantaggi naturali. Essi capiscono come gli altri lavorano e ne conoscono i punti di forza e di debolezza. Grazie a queste conoscenze, il team riesce a ridurre le esigenze di comunicazione diretta, che potrebbe portare alla discussione (Bel et al., 2015). Il grado di qualità di un common ground può variare in base alle persone che interagiscono, alle circostanze e agli obiettivi (Klein et al., 2004). Clark (1996) distingue il common ground ex-ante da quello ex-post: Il common ground ex-ante include tutte le conoscenze che gli individui hanno prima che inizi la loro attività congiunta. Esso comprende ciò che le parti conoscono l'uno dell'altro, come

per esempio la formazione, il background, le abitudini, i modi di lavorare. Tra le esperienze condivise che possono alimentare il common ground ex-ante troviamo principalmente i legami di amicizia/parentela, la formazione e l'esperienza lavorativa. La formazione può essere misurata da numero e natura dei titoli accademici guadagnati (Ensley & Hmieleski, 2005). Ensley e Hmieleski (2005) affermano che all'interno di un team può esserci un'omogeneità di formazione quando i membri del team hanno ricevuto una formazione nello stesso campo e quando vi è una somiglianza tra i livelli di titoli accademici ottenuti. La formazione è particolarmente significativa quando si ha a che fare con giovani imprese fondate da imprenditori che sono stati membri di comunità universitarie come studenti e docenti. Ensley & Hmieleski (2005) affermano infatti che un team imprenditoriale in un'impresa fondata da accademici sarà più omogeneo in termini di istruzione, competenze funzionali e abilità. L'esperienza lavorativa invece è misurata dal numero di anni in cui i membri del team hanno lavorato in un determinato settore o nella stessa impresa. La comune esperienza precedente può abilitare il team a prendere decisioni rapide e ad unificare le decisioni strategiche (Baum & Wally, 2003). L'esperienza lavorativa comune può infatti far sì che un individuo acquisisca delle Job-related skills, ovvero quelle competenze legate ad uno specifico ambito lavorativo.

Esiste poi il common ground ex-post, che si instaura lavorando insieme. L'accumulo di questo permette agli individui di migliorare e razionalizzare la loro collaborazione (Brennan & Clark, 1996). Esso può essere alimentato facendo in modo che ci sia conoscenza reciproca delle procedure decisionali attraverso la formalizzazione legata al lavoro (Srikanth, 2007), investendo in strumenti tecnologici che favoriscano lo scambio di informazioni (Gutwin et al, 2004), aumentando la conoscenza reciproca degli individui sfruttando l'esperienza di lavoro in comune (Crampton, 2001; Hollingshead, 1998), ovvero organizzando attività di team building, sviluppando un linguaggio comune e condiviso (Clark, 1996) e favorendo lo scambio e la condivisione di esperienze lavorative.

Avere common ground può quindi facilitare e rendere più efficiente il coordinamento (Klein et al., 2004). Clark (1996) analizza la relazione tra common ground e coordinamento ed afferma che in ogni attività, le persone devono

affrontare un problema di coordinamento perché tutte le azioni che vengono fatte dagli individui sono radicate a informazioni che essi hanno su ciò che li circonda, sulle attività, le percezioni, le emozioni, i progetti e gli interessi.

Sempre facendo riferimento al coordinamento, Srikanth & Puranam (2011) hanno analizzato la relazione tra common ground e meccanismi di coordinamento taciti, ovvero meccanismi che consentono il coordinamento riducendo la necessità di comunicazione. Infatti il common ground fa sì che gli individui comprendano le intenzioni, le espressioni, i gesti e le credenze degli altri membri del team senza che necessariamente questi siano espressi con la comunicazione diretta. Per esempio, formare un team con individui che hanno esperienze lavorative passate comuni (per esempio hanno lavorato nello stesso settore, o ad uno stesso progetto) può consentire di utilizzare un meccanismo di coordinamento tacito molto significativo, in quanto i membri conoscono già il modo di lavorare e di agire dei loro compagni.

Capitolo 3 Modello concettuale e ipotesi

In questo capitolo presentiamo le ipotesi, che verranno testate in seguito grazie all'utilizzo di modelli econometrici, ed un modello concettuale che spiega in modo schematico quali variabili sono considerate e con quale impatto. Per poter sviluppare delle ipotesi è stato per noi importante comprendere in che modo le giovani imprese ad alto capitale umano elaborano le informazioni provenienti dall'esterno. In particolare abbiamo compreso che esse sono dei sistemi sociali aperti a ricevere informazioni e possono avere una capacità di assorbimento maggiore rispetto alle imprese più consolidate (Simon et al., 2007), ma devono fare i conti con diverse fonti di incertezza (Tushman & Nadler, 1978) e allo stesso tempo elaborare informazioni di natura complessa per supportare il processo decisionale, svolgendo attività che richiedono coordinamento tra i membri dell'organizzazione (Puranam et al., 2012). Una fondamentale fonte di incertezza è quella legata ai compiti da svolgere. Come Galbraith (1974) suggerisce, le attività differiscono nella loro prevedibilità e, quindi, nell'incertezza. Le attività di routine possono essere pre-pianificate e le loro esigenze di elaborazione delle informazioni sono minime. Invece le attività complesse non chiare o che coinvolgono reciproca interdipendenza, non possono essere pre-pianificate e sono associate ad una maggiore incertezza. Come già sottolineato, una giovane impresa è caratterizzata da assenza di routine che, se presente, risulta flessibile e innovativa (Sine et al. 2006) per cui difficilmente pre-pianificabile. Maggiore è l'incertezza, maggiore è la quantità di informazioni che deve essere processata durante l'esecuzione dell'attività.

Oltre all'incertezza organizzativa, un fattore che condiziona le giovani imprese è l'ambiente esterno. Dal momento che le organizzazioni dipendono da un ambiente almeno potenzialmente instabile, devono essere in grado di monitorare e far fronte all'incertezza ambientale creando una struttura organizzativa appropriata per

facilitare la raccolta efficace delle informazioni da fonti esterne e l'elaborazione¹¹ di queste all'interno dell'organizzazione (Tushman & Nadler, 1978). In particolare, questo vale in ambienti turbolenti e quando, come già detto, le attività risultano complesse. In altre parole, le giovani imprese ad alto capitale umano devono sviluppare sistemi di elaborazione delle informazioni che siano in grado di trattare con entrambe le fonti di incertezza, esterne ed interne, facendo in modo che gli individui all'interno dell'organizzazione ricevano le informazioni necessarie (Colombo et al., 2015). Per fare ciò è utile creare all'interno di un'organizzazione delle sub-unità specializzate che gestiscano attività specifiche (Tushman & Nadler, 1978), collegate tra loro da meccanismi di coordinamento (Colombo et al., 2015). Vi è quindi l'idea che la specializzazione funzionale possa portare ad un miglioramento delle performance. Esiste una letteratura consolidata sugli effetti positivi della specializzazione all'interno dell'impresa sulle prestazioni aziendali. Adam Smith (1776), per esempio, conferma la relazione positiva analizzando però il contesto manifatturiero. Successivamente, altri autori hanno cercato di approfondire questa relazione per quanto riguarda contesti manageriali consolidati come ad esempio Pugh et al., (1968), Rauh (2014) e Clark & Huckman (2011). Rauh (2014), per esempio, afferma che la specializzazione funzionale ha effetti positivi in termini di aumento della produttività e di crescita dell'impresa. Nonostante questa forte tradizione di ricerca, questa relazione è stata poco esplorata nelle giovani imprese. Sine et al. (2006), che si sono concentrati sulle giovani imprese, affermano che è più difficile per team imprenditoriali piccoli specializzarsi perché essi non dispongono delle risorse necessarie per consentire ai membri di concentrarsi solo su poche attività. Quando però questi riescono ad avere specializzazione funzionale, presentano un miglioramento delle performance. Infatti le prestazioni delle giovani imprese dovrebbero riflettere l'efficacia dei loro team imprenditoriali, perché essi hanno un forte impatto sul successo delle loro imprese (Hmieleski & Ensley, 2007). Proprio per questo motivo la nostra attenzione è quindi rivolta ai team imprenditoriali delle giovani imprese ad alto capitale umano. Per fare in modo che vi sia una corretta elaborazione delle informazioni è

¹¹ Elaborazione delle informazioni si riferisce alla raccolta, interpretazione e sintesi delle informazioni nel contesto del processo decisionale dell'organizzazione (Tushman & Nadler, 1978).

necessario che siano presenti all'interno del team una serie di individui, ciascuno con la propria capacità di elaborare, archiviare e comunicare le informazioni (Simon, 1945). Per elaborare le ipotesi relative alla nostra tesi ci siamo basate sull'*Information-Processing Theory*, la quale affronta la tematica dell'elaborazione delle informazioni, descrivendo l'organizzazione come una macchina decisionale che prende i segnali dall'ambiente. In questa prospettiva, i manager e i lavoratori sono visti come unità di processamento¹² delle informazioni caratterizzate da capacità limitata¹³. Maggiore è la capacità dell'unità, più veloce l'elaborazione delle informazioni (Prat, 1997). Le unità formano una rete di processori spesso organizzati in una struttura gerarchica. In particolare, una gerarchia di processori è definita come un albero rovesciato in cui i processori sono suddivisi in livelli. Al vertice della gerarchia vi è un singolo processore e, ad eccezione di questo, tutti i processori fanno riferimento esattamente al processore direttamente sopra di loro (Radner, 1993). Le informazioni entrano in questa struttura dal livello più basso, in cui le unità le ricevono e le elaborano, per poi inviarle al livello superiore. Questo tipo di struttura è però dispendiosa in termini di tempo perché le informazioni devono attraversare tutti i livelli della gerarchia. Sarebbe più opportuno avere una struttura in cui tutte le diverse unità di lavorazione elaborano un limitato set di informazioni riguardante una o poche attività. Così facendo le singole unità risulterebbero specializzate. Quest'ultima situazione è chiamata decentramento dell'informazione e porta ad un miglioramento delle performance in termini di efficienza (Colombo et al., 2015) ed efficacia. Se c'è specializzazione funzionale vengono comprese in anticipo le pratiche da eseguire (Staats & Gino, 2012) e si ha una minore complessità (Smith, 1776). Secondo Thompson (1967) infatti avere una maggiore specializzazione funzionale migliora la gestione di attività complesse e favorisce la capacità di information-processing aumentando la capacità limitata di processamento delle unità che compongono l'*Information- processing system*. Da qui nasce quindi la nostra prima ipotesi, la quale ha l'esigenza di replicare il risultato di Sine et al. (2006):

¹² Si noti che l'information-Processing Theory si basa sull'assunto che tutte le unità di processamento siano identiche tra loro. Tale ipotesi in un'organizzazione è poco realistica, date le differenti competenze degli individui

¹³ La capacità di processamento è definita come il numero di informazioni che un processore può gestire in un dato intervallo di tempo (Prat, 1997).

H1: In una giovane impresa ad alto capitale umano maggiore è la specializzazione funzionale del team imprenditoriale migliori saranno le performance dell'impresa.

Come già affermato precedentemente la specializzazione funzionale porta con sé delle problematiche a livello di coordinamento. Infatti se gli individui del team imprenditoriale si specializzano su una o poche attività ed elaborano un unico set di informazioni, è necessario che vi sia tra loro capacità di coordinarsi. Spesso nelle giovani imprese questo non accade, in quanto esse non sono ancora così formalizzate e strutturate da possedere dei meccanismi di coordinamento espliciti (vedi Capitolo 2.5). Per ovviare a questo problema le giovani imprese potrebbero ricorrere all'utilizzo dei meccanismi di coordinamento taciti, ovvero quei meccanismi che non richiedono la comunicazione diretta. Questi meccanismi sfruttano la presenza di un common ground tra i membri del team imprenditoriale. Il common ground può essere sia ex-ante che ex- post. Il primo è legato alle esperienze educative e lavorative condivise e/o alla presenza di legami di amicizia o parentela, il secondo invece si ha quando l'impresa cerca di attuare delle azioni che facilitino la comunicazione e l'interazione tra i membri del team, come ad esempio le attività di team building. Srikanth & Puranam (2011) affermano che grazie al common ground diventa più efficiente il processo di coordinamento. La presenza di un common ground può quindi alleviare i problemi di coordinamento derivanti dalla specializzazione funzionale e può portare ad una amplificazione degli effetti positivi di quest'ultima sulle performance dell'impresa. Pensiamo quindi che possano verificarsi le seguenti ipotesi:

H2: In una giovane impresa ad alto capitale umano la presenza di common ground ex-ante tra i membri del team imprenditoriale ha un effetto moderatore positivo sulla relazione tra specializzazione funzionale del team e performance di impresa.

H3: In una giovane impresa ad alto capitale umano la presenza di common ground ex-post tra i membri del team imprenditoriale ha un effetto moderatore positivo sulla relazione tra specializzazione funzionale del team e performance di impresa.

Queste ipotesi sono sintetizzate nel modello concettuale presentato in Figura 1.

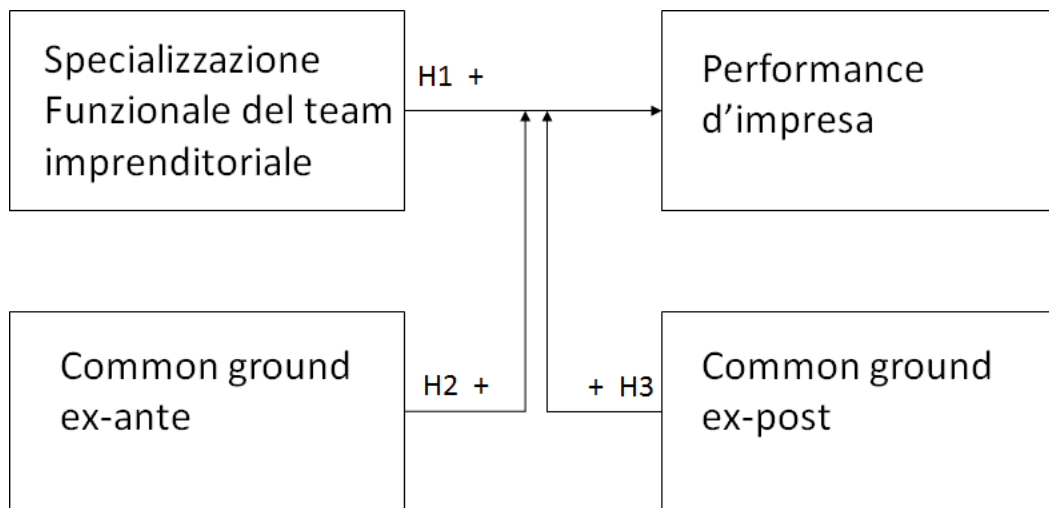


Figura 1 Modello concettuale

Capitolo 4 Dati e metodologia di analisi

4.1 Dati e campione

Le ipotesi presentate nel capitolo precedente sono state testate usando dati estratti da una banca dati costruita dal gruppo di ricerca EFI¹⁴ del Politecnico di Milano con cui abbiamo collaborato. La banca dati contiene dati raccolti attraverso una survey rivolta ai membri del team imprenditoriale di giovani imprese ad alto capitale umano. Nel novembre 2014 sono state condotte interviste face-to-face con i membri del team imprenditoriale di 7 imprese usando un questionario semi-strutturato contenente domande riguardanti l'attività imprenditoriale e il contesto in cui opera l'impresa, il processo di creazione di impresa, la formazione del team imprenditoriale ed alcuni elementi di struttura organizzativa quali la specializzazione funzionale, i meccanismi di coordinamento, la gerarchia e la delega. Queste interviste hanno permesso di comprendere meglio le sfide organizzative che le giovani imprese ad alto capitale umano devono affrontare. Quindi è stata sviluppata una prima versione del questionario da usare nella survey. Questa è stata utilizzata per un test pilota face-to-face nell'aprile 2015. Le risposte ottenute sono state utili per capire come migliorare la comprensibilità delle domande per l'intervistato, individuare aspetti importanti non inclusi nel questionario ed eliminare domande ridondanti. Nel maggio 2015 è stato condotto un pre-test su un campione di 100 imprenditori appartenenti alla popolazione di Alumni del Politecnico, inviando loro un'e-mail in cui venivano invitati a compilare un questionario on-line in cui veniva fornito il link della pagina di accesso al

¹⁴ Entrepreneurship Finance and Innovation. La nostra tesi appartiene ad un progetto sviluppato da questo gruppo di ricerca denominato Progetto EVA (Entrepreneurial Ventures organizational Architecture) – Organizzare le giovani imprese per il successo.

questionario. Solo 10 imprenditori hanno partecipato al pre-test. Si è dunque concluso che questa metodologia di contatto fosse poco efficace e che non tutte le domande fossero adatte ad ogni rispondente. Pertanto, il questionario è stato modificato inserendo delle domande di switch che permettessero di fornire 4 percorsi diversi di domande, attivabili in funzione della tipologia di imprenditori rispondenti. Nello specifico la domanda di switch distingue tra (i) imprenditore unico (ii) team imprenditoriale, (iii) imprenditore unico con manager non proprietari, e (iv) team imprenditoriale con manager non proprietari.

Si è scelto di considerare imprese fondate da ex-Alumni del Politecnico di Milano tra il 2005 e il 2013¹⁵. Il fatto che esse siano state fondate da individui con un background universitario assicura la presenza di un alto capitale umano. Inoltre le imprese considerate, avendo al massimo 10 anni di vita, presentano caratteristiche descritte nel capitolo 2.2, come la poca strutturazione e la scarsa presenza di meccanismi di coordinamento. L'obiettivo era quello di riuscire a somministrare il questionario ai membri del team imprenditoriale delle imprese appartenenti a questa popolazione.

Le informazioni contenute inizialmente nel database dei contatti a nostra disposizione riguardavano l'anagrafica di queste imprese, in particolare vi erano il nome e il cognome dell'Alumnus fondatore, il codice fiscale e la ragione sociale dell'impresa, il codice NACE¹⁶, e la città sede dell'impresa.

Per poter inviare il questionario ai membri del team imprenditoriale di queste imprese abbiamo dovuto reperire i nomi e i contatti di tali manager. Le fonti da noi utilizzate per la ricerca delle informazioni sono state la banca dati AIDA (Analisi Informatizzata Delle Aziende)¹⁷ e Internet (sito aziendale, linkedin, google ecc). La gerarchia delle fonti (l'ordine con il quale sono state utilizzate) è la seguente: da una prima ricerca su AIDA è stato possibile trovare i nomi degli imprenditori, da una successiva ricerca internet abbiamo reperito informazioni quali l'e-mail, il

¹⁵ Imprese con massimo 10 anni alla data a cui si riferiscono i dati raccolti con la survey (31/12/2004).

¹⁶ Nella Comunità europea il codice NACE (Nomenclature statistique des Activités économiques dans la Communauté Européenne) è un sistema di classificazione generale utilizzato per sistematizzare ed uniformare le definizioni delle attività economico/industriali nei diversi Stati membri.

¹⁷ Banca dati contenente informazioni anagrafiche riguardanti l'impresa e i suoi amministratori, informazioni legali e commerciali ed informazioni contabili.

numero di telefono e il sito dell'impresa, numero di telefono ed e-mail personale e il contatto LinkedIn dei manager. Nella ricerca dei dati abbiamo utilizzato una serie di parole chiave combinandole tra loro:

Nome dell'azienda, provincia, partita IVA, indirizzo, "telefono"¹⁸, "e-mail", attività svolta dall'impresa, nome e cognome dell'amministratore (o presidente CdA), "LinkedIn".

Successivamente, tutte le imprese di cui possedevamo il contatto telefonico sono state chiamate una prima volta per ottenere le informazioni mancanti e per presentare in breve il progetto anticipando che sarebbe stato inviato un questionario ai manager dell'impresa. Delle 2064 imprese presenti nel database solo 1143 sono risultate effettivamente raggiungibili tramite telefonata.

Una volta caricato il questionario sul sito internet www.surveymonkey.com¹⁹, gli imprenditori di cui avevamo un numero di telefono aziendale o privato sono stati contattati ulteriormente chiedendo se fossero interessati al nostro progetto per poi inviare loro il link al questionario. Nei casi di mancata risposta abbiamo inviato a coloro che avevano accettato di partecipare, delle e-mail di remind; il primo remind veniva inviato dopo due settimane dall'e-mail di invito, i successivi con frequenza settimanale. Il remind è stato eseguito fino a 5 volte per le imprese che, pur avendo espresso interesse nel partecipare, non avevano ancora compilato il questionario. Alla fine di questa fase le imprese che si sono dichiarate non interessate a compilare il questionario sono risultate 214.

Ogni volta che un imprenditore compilava il questionario veniva registrato sul database se il questionario compilato fosse completo o meno, la data della compilazione ed il tempo impiegato per rispondere alle domande. Abbiamo quindi cercato di recuperare eventuali dati mancanti. Se le risposte mancanti erano molte, il rispondente veniva ricontattato telefonicamente ed invitato a ricompilare il

¹⁸ Le informazioni inserite tra virgolette sono state cercate su internet in tal modo. Le restanti sono invece state adattate alle informazioni delle singole imprese. Per esempio per ricercare il numero di telefono dell'impresa Rossi Srl le parole chiave utilizzate sono state "Rossi Srl telefono".

¹⁹ SurveyMonkey è una società cloud-based di sviluppo sondaggi on-line che offre gratuitamente sondaggi personalizzabili, così come una suite di programmi a pagamento di back-end che includono l'analisi dei dati e gli strumenti di rappresentazione dei dati.

questionario online, in caso contrario le domande prive di risposta sono state poste direttamente durante la telefonata. Al contempo, i dati sono stati verificati e corretti. Alla fine di questa fase, le imprese che hanno risposto alla survey sono risultate 304. Come prima scrematura abbiamo eliminato le imprese possedute o controllate da altre imprese o istituzioni per evitare di considerare nell'analisi imprese le cui decisioni organizzative fossero dettate dalle imprese controllanti, arrivando quindi a 299 imprese. 225 questionari sono stati definiti completi poiché contenevano meno di 50 missing. Il tasso di risposta risulta quindi essere:

$$\frac{\text{Numero totale di imprese rispondenti}}{\text{Numero totale di imprese effettivamente raggiungibili}} = \frac{299}{1143} \times 100 = 26,16\%$$

settore	area					Total
	CENTRO	PROVINC..	RESTO D..	RESTO L..	SUD E I..	
COSTRUZIONI	0	11	2	8	1	22
MANIFATTURIERO	1	13	2	15	2	33
SERVIZI	2	85	19	55	9	170
Total	3	109	23	78	12	225

Pearson chi2(8) = 3.8768 Pr = 0.868

Tabella 1 Distribuzione della popolazione per macro aree geografiche e macro settori e test chi-quadro

Nella tabella 1 è rappresentata la distribuzione della popolazione e il test chi-quadro di Pearson. Esso è un test non parametrico (distribution free) che esprime la bontà di adattamento dei dati. Per l'inferenza l'ipotesi fondamentale è che questi campioni siano estratti da una popolazione normalmente distribuita. Il test di Pearson permette di comprendere se i dati sono rappresentabili da una normale. Con l'aiuto delle tabelle di distribuzione chi-quadro possiamo affermare che i dati presentano distribuzione normale.

Per testare le ipotesi presentate nel Capitolo 3 abbiamo dovuto escludere le imprese gestite da un solo imprenditore poiché focus della nostra tesi è il team imprenditoriale. Siamo quindi passati da 225 imprese ad un campione di 133 imprese.

Alle variabili qualitative sono state poi uniti gli indici di bilancio 2013/2014 scaricati da AIDA

4.2 Variabili di interesse

4.2.1 Specificazione del modello econometrico

Tutti i modelli stimati sono regressioni lineari del tipo:

$$\Delta Total\ assets_{13-14i} = \beta Spec + \gamma CG + \delta Spec \times CG + \eta X_i + \varepsilon_i$$

dove $\Delta Total\ assets_{13-14i}$ rappresenta la crescita dei total assets dell'impresa i -esima ($i=1\dots 133$) tra il 2013 e il 2014, β il vettore coefficienti della specializzazione del team imprenditoriale indicata con $Spec$ e CG rappresenta le possibili misure di common ground con il suo vettore coefficienti γ . X_i indica invece le variabili di controllo e ε_i è il termine di errore. Successivamente verranno presentate le variabili che ci permetteranno di analizzare la relazione tra specializzazione funzionale del team imprenditoriale e le performance dell'impresa moderate dall'effetto delle variabili di common ground ($\delta Spec \times CG$). I modelli verranno stimati utilizzando uno stimatore Ordinary Least Squares (OLS)²⁰. Per quanto riguarda la soglia di rifiuto delle ipotesi accetteremo un p -value $\leq 0,1$.

Il modello che presenteremo è un modello di crescita. Secondo la legge di Gibrat (1931), la crescita dimensionale è un processo moltiplicativo indipendente dalla dimensione iniziale. Questa legge è stata sostenuta da altre evidenze econometriche, ma allo stesso tempo viene messa in discussione da ricerche empiriche che affermano che imprese più piccole presentano tassi di crescita più elevati e variabili rispetto ad imprese di maggiore dimensione (Hall, 1987). Appare quindi che la dimensione iniziale dell'impresa ha effetti generalmente non neutrali sulla dimensione futura dell'impresa stessa.

Un altro importante studio è quello di Jovanovich (1982), il quale introduce meccanismi di *passive learning* per descrivere la dinamica evolutiva di un'impresa all'interno di un dato settore industriale. Secondo Jovanovich, la fase iniziale del

²⁰ Abbiamo effettuato un check di robustezza stimando modelli differenti come per esempio l'Order Probit. Questa scelta è stata intrapresa soprattutto per la presenza di un numero elevato di dummy. Queste infatti appesantiscono e rendono meno performante la regressione lineare. Abbiamo costruito tre classi di "ricavi" separandole al 25° e al 75° percentile. È risultata più performante la regressione lineare.

ciclo di vita di una impresa può essere vista come un periodo di intenso e rapido apprendimento delle proprie capacità. Conseguenza empirica degli studi di Jovanovich è che le imprese di dimensioni minori e più giovani, condizionatamente alla sopravvivenza, presentano tassi di crescita più sostenuti rispetto a quelle mature e più grandi: ossia, l'età e la dimensione risultano negativamente correlate con la crescita, in maniera più marcata proprio nella fase iniziale del ciclo di vita dell'impresa (Colombo, 2005). Nel modello saranno quindi integrati controlli sulla dimensione iniziale ($\ln \text{tot_asset } 2013$) e sull'età dell'impresa ($\ln \text{age}$).

4.2.2 Variabili dipendenti

Le performance aziendali sono misurabili mediante diversi indicatori. In letteratura, per le giovani imprese ad alto tasso di capitale umano, vengono considerati diversi indicatori di tipo economico/finanziario e di innovazione. La dimensione, la redditività e la produttività sono indicatori di tipo economico/finanziario, mentre il numero di brevetti è un esempio di indice di innovazione. Spesso vengono usate come proxies della dimensione le vendite o il valore totale degli assets o il tasso di crescita del numero di dipendenti (Klotz et al., 2014.). Mentre, per quando riguarda la redditività vengono usate proxy come il ROA e il ROE (Unger et al., 2011). La produttività invece viene spesso misurata tramite il TFP²¹.

La nostra analisi ha la finalità di indagare come la specializzazione del team imprenditoriale impatta sulle performance delle giovani imprese. Abbiamo provato a stimare i modelli con diverse proxies della dimensione dell'impresa e la più rappresentativa per i nostri dati è stata la variabile delta_totasset . Come check di robustezza abbiamo utilizzato come variabile dipendente le vendite, i risultati non sono stati soddisfacenti perché nelle giovani imprese ad alto capitale umano queste presentano un andamento molto volatile rendendo questa proxy inaffidabile. Considerando invece il numero di addetti estrapolato dai bilanci, le stime sono risultate meno performanti in quanto questa misura è poco adatta per imprese piccole e giovani. Questo perché possono presentare contratti di lavoro atipici

²¹ Total Factor Productivity.

(liberi professionisti) e/o part-time. Quindi, per poter utilizzare il numero di addetti come proxy sarebbero servite informazioni più dettagliate rispetto a quelle ottenibili da bilancio²².

In seguito è presentata la distribuzione della variabile delta_totasset da noi utilizzata:

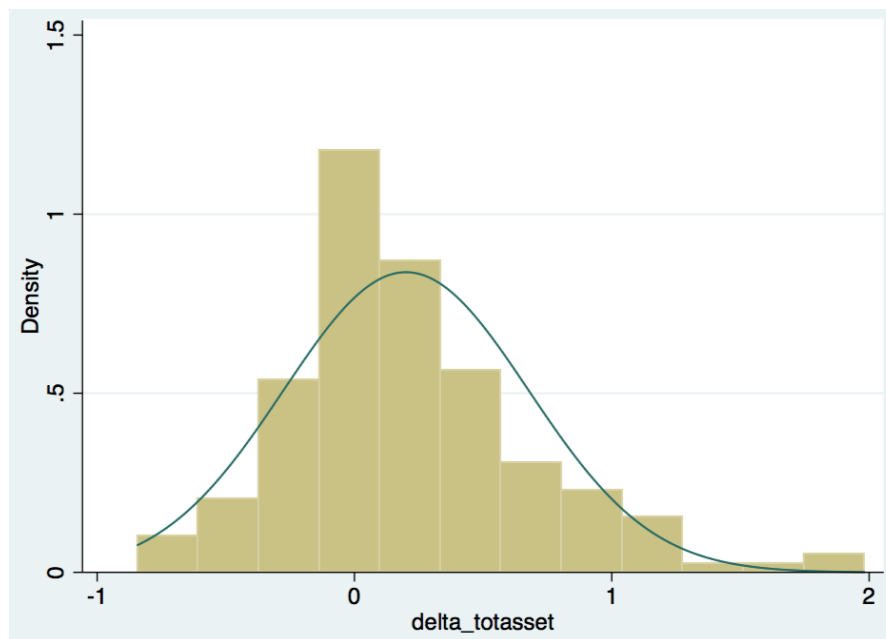


Figura 2 Istogramma della distribuzione della variabile delta_totasset

delta_totasset				
	Percentiles	Smallest		
1%	-.7731123	-.8427052		
5%	-.4934878	-.7731123		
10%	-.2967765	-.7459736	Obs	166
25%	-.0859089	-.7428336	Sum of Wgt.	166
50%	.118681		Mean	.2004866
		Largest	Std. Dev.	.4761309
75%	.4230785	1.438372		
90%	.8610377	1.55617	Variance	.2267006
95%	1.059683	1.889109	Skewness	.8816237
99%	1.889109	1.982162	Kurtosis	4.573658

Tabella 2 Distribuzione della variabile delta_totasset

La variabile delta_totasset, come si può vedere dall'istogramma, è ben rappresentata da una distribuzione log-normale. I valori di skewness e kurtosi si avvicinano particolarmente ai valori canonici di una distribuzione normale: la

²² In appendice i check di robustezza che mettono in relazione le sales e il numero di addetti con la specializzazione funzionale del team.

kurtosi > 3 sottolinea la concentrazione dei valori nell'intorno della media, come visivamente si percepisce dall'istogramma. La variabile `delta_totasset` varia da un minimo di -0,843 a un massimo di 1,982.

L'utilizzo della trasformazione logaritmica permette di rendere più simmetrica la distribuzione della variabile e diminuisce la possibilità di correlazioni tra gli errori. Sono presenti alcuni outliers, visibili dal box-plot sotto riportato, che potranno sporcare le nostre stime, ma essendo la nostra una prima analisi e avendo a disposizione pochi dati abbiamo preferito mantenere le informazioni.

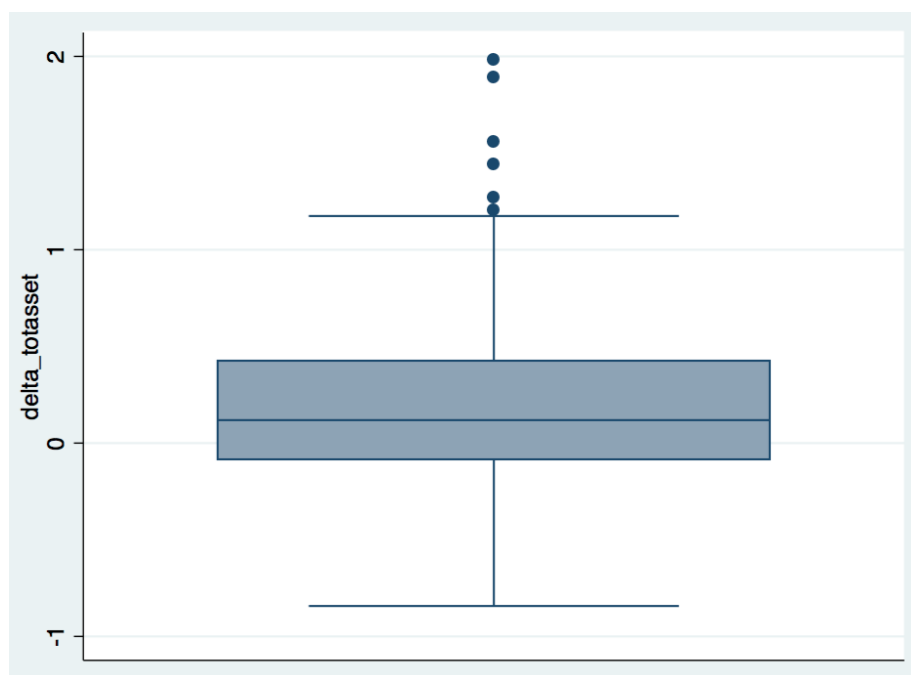


Figura 3 Box-Plot della variabile `delta_totasset`

4.2.3 Variabili indipendenti

Per costruire una misura di specializzazione funzionale del team imprenditoriale ci siamo basate sul lavoro di Sine et al. (2006) che misurano la specializzazione funzionale come la media del numero di funzioni in cui operano i membri del team imprenditoriale. Ci è stato possibile costruire tale variabile perché nel questionario era richiesto di indicare in quali aree funzionali operassero i diversi membri del team imprenditoriale²³. Le aree funzionali considerate erano le seguenti: (i)

²³ Le domande a cui si fa riferimento sono la 10, la 20 e la 24.

amministrazione/finanza; (ii) ricerca e sviluppo/progettazione; (iii) vendite/marketing; (iv) acquisti; (v) produzione; (vi) risorse umane; (vii) comunicazione/pubbliche relazioni; (viii) gestione strategica dell'azienda; (ix) gestione operativa dell'azienda. Per prima cosa è stata calcolata la percentuale di aree in cui ciascun membro j del team opera.

$$share\ activities_j = \frac{\sum_{i=1}^9 a_{ij}}{9} \quad a_{ij} = 1 \text{ se } j \text{ opera in } i, 0 \text{ altrimenti.}$$

Successivamente, per ogni azienda abbiamo definito la media di share activities del team come media della share activities degli individui presenti nel team.

$$share\ activities_{et} = \frac{\sum_j share\ activities_j}{j}$$

La specializzazione funzionale è stata quindi espressa come $1 - share\ activities_{et}$, in modo tale che l'aumento della variabile corrispondesse ad un aumento di specializzazione funzionale.

$$specializzazione_{et} = 1 - share\ activities_{et}$$

La variabile specializzazione_{et} presenta le seguenti caratteristiche descrittive: un minimo di 0 fino ad un massimo di 0,764. Nessuna azienda da noi considerata presenta un team con massima specializzazione funzionale. Se esistesse un team

con massima specializzazione funzionale per ogni individuo avremmo un massimo (nel caso in cui esistano 9 aree funzionali) di 0,89.

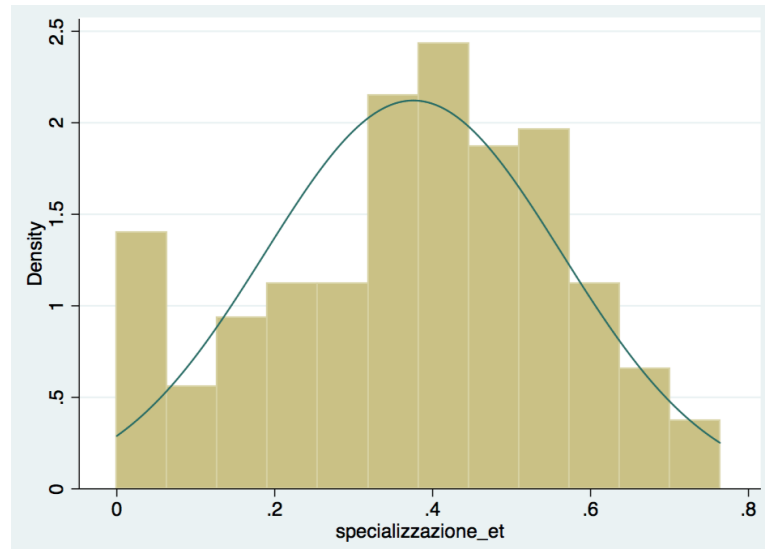


Figura 4 Istogramma della distribuzione della variabile specializzazione_et

Percentiles		Smallest		
1%	0	0		
5%	0	0		
10%	.1111111	0	Obs	168
25%	.2361111	0	Sum of Wgt.	168
50%	.3888889		Mean	.3755504
		Largest	Std. Dev.	.1880431
75%	.5185185	.7083333	Variance	.0353602
90%	.6	.71875	Skewness	-.3532583
95%	.6666666	.75	Kurtosis	2.435862
99%	.75	.7638889		

Tabella 3 Distribuzione della variabile specializzazione_et

Dall'istogramma si nota una concentrazione elevata nell'intorno di 0,1, nella coda sinistra. La leggera asimmetria della distribuzione è confermata dal suo valore di skewness pari a -0,3. La tendenza ad avere curve più popolate rispetto ad una distribuzione normale, visibile dall'istogramma, è confermato dal valore della kurtosi della variabile minore di 3.

4.2.4 Variabili moderatrici

Common Ground ex-ante

Per comprendere l'effetto moderatore del common ground ex-ante ci siamo concentrate su due principali categorie: il common ground legato alle esperienze educative e a quelle lavorative.

Esperienze educative: Nel questionario è stato chiesto di indicare quanti membri del team imprenditoriale hanno frequentato la stessa scuola (cg_scuola) e/o università (cg_università) e se essi sono stati anche compagni di classe (cg_scuola_banco e cg_uni_banco)²⁴. Queste variabili categoriche possono assumere valore 0 se non c'è alcuna condivisione, 1 se due membri del team hanno condiviso l'esperienza, 2 se l'esperienza è stata condivisa da più membri del team, 3 tutti. Esse sono state sintetizzate in variabili dummy: d_uni, d_uni_mates, d_school, d_school_mates con valore 0 se nessuno dei membri ha condiviso l'esperienza, 1 se almeno due membri hanno condiviso l'esperienza. Essendo la nostra una prima analisi abbiamo preferito semplificare il modello definendo una misura aggregata delle dummy relative all'esperienza formativa: d_edu. Essa assume valore 1 se almeno due membri hanno condiviso una di queste esperienze, 0 altrimenti.

Esperienze lavorative: Nel questionario è stato chiesto di indicare quanti membri del team imprenditoriale avessero già lavorato insieme in progetti (cg_progetto), nella stessa azienda (cg_azienda) o avessero già fondato altre imprese insieme (cg_fondazione)²⁵. Queste variabili categoriche possono assumere gli stessi valori di quelle relative all'esperienza educativa. Sono state poi sintetizzate in variabili dummy: d_firm, d_proj e d_found, con valore 0 se nessuno dei membri ha condiviso l'esperienza, 1 se almeno due membri hanno condiviso l'esperienza. Anche in questo caso abbiamo preferito semplificare il modello definendo una misura aggregata delle dummy relative all'esperienza lavorativa: d_work. Essa assume valore 1 se almeno due membri hanno condiviso una di queste esperienze, 0 altrimenti.

²⁴ Domande 11 e 21 del questionario.

²⁵ Domande 11 e 21 del questionario.

	1	2	3	4	5	6	7
1 d_uni	1,000						
2 d_uni_mates	3,142	1,000					
3 d_school	1,740	0,517	1,000				
4 d_school_mates	0,649	1,853	3,821	1,000			
5 d_firm	0,001	0,122	-0,018	-0,007	1,000		
6 d_proj	-0,019	0,411	0,501	0,812	0,931	1,000	
7 d_found	-0,028	-0,004	0,676	0,211	1,731	1,178	1,000

Tabella 4 Correlazioni tra le variabili di common ground ex-ante

Famiglia: Nel questionario era possibile indicare se i membri del team imprenditoriale facessero parte della stessa famiglia²⁶. Essere parte della stessa famiglia solitamente implica la condivisione di stessi schemi mentali e una piena fiducia e conoscenza dell'altro e del suo modo di comunicare. Ciò è considerato una forma di common ground. Per questo motivo abbiamo deciso di approfondire la nostra analisi introducendo la dummy d_family, la quale assume valore 1 se almeno due membri del team hanno legami di parentela, 0 altrimenti.

Common Ground ex-post

Nel questionario sono state definite scale di Likert per comprendere se all'interno dell'azienda fossero realizzate delle attività finalizzate alla creazione di common ground ex-post tra i membri del team²⁷. È stato chiesto di indicare quanto, su una scala da 1 (molto raramente) a 7 (sempre), gli incontri con i manager proprietari (e non) avessero come oggetto le seguenti attività: decisioni in merito a questioni strategiche, decisioni in merito a questioni operative, coordinamento di attività che afferiscono a diverse aree funzionali, team building, comprensione delle decisioni degli altri, capire come lavorare meglio insieme, creazione di un linguaggio comune, favorire lo scambio e la condivisione di esperienze lavorative (le variabili indicanti queste attività assumono il nome di manager_time_item da 1 a 8).

Per costruire la misura di common ground ex-post, abbiamo eseguito un'analisi fattoriale sugli item del questionario, che ci ha permesso di ridurre la complessità del modello tramite la ricerca di un fattore comune per le variabili in input.

Tramite la factor analysis si cerca di trovare un nuovo insieme di dimensioni detti

²⁶ Domanda 107 del questionario.

²⁷ Domande 51,68 e 88 del questionario.

fattori, che esprimono le caratteristiche comuni delle variabili che lo compongono, senza che vi sia una perdita di informazioni rilevanti. Solitamente i fattori rilevanti sono quelli che mostrano un Eigenvalue >1. Come si può vedere dalle tabelle sotto riportate, nella nostra analisi solo il Factor1 presenta questa caratteristica. Tramite la rotazione i fattori sono stati spostati nello spazio n-dimensionale al fine di mantenerli ortogonali. Una volta compreso quale fosse il fattore da tenere in considerazione abbiamo cercato di capire quali item descrivesse. Solitamente nel caso scale Likert si adotta come riferimento il valore di coerenza ed adeguatezza interna di $\alpha > 0.6$. La Uniqueness rappresenta la quota della varianza dell'item non associata al fattore. Alla luce di queste osservazioni gli item che rappresentano maggiormente al Factor 1 sono manager_time_item dallo 05 allo 08. Questi sono anche gli item più rappresentativi del common-ground ex post.

Factor	Eigenvalue	Difference	Proportion	Cumulative
Factor1	3,817	3,493	0,982	0,982
Factor2	0,325	0,111	0,084	1,066
Factor3	0,214	0,199	0,055	1,121
Factor4	0,015	0,054	0,004	1,125
Factor5	-0,039	0,041	-0,010	1,115
Factor6	-0,080	0,046	-0,021	1,094
Factor7	-0,126	0,114	-0,032	1,062
Factor8	-0,240		-0,062	1,000

Variable	Factor1	Factor2	Factor3	Factor4	Uniqueness
manager_time_item01	0,401	0,176	0,167	0,087	0,773
manager_time_item02	0,490	0,363	0,153	-0,015	0,605
manager_time_item03	0,639	0,271	-0,111	-0,057	0,503
manager_time_item04	0,586	0,049	-0,300	0,014	0,565
manager_time_item05	0,814	-0,051	-0,159	0,042	0,309
manager_time_item06	0,827	-0,163	0,055	0,004	0,286
manager_time_item07	0,842	-0,172	0,072	0,002	0,256
manager_time_item08	0,781	-0,164	0,164	-0,049	0,334

Tabella 5 Risultati della Factor Analysis sulle variabili di common ground ex-post.

Alla luce di questi risultati abbiamo aggregato in un'unica variabile gli item di common ground ex-post dal 5 all'8, definendo poi la variabile *cg_ex_post*, la quale rappresenta per ogni azienda la media tra i valori delle risposte date.

La variabile presenta un minimo di 1 e un massimo di 7, con media pari a 3,5 e una concentrazione dei valori verso sinistra. Questa asimmetria a sinistra sottolinea come le imprese non diano particolarmente importanza ad azioni volte al miglioramento del coordinamento interno.

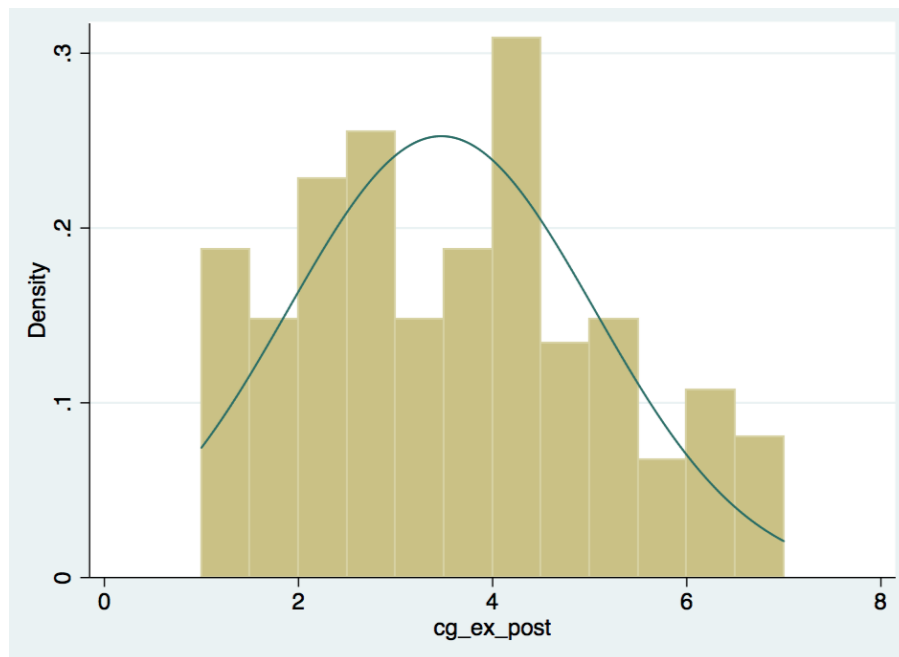


Figura 5 Istogramma della distribuzione della variabile *cg_ex_post*

cg_ex_post			
Percentiles		Smallest	
1%	1	1	
5%	1	1	
10%	1.5	1	Obs
25%	2.25	1	Sum of Wgt.
50%	3.5		Mean
		Largest	Std. Dev.
75%	4.5	7	
90%	5.75	7	Variance
95%	6.25	7	Skewness
99%	7	7	Kurtosis

Tabella 6 Distribuzione della variabile *cg_ex_post*

Vision: Dal questionario²⁸ è stato possibile identificare un'altra proxy del common ground ex-post meno specifica rispetto a quella vista precedente, ma di possibile interesse: la condivisione di una vision all'interno dell'azienda. Avere una vision definita permette di avere un esplicito obiettivo comune, avvicinando gli individui ai principi dell'azienda e aumentando il loro commitment. A tale proposito abbiamo introdotto la dummy d_vision, che assume valore 1 se esiste una vision aziendale, 0 altrimenti.

4.2.5 Variabili di controllo

Abbiamo considerato un set di variabili di controllo per evitare possibili errori nelle stime dovuti all'omissione di variabili legate alle performance. Per tutti i modelli sviluppati abbiamo considerato variabili di controllo relative a settore, area geografica, età e dimensione dell'impresa.

Settore: Le giovani imprese ad alto capitale umano da noi considerate operano in diversi settori, i quali, oltre ad influenzare il numero di aree funzionali presenti nell'azienda, possono avere un impatto sulle performance stesse. Abbiamo quindi incluso variabili dummy relative a tre principali settori: d_manifatturiero, d_servizi e d_costruzioni.

Area geografica: Le imprese considerate sono situate in zone geografiche italiane differenti. Il controllo geografico è stato definito tramite la dummy d_geo, che assume valore 1 se l'impresa si trova nel Nord Italia, 0 altrimenti.

Dimensione del team imprenditoriale: Le imprese da noi analizzate sono composte principalmente dal team, la sua dimensione influenza direttamente la dimensione dell'impresa ed è una proxy (imperfetta) delle competenze manageriali presenti nel team, che permettono ai membri di focalizzarsi solo su un'area funzionale (Sine et al., 2006). Per questo motivo un team composto da più membri presenta al suo interno più risorse manageriali favorendo la specializzazione funzionale. Infatti è più difficile per un team imprenditoriale composto da pochi membri specializzarsi rispetto ad un team numeroso. Per considerare questo aspetto abbiamo definito la variabile n_et_members che è pari al numero dei membri del team.

²⁸ Domanda 97.

Età: Abbiamo calcolato il logaritmo dell'età dell'azienda, indicato con $\ln age$, e l'abbiamo utilizzato come controllo poiché l'età di un'impresa influenza il suo tasso di crescita: ci si aspetta che un'azienda più matura cresca meno velocemente rispetto ad una più giovane. L'età dell'impresa influenza anche la possibilità di specializzare i membri del team imprenditoriale. Un'impresa giovane ha più difficoltà a specializzare in una sola area un membro del team a causa del basso di volume di mansioni per area (Smith, 1776). Ci aspettiamo quindi che l'aumento dell'età di un'azienda impatti negativamente sul tasso di crescita e positivamente sulla specializzazione.

Finanziamenti: Un ulteriore controllo è rappresentato dall'aver ricevuto o meno finanziamenti equity. Le imprese che hanno ricevuto finanziamenti presentano un tasso di crescita maggiore rispetto alle altre. Abbiamo così definito la variabile dummy d_{funded} , che vale 1 se l'impresa ha ricevuto finanziamenti da business angel o venture capitalist, 0 altrimenti.

Gerarchia: Un altro importante aspetto legato all'organizzazione del team è la sua configurazione gerarchica. In una struttura poligarchica è probabile che ogni CEO prenda decisioni riguardanti la propria area di azione, portando ad un aumento dell'autonomia decisionale. Quest'ultima, come detto precedentemente, incrementa fortemente i vantaggi della specializzazione funzionale. Tramite la variabile dummy d_{ceo} abbiamo distinto team in cui è riconosciuta la presenza di un CEO unico da team composti da più CEOs. La dummy assume valore 1 se è presente un CEO, 0 altrimenti.

Nella tabella 7 sono presenti le statistiche descrittive e le correlazioni delle variabili considerate nei modelli.

	Mean	S.D.	1	2	3	4	5	6	7	
1	delta_totasset	0,200	0,476	1,0000						
2	specializzazione_et	0,376	0,188	1,6424	1,0000					
3	d_edu	0,595	0,492	0,7604	0,8611	1,0000				
4	d_work	0,646	0,480	0,1278	-0,1639	-0,0758	1,0000			
5	d_vision	0,716	0,452	0,6410	0,8361	-0,1082	-0,0516	1,0000		
6	cg_ex_post	3,471	1,580	0,2840	-0,1425	-0,0389	1,6146	0,4007	1,0000	
7	d_manifatturiero	0,140	0,348	-0,1363	0,9069	0,7160	-0,0037	0,4646	-0,0190	1,0000
8	d_costruzioni	0,087	0,283	0,6438	-0,0598	-0,0673	5,0118	-0,1738	1,2708	0,8986
9	d_servizi	0,773	0,420	0,4125	-0,0010	-0,1567	0,4410	0,1021	-0,0298	-0,1325
10	d_firm	0,481	0,501	0,5153	-0,1085	0,1306	-0,0395	-0,0658	0,2493	-0,7474
11	d_geo	0,971	0,168	0,7049	0,0004	0,4972	-0,1437	-0,1204	0,0729	-0,1380
12	d_ceo	0,409	0,493	0,6382	2,2458	0,7556	-0,1743	0,9194	-0,0578	1,0007
13	n_et_members	2,682	1,085	1,7958	3,1556	1,7688	-0,0054	0,3181	0,7076	0,3028
14	dfunded	0,104	0,365	1,0882	1,4785	0,3653	-0,1167	1,2521	-0,0619	0,2854
15	lnage	1,565	0,509	-0,4204	-0,0878	0,4674	-0,0005	-0,0933	0,0868	-0,0059
16	d_family	0,409	0,493	-0,1237	-0,1342	-0,0927	-0,1210	-0,0163	-0,2035	0,4465
17	ln_totasset_2013	5,240	1,385	-0,1939	0,7646	-0,0931	1,2188	1,2271	1,1972	1,9708

	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
8	d_costruzioni	1,0000									
9	d_servizi	-0,0501	1,0000								
10	d_firm	-0,0746	-0,5595	1,0000							
11	d_geo	-0,1201	0,4319	0,5118	1,0000						
12	d_ceo	-0,0714	-0,0864	-0,0626	-0,0067	1,0000					
13	n_et_members	0,3569	-0,0413	-0,0088	-0,0006	0,6861	1,0000				
14	dfunded	-0,2148	-0,0932	0,1951	0,4063	1,1972	2,2111	1,0000			
15	lnage	-0,0455	0,6979	-0,0625	-0,0003	0,1104	-0,1669	-0,1337	1,0000		
16	d_family	-0,1184	0,9361	-0,1442	-0,1730	0,8486	-0,1850	-0,1483	1,9146	1,0000	
17	ln_totasset_2013	1,0556	0,9764	-0,3316	-0,1558	0,6389	0,0047	-0,0264	2,8722	2,1208	1,0000

Tabella 7 Statistiche descrittive e correlazioni

Capitolo 5 Analisi econometrica

5.1 Modelli

In tabella 8 sono presentate le stime del modello che include solo le variabili di controllo.

delta_totasset			
ln_totasset_2013	-0,003	0,035	
lnage	-0,341	0,090	**
n_et_members	0,078	0,042	*
dfunded	0,067	0,112	
d_family	0,019	0,090	
d_ceo	0,093	0,084	
d_vision	0,096	0,091	
d_manifatturiero	-0,345	0,171	**
d_servizi	-0,176	0,143	
d_geo	0,206	0,215	
_cons	0,385	0,359	
N	133		
R-Squared	0,228		

*p<0,1 **p<0,05

Tabella 8 Stime del modello con le sole variabili di controllo

La variabile `ln_totassets_2013` risulta non significativa, coerentemente con la legge di Gibrat. Il tasso di crescita dell'azienda è indipendente dalla dimensione iniziale dell'impresa stessa.

La variabile `lnage` impatta negativamente e significativamente sulle performance: l'età dell'azienda influenza negativamente il suo livello di crescita. Un'impresa giovane, in fase iniziale del ciclo vita, presenta tassi di crescita maggiori essendo

questa in un periodo di intenso e rapido sviluppo. Coerentemente con gli studi di Jovanovich le imprese di dimensioni minori e più giovani, presentano tassi di crescita più sostenuti rispetto a quelle mature.

La variabile `n_et_members` presenta un coefficiente positivo e un p-value di 0,095. La dimensione del team è una proxy del livello di capitale umano presente nel team. Quindi un team numeroso avrà maggiori competenze che avranno un impatto positivo sulle performance. Risulta significativa la dummy del settore manifatturiero rispetto alla baseline costruzioni, mentre la dummy `d_servizi` e `d_geo` non risultano significative.

In tabella 9 sono riportati i risultati del modello che mette in relazione la specializzazione funzionale del team imprenditoriale e la crescita dell'impresa, aggiungendo anche le misure di common ground.

delta_totasset			
specializzazione_et	0,473	(0,249)	*
d_firm	0,153	(0,092)	*
d_other_work	-0,084	(0,122)	
d_edu	0,149	(0,082)	*
cg_ex_post	0,026	(0,026)	
ln_totasset_2013	-0,029	(0,036)	
lnage	-0,376	(0,088)	**
n_et_members	0,023	(0,047)	
dfunded	0,125	(0,111)	
d_family	0,116	(0,092)	
d_ceo	0,027	(0,085)	
d_vision	0,108	(0,092)	
d_manifatturiero	-0,452	(0,169)	**
d_servizi	-0,206	(0,138)	*
d_geo	0,226	(0,206)	
_cons	0,330	(0,353)	
N	133		
R-squared	0,328		
*p<0,1 **p<0,05			

Tabella 9 Relazione tra specializzazione funzionale e delta_totasset

L'output di questo modello fornisce debole evidenza a supporto della nostra prima ipotesi *H1*. Il coefficiente della misura di specializzazione funzionale è positivo e significativo al 90%. All'aumentare della specializzazione funzionale del team imprenditoriale migliorano le performance. Questo risultato è coerente con la letteratura (per esempio Rauh, 2014, Sine et al., 2006) e con l'idea che quando i membri del team si specializzano sviluppano maggiori conoscenze relative all'area di loro responsabilità e migliorano la loro capacità di processare le informazioni, aumentando così le performance dell'impresa.

Nelle successive tabelle sono presentate le stime degli effetti moderatori delle variabili di common ground ex-ante sulla relazione specializzazione funzionale e performance.

<u>delta_totasset</u>	
specializzazione_et	0,463 (0,343)
d_edu	0,143 (0,176)
d_edu#c.specializzazione_et	0,017 (0,429)
d_firm	0,154 (0,094)
d_other_work	-0,084 (0,123)
cg_ex_post	0,026 (0,026)
ln_totasset_2013	-0,030 (0,037)
lnage	-0,376 (0,088) **
n_et_members	0,023 (0,047)
dfunded	0,124 (0,114)
d_family	0,116 (0,093)
d_ceo	0,027 (0,086)
d_vision	0,108 (0,092)
d_manifatturiero	-0,452 (0,170) **
d_servizi	-0,206 (0,138)
d_geo	0,225 (0,208)
_cons	0,334 (0,369)
N	133
R-squared	0,328
*p<0,1 **p<0,05	

Tabella 10 Relazione tra specializzazione funzionale e delta_totasset con l'effetto moderatore della variabile d_edu

Il termine interattivo d_edu non risulta significativo; dunque precedenti esperienze formative comuni non amplificano l'effetto positivo della specializzazione funzionale sulle performance. Come abbiamo affermato esistono diverse forme di common ground ex-ante e queste impattano in modo diverso a seconda delle circostanze (Clark & Brennan, 1991). Nelle giovani imprese in analisi, la condivisione di esperienze educative non migliora il coordinamento interno.

<u>delta_totasset</u>			
specializzazione_et	1,115	(0,339)	**
d_firm	0,602	(0,188)	**
d_firm#c.specializzazione_et	-1,123	(0,414)	**
d_other_work	-0,026	(0,120)	
d_edu	0,114	(0,081)	
cg_ex_post	0,022	(0,025)	
ln_totasset_2013	-0,036	(0,036)	
lnage	-0,350	(0,086)	**
n_et_members	0,019	(0,046)	
dfunded	0,092	(0,109)	
d_family	0,116	(0,090)	
d_ceo	0,007	(0,083)	
d_vision	0,145	(0,090)	
d_manifatturiero	-0,473	(0,165)	**
d_servizi	-0,225	(0,134)	*
d_geo	0,310	(0,203)	
_cons	0,025	(0,362)	
N	133		
R-Squared	0,368		

*p<0,1 **p<0,05

Tabella 11 Relazione tra specializzazione funzionale e delta_totasset con l'effetto moderatore della variabile d_firm

Come si può vedere in tabella 11, l'effetto moderatore della variabile d_firm sulla relazione tra specializzazione funzionale e performance è negativo con significatività al 95%. In caso di specializzazione funzionale infatti l'esperienza in una stessa impresa riduce l'effetto positivo della specializzazione funzionale sulle performance. Ci aspettavamo che l'aver condiviso esperienze favorisse il coordinamento tra i membri del team. Il modello invece suggerisce l'effetto contrario.

Questo risultato rivela una dark side del common ground. Probabilmente i membri del team con un'esperienza lavorativa comune nella stessa impresa tendono a dare

per scontato di conoscere ciò che l'altro pensa e riducono la comunicazione. Questo potrebbe quindi portare ad un mancato coordinamento e quindi ad un peggiore coordinamento, con conseguenti effetti negativi sulle performance. Inoltre, un rapporto già precedentemente strutturato tra alcuni individui del team può creare difficoltà di interazione con gli altri membri del team (Poppo et al., 2008). Gli schemi mentali presenti tra gli individui che hanno condiviso l'esperienza, sono specifici degli individui interessati e potrebbero non combinarsi con quelli degli altri membri del team. Cercare di imporre abitudini e routine costruite in contesti diversi e ambienti diversi può portare ad effetti negativi, soprattutto se oltre al contesto cambiano gli individui interessati.

Per quanto riguarda, invece, l'effetto moderatore della variabile dummy *other_work*, che rappresenta l'aver condiviso un progetto lavorativo e/o aver fondato già precedentemente un'impresa, esso risulta significativamente positivo incrementando particolarmente l'effetto positivo della specializzazione funzionale sulla crescita dell'azienda (tabella 12), come ci aspettavamo.

<u>delta_totasset</u>			
specializzazione_et	0,264	(0,265)	*
d_other_work	-0,467	(0,217)	**
d_other_work#c.specializzazione_et	1,173	(0,555)	**
d_firm	0,154	(0,091)	*
d_edu	0,148	(0,081)	*
cg_ex_post	0,024	(0,026)	
ln_totasset_2013	-0,036	(0,036)	
lnage	-0,378	(0,086)	**
n_et_members	0,023	(0,046)	
dfunded	0,114	(0,110)	
d_family	0,117	(0,091)	
d_ceo	0,043	(0,084)	
d_vision	0,127	(0,091)	
d_manifatturiero	-0,471	(0,167)	**
d_servizi	-0,250	(0,137)	*
d_geo	0,314	(0,207)	*
_cons	0,390	(0,349)	
N	133		
R-Squared	0,353		

*p<0,1 **p<0,05

Tabella 12 Relazione tra specializzazione funzionale e delta_totasset con l'effetto moderatore della variabile d_other_work

In questo caso l'aspetto negativo della condivisione di esperienze non si manifesta. Si manifestano invece i vantaggi, quali lo sviluppo di capacità di comunicazione e di comprensione, che facilitano così il coordinamento. L'aver lavorato su un comune progetto permette di avere già una conoscenza dell'altro senza però aver instaurato un rapporto preferenziale e particolarmente consolidato. Mentre l'aver fondato un'impresa insieme, oltre a garantire una maturità più elevata degli individui su temi legati allo sviluppo di giovani imprese, genera un rapporto conoscitivo specifico alla situazione e al contesto in cui si è sviluppato. Quindi se si riesce a generare commitment all'interno del team, le esperienze lavorative precedenti, anche se isolate ad alcuni membri, possono facilitare il coordinamento

ed impattare positivamente sulla relazione tra specializzazione funzionale del team e performance dell'impresa.

delta_totasset		
specializzazione_et	0,496	(0,324) *
d_family	0,111	(0,184)
d_family#c.specializzazione_et	-0,027	(0,439)
d_work	0,089	(0,088)
d_edu	0,131	(0,083) *
cg_ex_post	0,026	(0,027)
ln_totasset_2013	-0,024	(0,037)
lnage	-0,391	(0,089) **
n_et_members	0,034	(0,048)
dfunded	0,070	(0,110)
d_ceo	0,044	(0,086)
d_vision	0,066	(0,092)
d_manifatturiero	-0,377	(0,167) **
d_servizi	-0,168	(0,139)
d_geo	0,222	(0,215)
_cons	0,303	(0,359)
N	133	
R-Squared	0,305	
*p<0,1 **p<0,05		

Tabella 13 Relazione tra specializzazione funzionale e delta_totasset con l'effetto moderatore della variabile d_family

Per quanto riguarda la variabile d_family, come si può notare dalla tabella 13, non abbiamo ottenuto un effetto moderatore significativo.

Abbiamo poi osservato l'effetto moderatore della variabile relative al common ground ex-post e alla condivisione di una vision comune nell'impresa. Questi effetti sono mostrati in tabella 14 e 15. Risultano entrambi non significativi.

<u>delta_totasset</u>		
specializzazione_et	0,197	(0,492)
cg_ex_post	0,001	(0,047)
c.cg_ex_post#c.specializzazione_et	0,075	(0,116)
d_other_work	-0,093	(0,123)
d_firm	0,151	(0,092)
d_edu	0,154	(0,083) *
ln_totasset_2013	-0,029	(0,037)
lnage	-0,378	(0,088) **
n_et_members	0,022	(0,047)
dfunded	0,129	(0,112)
d_family	0,112	(0,093)
d_ceo	0,026	(0,085)
d_vision	0,101	(0,092)
d_manifatturiero	-0,477	(0,173) **
d_servizi	-0,222	(0,140)
d_geo	0,220	(0,207)
_cons	0,460	(0,407)
N	133	
R-Squared	0,330	
*p<0,1 **p<0,05		

Tabella 14 Relazione tra specializzazione funzionale e delta_totasset con l'effetto moderatore della variabile cg_ex_post

delta_totasset		
specializzazione_et	0,120	(0,425)
d_vision	-0,063	(0,191)
d_vision#c.specializzazione_et	0,487	(0,476)
d_other_work	-0,079	(0,122)
d_firm	0,148	(0,092) *
d_edu	0,151	(0,082) *
cg_ex_post	0,023	(0,026)
ln_totasset_2013	-0,029	(0,036)
lnage	-0,372	(0,088) **
n_et_members	0,020	(0,047)
dfunded	0,114	(0,112)
d_family	0,114	(0,092)
d_ceo	0,030	(0,085)
d_manifatturiero	-0,485	(0,172) **
d_servizi	-0,236	(0,141) *
d_geo	0,221	(0,206)
_cons	0,496	(0,389)
N	133	
R-Squared	0,334	
*p<0,1 **p<0,05		

Tabella 15 Relazione tra specializzazione funzionale e delta_totasset con l'effetto moderatore della variabile d_vision

È da tenere in considerazione che gli interventi finalizzati alla creazione di un common ground ex-post richiedono un investimento iniziale di risorse, il cui payback time potrebbe essere discostato nel tempo. Grazie a queste azioni i team reagiranno in modo più performante alle situazioni e ai problemi, generando però un miglioramento delle performance in tempi differenti. Per comprendere quindi gli effetti servirebbe un'analisi con dati panel. Ci aspetteremmo così di vedere un effetto sulla crescita aziendale dato dalla creazione e sviluppo di un modello mentale condiviso che consente ai membri del team di anticipare i bisogni reciproci al fine di coordinarsi in modo implicito, senza la necessità di interazione face-to-face (Entin & Serfaty, 1999; Stout et al., 1999), permettendo di cogliere opinioni e

prospettive contrastanti, mettendo da parte gli interessi personali per il bene dell'organizzazione nel suo complesso. Va però specificato che dal questionario non siamo riuscite ad estrapolare informazioni sulla durata di questi interventi e non sappiamo dunque da quanto tempo questi vengono implementati. E' quindi possibile che le imprese in analisi facciano attività finalizzate alla creazione di un common ground, ma queste non hanno alcun effetto. Allo stesso tempo il team può essere formato da individui entrati in azienda in tempi differenti non permettendo così di sviluppare fin da subito metodi di coordinamento ex-post.

Capitolo 6 Conclusioni

6.1 Discussione ed interpretazione dei risultati

L'obiettivo della nostra ricerca è stato quello di analizzare la relazione tra la specializzazione funzionale del team imprenditoriale e le performance dell'impresa misurate come tasso di crescita di quest'ultima, e studiare l'effetto moderatore del common ground su questa relazione. Il nostro studio ha confermato l'ipotizzato legame positivo tra specializzazione funzionale e crescita dell'impresa, misurata come crescita dei total assets. La nostra analisi presenta come lente di osservazione l'*Information-processing Theory*. Quando un membro del team è specializzato, sviluppa una conoscenza specifica nell'area di competenza che gli permette di processare meglio le informazioni, svolgendo le poche attività in modo efficiente ed efficace, impattando così sulle performance aziendali. Sappiamo che un effetto negativo della specializzazione funzionale è relativo a problemi di coordinamento (Burns and Stalker 1961). Abbiamo quindi cercato di comprendere come la possibilità di usare meccanismi di coordinamento taciti, come il common ground, moderi la relazione tra specializzazione e performance.

L'ipotesi *H1* risulta verificata: possiamo affermare che la specializzazione funzionale permette di massimizzare il valore del capitale umano ed è ha quindi un impatto positivo sulle performance dell'impresa.

Per quanto riguarda le variabili moderatrice si è distinto il common ground ex-ante, generato da comuni esperienze lavorative, di formazione e di appartenenza alla stessa famiglia dei membri del team, da quello ex-post, generato da attività di team-building, scambio di esperienze organizzative e da una vision comune.

Per quanto riguarda il common ground ex-ante abbiamo ottenuto risultati differenti. L'esperienza formativa non modera l'effetto della specializzazione. L'aver lavorato nella medesima impresa ha invece un effetto moderatore negativo. Questo risultato

non permette quindi di accettare l'ipotesi *H2*. Mentre l'aver condiviso dei progetti o l'aver fondato insieme un'impresa ha un effetto moderatore positivo, coerentemente con l'ipotesi *H2*.

Quando alcuni membri del team imprenditoriale hanno già lavorato insieme presentano schemi mentali condivisi sviluppati precedentemente, ma rischiano di perdere di vista l'importanza della creazione di routine nuove coerenti con la nuova storia e con il nuovo contesto e soprattutto condivise in egual modo tra tutti i membri del team. Inoltre i membri del team con esperienza comune nella stessa impresa possono dare per scontato ciò che gli altri membri del team pensano, portando quindi ad un peggioramento del coordinamento. Ciò suggerisce che il common ground derivante da esperienze lavorative nella stessa impresa ha una dark side, aspetto di notevole interesse per la letteratura, che in genere si concentra sugli impatti positivi della condivisione di esperienze lavorative. Questo è un risultato di notevole interesse anche per il mondo manageriale. Per ottenere rendimento massimo non bastano le conoscenze legate al business e alla capacità di gestire al meglio le risorse materiali, ma risulta altrettanto importante saper configurare, sfruttare e dirigere nel modo corretto le proprie risorse umane senza sottovalutare l'aspetto comunicativo e d'interazione tra i membri. Essere in grado di configurare nel modo corretto il team imprenditoriale permette di generare vantaggi competitivi legati alla sinergia tra gli individui, massimizzando così il loro valore.

Al contrario la condivisione di esperienze lavorative differenti, come la fondazione di un'impresa o l'aver lavorato su uno stesso progetto, amplifica l'impatto positivo della specializzazione funzionale sulle performance. L'ipotesi *H2* è stata quindi confermata considerando il common ground ex-ante legato alla fondazione comune di un'impresa e all'aver lavorato ad uno stesso progetto.

L'ultimo effetto moderatore da noi esplorato riguarda il common ground ex-post, per il quale non abbiamo trovato alcuna significatività nelle nostre stime. L'ipotesi *H3* non risulta verificata. Osservando i dati, si può supporre che la motivazione sia legata all'età delle imprese, troppo giovani per dedicare tempo sufficiente alla creazione di common ground ex-post.

6.2 Limitazioni e sviluppi futuri

Sono da evidenziare alcune limitazioni della nostra ricerca.

La prima è sicuramente legata al numero di osservazioni presenti nel campione. Siamo riuscite ad ottenere un numero non particolarmente elevato di osservazioni e questo ovviamente ha richiesto una semplificazione del modello. Questo è dovuto al fatto che tra i numerosi rispondenti vi erano imprese con un unico imprenditore. Questa casistica, come affermato in precedenza, è stata da noi esclusa in quanto la nostra analisi si concentra sul team imprenditoriale.

Oltre a queste restrizioni bisogna sottolineare che dati raccolti sono osservazioni stocastiche che portano al loro interno errori di misura. Con variabili qualitative derivanti da un questionario è spesso possibile riscontrare errori di misura. I predittori stocastici portano a correlazioni tra i residui e i predittori stessi; correlazioni con residui rendono lo stimatore OLS distorto e quindi non affidabile. Una possibile soluzione sarebbe stata quella di applicare il metodo delle variabili strumentali andando a definire una matrice composta da valori correlati con i predittori, ma incorrelati con i residui. Da questa matrice avremmo poi potuto definire uno stimatore più pertinente e ottenere così stime più affidabili.

Esiste un altro possibile problema definito come *Reverse Causality*. Quando due eventi A e B sono correlati, non si può stabilire se l'evento A sia causa dell'evento B o viceversa. Non possiamo quindi avere certezza che sia l'aumento di specializzazione funzionale a causare un aumento della crescita dell'impresa. È possibile infatti che sia proprio la crescita dell'impresa ad influenzare la specializzazione funzionale. Come abbiamo detto precedentemente più un'azienda cresce in dimensione maggiore sarà il volume di lavoro da gestire e questo potrebbe generare la necessità di avere specializzazione funzionale.

A valle dell'analisi del nostro modello abbiamo compreso come un ulteriore limite potrebbe essere legato all'unità di misura dell'osservazione da noi considerata. Nel nostro modello, come si è potuto osservare, il dettaglio d'analisi è rappresentato dall'impresa nella sua totalità, infatti la specializzazione funzionale è misurata come la specializzazione media del team imprenditoriale. Sarebbe stato interessante e probabilmente più efficace, costruire un modello con un'unità di analisi più di

dettaglio, considerando la specializzazione funzionale di ogni singolo membro del team. Osservando il comportamento delle variabili si possono intuire i limiti che si generano prendendo come unità di osservazione l'impresa nella sua totalità. Primo tra tutti l'inserimento di realtà differenti in stessi clusters. Usando la specializzazione media rischiamo di attribuire lo stesso livello di specializzazione ad imprese molto diversi. Ad esempio, un'impresa con soli due membri del team imprenditoriale, uno con livello massimo di specializzazione funzionale e uno con livello minimo, paragonata ad una azienda con solo due membri nel team ma entrambi con un livello medio di specializzazione funzionale. Con l'unità di misura da noi considerata, a queste due imprese verrà assegnato lo stesso valore di specializzazione, ma la loro configurazione è molto diversa e porterà probabilmente a performance diverse. Nella nostra analisi non catturiamo questo livello di dettaglio. In più, analizzando l'impresa nel suo insieme non è stato possibile tenere in considerazione una misurazione del livello di delega. Ci siamo limitati ad indagare la presenza di una struttura gerarchica usandola come proxy imperfetta della libertà decisionale, ma sarebbe stato più opportuno tenere traccia del livello di delega interno. Come analizzato precedentemente e supportato in letteratura, l'effetto positivo della specializzazione funzionale ha un impatto maggiore sulle performance quando è accompagnata da una maggiore autonomia decisionale. Se questo non accade i limiti legati alla maggiore necessità di coordinamento potrebbero sovrastare i benefici della specializzazione. Si poteva inoltre legare la condivisione delle attività alla delega decisionale misurabile a livello individuale tramite scale di Likert. Per formulare un modello di questo tipo si potrebbe definire la specializzazione funzionale individuale come somma delle aree funzionali in cui opera il membro del team e tracciare il livello di delega della funzione, ottenendo informazioni relative alla presa di decisioni in merito a scelte quali lo sviluppo di prodotti e/o servizi innovativi, l'entrata in nuovi mercati, le alleanze con altre imprese, le modifiche relative alla struttura organizzativa, gli investimenti²⁹. A questo punto sarebbe necessario ottenere nuove informazioni riguardo le competenze degli individui e la loro età imprenditoriale, proxies del capitale umano generico (Colombo & Grilli, 2005). Questo perché specializzare un individuo con

²⁹ Domande 25, 26, 27, 28, 29 e 30 del questionario in appendice.

una formazione specifica in aree coerenti con la sua formazione ha un effetto molto diverso rispetto a specializzare individui in aree completamente incoerenti con le loro conoscenze. Per definire le competenze degli individui si potrebbe investigare in quale ambito di ricerca universitaria si sono specializzati e quali posizioni hanno coperto durante le passate esperienze lavorative. Come variabile dipendente rappresentante le performance della singola attività, avremmo potuto utilizzare le domande del questionario relative alle opportunità sfruttate per ogni area funzionale³⁰. Avere alte opportunità nello sviluppo di nuovi prodotti può essere vista come proxy delle performance dell'area ricerca e sviluppo.

Un ulteriore aspetto che potrebbe essere considerato nelle future ricerche riguarda l'eterogeneità dei membri del team. Essa si esprime nelle caratteristiche socio-demografiche dei membri, quali il sesso, l'età, la nazionalità, il background funzionale o la formazione. Molti autori hanno studiato in che modo l'eterogeneità del team possa influenzare le performance del team e dell'impresa.

In generale l'eterogeneità dovrebbe aumentare le idee, la creatività, l'innovazione (Cox, 1993; Jackson, May & Whitney, 1995), la rappresentanza funzionale (Randel & Jaussi, 2003) e quindi la capacità di risolvere i problemi di diversa natura (Amason et al 2006; Beckman et al 2007; Ensley et al 1998; Zimmerman 2008), determinando così un aumento delle prestazioni. Per questo motivo spesso i team sono eterogenei nelle caratteristiche demografiche, nella specializzazione tecnica (Ancona & Caldwell, 1992), nell'esperienza, nelle prospettive, e nei legami di rete sociale (Kearney et al., 2009). Altri autori hanno invece trovato una relazione negativa tra eterogeneità e performance: Hambrick & Mason (1984) per esempio ritengono che l'eterogeneità del team danneggi la coesione di squadra, e porti ad errori di valutazione e conflitti. Amason et al. (2006) e Brouwers et al. (2000) dimostrano invece che l'eterogeneità non ha effetti chiari sulle prestazioni.

Come si può notare non è ancora ben chiaro che tipo di impatto abbia l'eterogeneità delle caratteristiche sulle prestazioni dell'impresa. Inoltre essa viene spesso analizzata in relazione alle performance delle imprese consolidate, ma è stata poco trattata in contesti relativi alle giovani imprese. Interessante sarebbe quindi

³⁰ Domande 103 e 104 del questionario in appendice.

comprendere che tipo di impatto essa possa avere sulle performance delle giovani imprese ad alto capitale umano, andando a considerare il loro effetto moderatore sulla relazione tra specializzazione funzionale e performance.

Un ulteriore sviluppo futuro potrebbe essere quello di considerare la specializzazione funzionale in relazione alla produttività. Ne è un esempio lo studio di Staats & Gino (2012). Questi autori tengono in considerazione la produttività dei lavoratori in relazione alla specializzazione funzionale. Nel contesto delle giovani imprese ad alto capitale umano e del loro team imprenditoriale potrebbe essere interessante comprendere che tipo di legame c'è tra la specializzazione funzionale del team e la produttività dell'impresa.

In futuro potrebbe essere interessante analizzare anche l'effetto moderatore della dimensione del team imprenditoriale sull'impatto dei meccanismi di coordinamento taciti sulla relazione tra specializzazione funzionale e performance. Si potrebbe infatti pensare che per team eccessivamente grandi potrebbe non essere presente common ground, e crearlo tramite attività ex-post potrebbe risultare costoso. In tal caso i vantaggi che si potrebbero avere con la presenza di meccanismi di coordinamento taciti potrebbero essere annullati o ridotti dai costi di investimento e dall'utilizzo di risorse.

Infine un ulteriore sviluppo futuro potrebbe essere quello di raccogliere dati longitudinali per far meglio emergere i fenomeni di causa-effetto e eventuali effetti differiti. Come detto in precedenza, le attività aventi la finalità di creare common ground ex-post potrebbero non avere un impatto immediato, ma potrebbero invece portare a delle conseguenze solo successivamente. Servirebbero dati di performance su più anni in modo da valutare se l'effetto di azioni rivolte all'aumento di common ground interno impatti con un fattore di ritardo sulle performance dell'impresa. Sarebbe interessante avere dati relativi all'impegno annuo volto al coordinamento ex post e non solo una misura generica dell'interesse dedicato a queste azioni.

In sintesi riteniamo che la nostra analisi sia un primo passo che apre un ampio spazio di ricerca.

Bibliografia

Amason, A.C., Shrader R.C. and Tompson G.H. (2006). "Newness and novelty: Relating top management team composition to new venture performance". *Journal of Business Venturing* 21, 125–148.

Auh, S. and Menguc, B. (2005). "The influence of top management team functional diversity on strategic orientations: The moderating role of environmental turbulence and inter-functional coordination". *Research in Marketing* 22, 333-350.

Baron, J.N., Hannan, M.T. and Burton, M.D. (1999). "Building the iron cage: determinants of managerial intensity in the early years of organizations". *American Sociological Review* 64, 527-547.

Baum, J. R. and Wally, S. (2003). "Strategic decision speed and firm performance". *Strategic Management Journal* 24, 1107–1129.

Beaver, G. and Prince, C. (2002). "Innovation, entrepreneurship and competitive advantage in the entrepreneurial venture". *Journal of small business and enterprise development* 9 (2), 28-37.

Becker, G.S. and Murphy, K. M. (1992). "The Division of Labor, Coordination Costs, and Knowledge". *Quarterly Journal of Economics* 107, 1137–1160.

Beckman, C.M. and Burton, M.D. (2008). "Founding the future: Path dependence in the evolution of top management teams from founding to IPO". *Organization science* 19(1), 3-24.

Bruderl, J., Preisendorfer, P. and Ziegler, R. (1992). "Survival chances of newly founded business organizations". *American Sociological Review* 57 (2), 227-242.

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

Buyl, T., Boone, C. and Hendriks, W. (2014). "Top Management Team Members' Decision Influence and Cooperative Behaviour: An Empirical Study in the Information Technology Industry". *British Journal of Management* 25, 285-304.

Cai, L., Liu, Q. and Yu, X. (2013). "Effects of top management team heterogeneous background and behavioural attributes on the performance of new ventures". *Systems research and behavioral science* 30, 354-366.

Campbell, B., Coff, R. and Kryscynski, D. (2012). "Re-thinking competitive Advantage from Human Capital". *Academy of Management Review* 37 (3), 376-395.

Clark, H.H. (1996), "Using Language"

Clark, H.H., Schreuder, R. and Buttrick, S. (1983). "Common Ground and the Understanding of Demonstrative Reference". *Journal of verbal learning and verbal behaviour* 22, 245-258.

Clark, H. H. & Brennan, S. E. (1991). "Grounding in communication". *American Psychological Association*.

Coad, A. and Timmermans, B. (2012). "Two's Company: Human Capital Composition and Performance of Entrepreneurial Pairs".

Colombo, M.G and Ermini, B. (2005). "Crescita d'impresa, dimensione ed età nelle imprese high-tech".

Colombo, M.G. and Grilli, L. (2005). "Founders' human capital and the growth of new technology-based". *Research Policy* 34, 795-816.

Colombo, M.G., D'Adda, D. and Piva, E. (2010). "The contribution of university research to the growth of academic start-ups: an empirical analysis". *Springer Science* 35, 113-140.

Colombo, M.G and Rossi Lamastra. C. (2013). "The organizational design of high tech start-ups: state of the art and directions for future research". *Handbook of Economic Organization*, 400-413.

Colombo, M.G., Croce, A. and Murtinu, S. (2014). "Ownership structure, horizontal agency costs and the performance of high-tech entrepreneurial firms". *Springer Science* 42, 265-282.

Colombo, M.G., Rossi Lamastra, C. and Matassini, B. (2015). "The organizational design of high tech entrepreneurial ventures".

Cooney, T.M. (2005), "Editorial: what is an entrepreneurial team?". *International small business journal* 23 (3), 226-235.

Dalton, D.R., Todor, W.D., Spendolini, M.J., Fielding, G. J. and Porter, L.W. (1980). "Organization Structure and Performance: A Critical Review". *The Academy of Management Review* 5 (1), 49-64.

De La Torre-Ruiz, J.M., Argon-Correa, J.A. and Ferron-Vilchez, V. (2011). "Job related skill heterogeneity and action team performance". *Management Decision* 49 (7), 1061-1079.

Ensley, M.D. and Hmieleski, K.M. (2005). "A comparative study of new venture top management team composition, dynamics and performance between university-based and independent start-ups". *Research Policy* 34, 1091-1105.

Eriksen, B.H. (2014). "Rethinking sustained competitive advantage from human capital again".

Gabris, C. and Artman, H. (1998). "Team communication and coordination as distributed cognition". *Conference of Cognitive Ergonomics*, 151-156.

Galbraith, J.R. (1974). "Organization design: an information processing view". *Interfaces* 4(3), 28-36.

Gimmon, E. (2008). "Entrepreneurial team-starts and teamwork: taking the investors' perspective", *Team Performance Management: An International Journal*, 14 (7/8), 327 – 339.

Gorman, J. C. (2011). "Team Coordination Dynamics and the Interactive Approach: Emerging Evidence and Future Work". *Springer Science*, 298-307.

Gorman, J.C., Amazeen, P.G. and Cooke, N.J. (2010). "Team Coordination Dynamics". *Nonlinear Dynamics, Psychology, and Life Sciences* 14 (3), 265-289.

Grant, R.M. (1996). "Toward a knowledge-based theory of the firm". *Strategic Management Journal* 17, 109-122.

Hayden, M., Van Doorn, S., Reimer, M., Van Den Bosch, F.A.J. and Volberda, H.W. (2013). "Perceived Environmental Dynamism, Relative Competitive Performance, and Top Management Team Heterogeneity: Examining Correlates of Upper Echelons' Advice-Seeking". *Organization Studies* 34 (9), 1327-1356.

Hilliard, C. and Wagner Cook, S. (2015). "Bridging Gaps in Common Ground: Speakers Design Their Gestures for Their Listeners". *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*.

Horton, W. S. and Keysar, B. (1996). "When do speakers take into account common ground?". *Cognition* 59, 91-117.

Jones, P. E. (2015). “‘Coordination’ (Herbert H. Clark), ‘integration’ (Roy Harris) and the foundations of communication theory: common ground or competing visions?”. *Language Sciences* 53, 31-43.

Kaiser, U. and Muller, B. (2013). “Team heterogeneity in Start-ups and its development over Time”. *Centre for European Economic Research*.

Klein, G., Feltovich, P.J., Bradshaw, J.M. and Woods, D.D. (2004). “Common Ground and Coordination in Joint Activity”. *Organizational simulation*.

Klotz, A. C., Hmieleski, K. M., Bradley, B.H. and Busenitz, L.W. (2014). “New Venture Teams: A Review of the Literature and Roadmap for Future Research”. *Journal of Management* 40 (1), 226-255.

Maschke, K. and Zu Knyphausen-Aufseß, D. (2012). “How the Entrepreneurial Top Management Team Setup Influences Firm Performance and the Ability to Raise Capital: A Literature Review”. *Business Research* 5 (1), 83-123.

Mathieu, J.E., Heffner, T.S., Goodwin, G.S., Salas, E., Cannon-Bowers, J.A. (2000). “The Influence of Shared Mental Models on Team Process and Performance”. *Journal of Applied Psychology* 85 (2), 273-283.

Meijaard, J., Brand, M. J. and Mosselman, M. (2005). “Organizational Structure and Performance in Dutch small Firms”. *Small Business Economics* 25, 83-96.

Prat, A. (1996). “Shared Knowledge vs Diversified Knowledge in Teams”. *Journal of the Japanese and International Economies* 10 (2), 181-195.

Puranam, P., Raveendran, M. and Knudsen, T. (2012). “Organization design: the epistemic interdependence perspective”. *Academy of Management Review* 37 (3), 419-440.

Poppo L., Zhou, K. Z. & Ryu, S. (2008). "Alternative origins to interorganizational trust: An interdependence perspective on the shadow of the past and the shadow of the future". *Organization Science*, 19(1), 39-55.

Powell, S.G. (2000). "Specialization, teamwork, and production efficiency". *International Journal of Production Economics* 67, 205-218.

Pugh, D.S., Hickson, D.F., Hinings, C.R. and Turner, C. (1968). "Dimensions of organization structure". *Administrative science quarterly* 13 (1), 65-105.

Radner, J. (1993). "The Organization of Decentralized Information Processing". *Econometrica* 61 (5), 1109-1146.

Rauh, M.T. (2014). "Incentives, wages, employment, and the division of labor in teams". *Journal of Economics* 45 (3), 533-552.

Reagans, R., Argote, L. and Brooks, D. (2005). "Individual experience and experience working together: predicting learning rates from knowing who knows what and knowing how to work together". *Management Science* 51 (6), 869-881.

Schjoedt, L., Monsen, E., Pearson, A. and Chrisman, J.J. (2012). "New venture and family business teams: understanding team formation composition behaviors and performance". *Special Issue on Entrepreneurial and Family Business Teams* 37 (1), 1-15.

Shrader, R. and Siegel, D.S. (2007). "Assessing the relationship between human capital and firm performance: evidence from technology-based new venture". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1042-2587.

Simon, M., Houghton, S. M. and Lumpkin, G.T. (2007). "Making lemonade out of lemons: the role of information processing and strategy in managing "misperceived" start-ups". *Entrepreneurial Strategic Processes Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth* 10, 131-157.

Sine, W.D., Mitsuhashi, H. and Kirsch, D.A. (2006). "Revisiting burns and stalker: formal structure and new venture performance in emerging economic sectors". *Academy of Management Journal* 49 (1), 121-132.

Srikanth, K. and Puranam, P. (2011). "Integrating distributed work: comparing task design, communication, and tacit coordination mechanisms". *Strategic Management Journal* 32, 849–875.

Staats, B.R. and Gino, F. (2012). "Specialization and Variety in Repetitive Tasks: Evidence from a Japanese Bank". *Management Science* 58 (6), 1141-1159.

Talaulicar, T, Grundei, J. and Werder, A. (2005). "Strategic decision making in start-ups: the effect of top management team organization and processes on speed and comprehensiveness". *Journal of Business Venturing* 20, 519-541.

Tushman, M.L. and Nadler, D.A. (1978). "Information processing as an integrating concept in organizational design". *The Academy of Management Review* 3 (3), 613-624.

Ucbasaran, D., Lockett, A., Wright, M. and Westhead, P. (2003). "Entrepreneurial Founder Teams: Factors Associated with Member Entry and Exit". *Entrepreneurship Theory and Practice* 28 (2), 107–128.

Unger, J.M., Rauch, A., Frese, M. and Rosenbusch, N. (2011). "Human capital and entrepreneurial success: A meta-analytical review". *Journal of Business Venturing* 26, 341–358.

Van den Bossche, P., Gijssels, W., Segers, M., Woltjer, G., Kirschner, P. (2011). "Team learning: building shared mental models". *Instructional Science* 39, 283-301.

Van De Ven, A.H., Delbecq, A.L. and Koenig, R. (1976). "Determinants of Coordination Modes within Organizations". *American Sociological Review* 41 (2), 322-338.

Appendici

delta_revenues			
specializzazione_et	0,235	0,399	
d_work	0,218	0,138	*
d_edu	0,176	0,131	
cg_ex_post	-0,016	0,042	
ln_totasset_2013	-0,037	0,058	
lnage	-0,670	0,140	**
n_et_members	0,069	0,074	
dfunded	0,250	0,173	
d_family	0,146	0,147	
d_ceo	-0,207	0,136	*
d_vision	0,043	0,143	
d_manifatturiero	-0,343	0,264	
d_servizi	-0,289	0,219	
d_geo	0,280	0,330	
_cons	0,986	0,566	*
N	133		
R-Squared	0,299		
*p<0,1 **p<0,05			

Tabella 16 Check di robustezza: Relazione tra specializzazione funzionale e delta_revenues

delta_employees		
specializzazione_et	0,025	(0,283)
d_work	0,045	(0,099)
d_edu	0,057	(0,097)
cg_ex_post	-0,003	(0,030)
ln_totasset_2013	0,046	(0,043)
lnage	-0,092	(0,100)
n_et_members	-0,078	(0,055)
dfunded	0,049	(0,119)
d_family	-0,149	(0,106)
d_ceo	-0,002	(0,097)
d_vision	0,135	(0,104)
d_manifatturiero	-0,422	(0,187) **
d_servizi	-0,277	(0,156) *
d_geo	-0,084	(0,227)
_cons	0,517	(0,404)
N	118	
R-Squared	0,109	
*p<0,1 **p<0,05		

Tabella 17 Check di robustezza: Relazione tra specializzazione funzionale e delta_employees

1. Informazioni generali

Grazie della sua gentile collaborazione!

1. Le chiediamo di fornire le seguenti informazioni:

Nome dell'azienda

Sede legale

Il suo nome e cognome

Il suo indirizzo email

2. Indichi se la vostra azienda è controllata da un'altra azienda (cioè un'altra azienda ha una partecipazione nella vostra azienda superiore al 50% del capitale sociale):

No

Sì

2. Informazioni generali

* 3. Chi è responsabile della gestione dell'azienda (si faccia riferimento al 2014):

Nota Bene: per manager proprietari si intendono i soggetti che possiedono quote dell'azienda e la gestiscono, ossia formano il team imprenditoriale. Manager che detengono esclusivamente "stock options" (e non quote dell'azienda) si considerano non proprietari e non fanno parte del team imprenditoriale.

- un solo manager proprietario
- più manager proprietari
- un solo manager proprietario con altri manager non proprietari
- più manager proprietari con altri manager non proprietari

3. Organizzazione dell'azienda (A)

4. Quanti sono i componenti del team imprenditoriale:

Nelle domande da 5 a 9 fornisca le seguenti informazioni per lei e per ogni altro componente del team imprenditoriale:

Nota bene: per le domande "Numero di persone che riportano al componente" e "A chi riporta il componente" è possibile rispondere "nessuno".

5. Componente 1 (io)

Email

Anno di ingresso nel team
imprenditoriale

Numero di persone che
riportano al componente 1

A chi riporta il componente
1 (nome e cognome)

6. Componente 2

Nome e cognome del
componente del team
imprenditoriale

Email

Anno di ingresso nel team
imprenditoriale

Numero di persone che
riportano al componente 2

A chi riporta il componente
2 (nome e cognome)

7. Componente 3

Nome e cognome del
componente del team
imprenditoriale

Email

Anno di ingresso nel team
imprenditoriale

Numero di persone che
riportano al componente 3

A chi riporta il componente
3 (nome e cognome)

8. Componente 4

Nome e cognome del
componente del team
imprenditoriale

Email

Anno di ingresso nel team
imprenditoriale

Numero di persone che
riportano al componente 4

A chi riporta il componente
4 (nome e cognome)

9. Componente 5

Nome e cognome del
componente del team
imprenditoriale

Email

Anno di ingresso nel team
imprenditoriale

Numero di persone che
riportano al componente 5

A chi riporta il componente
5 (nome e cognome)

PER LA DOMANDA 10 MANTENGA L'ORDINE DEI COMPONENTI DEL TEAM IMPRENDITORIALE CHE
HA UTILIZZATO NELLE DOMANDE PRECEDENTI

10. Di quali delle seguenti aree funzionali si occupa ciascun componente del team imprenditoriale:

Nota Bene: se la dizione dell'area non coincide perfettamente con quella utilizzata in azienda, ma ritiene che le mansioni svolte dal componente siano le stesse (o siano analoghe), completi comunque la riga.

	Componente 1 (io)	Componente 2	Componente 3	Componente 4	Componente 5
Amministrazione/Finanza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ricerca e sviluppo/progettazione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vendite/marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Acquisti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Produzione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Risorse umane	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunicazione/pubbliche relazioni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestione strategica dell'azienda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestione operativa dell'azienda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Quanti componenti del team imprenditoriale, prima di entrare in questa azienda:

	0	2	Più di 2	Tutti
Hanno frequentato la stessa università	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hanno frequentato la stessa università ed erano compagni di corso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hanno frequentato la stessa scuola superiore (ad esempio, liceo o istituto tecnico)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hanno frequentato la stessa scuola superiore ed erano compagni di classe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hanno lavorato nella stessa azienda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hanno lavorato insieme anche se in aziende diverse (ad esempio, su un progetto comune oppure in un'alleanza)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avevano già fondato un'azienda insieme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 12. Fra i componenti del team imprenditoriale ce n'è uno che può essere definito Capo Azienda:

Nota Bene: per Capo Azienda si intende un soggetto al vertice della gerarchia aziendale e responsabile della direzione strategica.

Sì

No

Se Sì, indichi nome e cognome:

4. Organizzazione dell'azienda (B)

13. Quanti sono i componenti del team imprenditoriale:

14. Il numero dei manager non proprietari è:

Nelle domande da 6 a 10 fornisca le seguenti informazioni per lei e per ogni altro componente del team imprenditoriale:

Nota bene: per le domande "Numero di persone che riportano al componente" e "A chi riporta il componente" è possibile rispondere "nessuno".

15. Componente 1 (io)

Email

Anno di ingresso nel team
imprenditoriale

Numero di persone che
riportano al componente 1

A chi riporta il componente
1 (nome e cognome)

16. Componente 2

Nome e cognome del
componente del team
imprenditoriale

Email

Anno di ingresso nel team
imprenditoriale

Numero di persone che
riportano al componente 2

A chi riporta il componente
2 (nome e cognome)

17. Componente 3

Nome e cognome del
componente del team
imprenditoriale

Email

Anno di ingresso nel team
imprenditoriale

Numero di persone che
riportano al componente 3

A chi riporta il componente
3 (nome e cognome)

18. Componente 4

Nome e cognome del
componente del team
imprenditoriale

Email

Anno di ingresso nel team
imprenditoriale

Numero di persone che
riportano al componente 4

A chi riporta il componente
4 (nome e cognome)

19. Componente 5

Nome e cognome del
componente del team
imprenditoriale

Email

Anno di ingresso nel team
imprenditoriale

Numero di persone che
riportano al componente 5

A chi riporta il componente
5 (nome e cognome)

PER LA DOMANDA 11 MANTENGA L'ORDINE DEI COMPONENTI DEL TEAM IMPRENDITORIALE CHE
HA UTILIZZATO NELLE DOMANDE PRECEDENTI

20. Di quali delle seguenti aree funzionali si occupa ciascun manager (sia esso proprietario e componente del team imprenditoriale o non proprietario).

Nota Bene: se la dizione dell'area non coincide perfettamente con quella utilizzata in azienda, ma ritiene che le mansioni svolte dal manager siano le stesse (o siano analoghe), completi comunque la riga.

	Componente 1 (io)	Componente 2	Componente 3	Componente 4	Componente 5	Manager non proprietario 1	Manager non proprietario 2	Manager non proprietario 3
Amministrazione/Finanza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ricerca e sviluppo/progettazione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vendite/marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Acquisti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Produzione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Risorse umane	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunicazione/pubbliche relazioni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestione strategica dell'azienda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestione operativa dell'azienda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

21. Quanti componenti del team imprenditoriale, prima di entrare in questa azienda:

	0	2	Più di 2	Tutti
Hanno frequentato la stessa università	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hanno frequentato la stessa università ed erano compagni di corso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hanno frequentato la stessa scuola superiore (ad esempio, liceo o istituto tecnico)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hanno frequentato la stessa scuola superiore ed erano compagni di classe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hanno lavorato nella stessa azienda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hanno lavorato insieme anche se in aziende diverse (ad esempio, su un progetto comune oppure in un'alleanza)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avevano già fondato un'azienda insieme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 22. Fra i componenti del team imprenditoriale ce n'è uno che può essere definito Capo Azienda:

Nota Bene: per Capo Azienda si intende un soggetto al vertice della gerarchia aziendale e responsabile della direzione strategica.

Sì

No

Se Sì, indichi nome e cognome:

5. Organizzazione dell'azienda (C)

23. Il numero dei manager non proprietari è:

24. Di quali delle seguenti aree funzionali si occupa ciascun manager:

Nota Bene: se la dizione dell'area non coincide perfettamente con quella utilizzata in azienda, ma ritiene che le mansioni svolte dal manager siano le stesse (o siano analoghe), completi comunque la riga.

	Manager proprietario	Manager non proprietario 1	Manager non proprietario 2	Manager non proprietario 3
Amministrazione/Finanza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ricerca e sviluppo/progettazione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vendite/marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Acquisti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Produzione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Risorse umane	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunicazione/pubbliche relazioni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestione strategica dell'azienda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestione operativa dell'azienda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

25. Usando la seguente scala, indichi qual è il più basso livello gerarchico che ha l'autorità di prendere le decisioni riportate in tabella:

La decisione è presa

1= dal solo manager proprietario

2= da un manager non proprietario, ma è necessaria l'approvazione del manager proprietario

3= da un manager non proprietario in autonomia

4= da un addetto dell'azienda, ma è necessaria l'approvazione di un manager (proprietario o non proprietario)

5= da un addetto dell'azienda in autonomia

	1	2	3	4	5
Sviluppo di prodotti e/o servizi innovativi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4	5
Introduzione di modifiche significative nei prodotti e/o servizi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Investimenti in pubblicità e promozione	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ingresso in nuovi mercati geografici	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apertura di nuove linee di prodotto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Importanti decisioni di prezzo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cambiamenti rilevanti nei processi e nelle procedure organizzative	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Modifiche rilevanti nella struttura organizzativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alleanze con altre aziende od organizzazioni (escluso acquisizioni e joint venture)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Investimenti aziendali rilevanti (ad esempio, acquisizioni, joint venture, apertura di nuovi stabilimenti, creazione di nuove infrastrutture)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Assunzioni e licenziamenti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promozioni, retribuzioni e incentivi per il personale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Progettazione dei sistemi di controllo di gestione (ad esempio, pianificazione, budgeting, controllo)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relazioni con investitori <i>equity</i> esterni (ad esempio, business angel, venture capitalist)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apertura/chiusura di relazioni con gli istituti bancari	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4	5
Scelte strategiche relative agli acquisti (ad esempio, scelta dei fornitori più importanti)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Scelte strategica tra produzione interna e outsourcing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Espansione della capacità produttiva, ampliamento e rinnovamento degli impianti di produzione	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rilevanti investimenti in sistemi informatici e di comunicazione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Presa di decisione del manager proprietario

26. Usando la seguente scala, indichi qual è il più basso livello gerarchico che ha l'autorità di prendere le decisioni riportate in tabella:

La decisione è presa

1= dal solo manager proprietario

2= da un addetto dell'azienda, ma è necessaria l'approvazione del manager proprietario

3= da un addetto dell'azienda in autonomia

	1	2	3
Sviluppo di prodotti e/o servizi innovativi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Introduzione di modifiche significative nei prodotti e servizi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Investimenti in pubblicità e promozione	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ingresso in nuovi mercati geografici	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apertura di nuove linee di prodotto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Importanti decisioni di prezzo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cambiamenti rilevanti nei processi e nelle procedure organizzative	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Modifiche rilevanti nella struttura organizzativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alleanze con altre aziende od organizzazioni (escluso acquisizioni e joint venture)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Investimenti aziendali rilevanti (ad esempio, acquisizioni, joint venture, apertura di nuovi stabilimenti, creazione di nuove infrastrutture)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Assunzioni e licenziamenti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3
Promozioni, retribuzioni e incentivi per il personale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Progettazione dei sistemi di controllo di gestione (ad esempio, pianificazione, budgeting, controllo)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relazioni con investitori <i>equity</i> esterni (ad esempio, business angel, venture capitalist)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apertura/chiusura di relazioni con gli istituti bancari	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Scelte strategiche relative agli acquisti (ad esempio, scelta dei fornitori più importanti)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Scelte strategica tra produzione interna e outsourcing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Espansione della capacità produttiva, ampliamento e rinnovamento degli impianti di produzione	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rilevanti investimenti in sistemi informatici e di comunicazione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Presa di decisione (A1)

27. Usando la seguente scala, indichi qual è il più basso livello gerarchico che ha l'autorità di prendere le decisioni riportate in tabella:

La decisione è presa

1= dal solo Capo Azienda

2= da un componente del team imprenditoriale, ma è necessaria l'approvazione del Capo Azienda

3= da un componente del team imprenditoriale in autonomia

4= da un addetto dell'azienda, ma è necessaria l'approvazione del Capo Azienda o di uno dei componenti del team imprenditoriale

5= da un addetto dell'azienda in autonomia

	1	2	3	4	5
Sviluppo di prodotti e/o servizi innovativi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Introduzione di modifiche significative nei prodotti e/o servizi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Investimenti in pubblicità e promozione	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ingresso in nuovi mercati geografici	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apertura di nuove linee di prodotto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Importanti decisioni di prezzo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cambiamenti rilevanti nei processi e nelle procedure organizzative	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Modifiche rilevanti nella struttura organizzativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alleanze con altre aziende od organizzazioni (escluso acquisizioni e joint venture)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Investimenti aziendali rilevanti (ad esempio, acquisizioni, joint venture, apertura di nuovi stabilimenti, creazione di nuove infrastrutture)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Assunzioni e licenziamenti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4	5
Promozioni, retribuzioni e incentivi per il personale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Progettazione dei sistemi di controllo di gestione (ad esempio, pianificazione, budgeting, controllo)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relazioni con investitori <i>equity</i> esterni (ad esempio, business angel, venture capitalist)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apertura/chiusura di relazioni con gli istituti bancari	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Scelte strategiche relative agli acquisti (ad esempio, scelta dei fornitori più importanti)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Scelte strategica tra produzione interna e outsourcing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Espansione della capacità produttiva, ampliamento e rinnovamento degli impianti di produzione	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rilevanti investimenti in sistemi informatici e di comunicazione	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Presa di decisione (B1)

28. Usando la seguente scala, indichi qual è il più basso livello gerarchico che ha l'autorità di prendere le decisioni riportate in tabella:

La decisione è presa

1= dal solo Capo Azienda

2= da un manager (indifferentemente se proprietario o non proprietario), ma è necessaria l'approvazione del Capo Azienda

3= da un manager (indifferentemente se proprietario o non proprietario) in autonomia

4= da un addetto dell'azienda, ma è necessaria l'approvazione del Capo Azienda o di uno dei manager

5= da un addetto dell'azienda in autonomia

	1	2	3	4	5
Sviluppo di prodotti e/o servizi innovativi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Introduzione di modifiche significative nei prodotti e/o servizi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Investimenti in pubblicità e promozione	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ingresso in nuovi mercati geografici	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apertura di nuove linee di prodotto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Importanti decisioni di prezzo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cambiamenti rilevanti nei processi e nelle procedure organizzative	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Modifiche rilevanti nella struttura organizzativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alleanze con altre aziende od organizzazioni (escluso acquisizioni e joint venture)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Investimenti aziendali rilevanti (ad esempio, acquisizioni, joint venture, apertura di nuovi stabilimenti, creazione di nuove infrastrutture)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Assunzioni e licenziamenti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4	5
Promozioni, retribuzioni e incentivi per il personale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Progettazione dei sistemi di controllo di gestione (ad esempio, pianificazione, budgeting, controllo)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relazioni con investitori <i>equity</i> esterni (ad esempio, business angel, venture capitalist)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apertura/chiusura di relazioni con gli istituti bancari	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Scelte strategiche relative agli acquisti (ad esempio, scelta dei fornitori più importanti)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Scelte strategica tra produzione interna e outsourcing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Espansione della capacità produttiva, ampliamento e rinnovamento degli impianti di produzione	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rilevanti investimenti in sistemi informatici e di comunicazione	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Presa di decisione (A2)

29. Usando la seguente scala, indichi qual è il più basso livello gerarchico che ha l'autorità di prendere le decisioni riportate in tabella:

La decisione è presa

1= congiuntamente dai componenti del team imprenditoriale

2= da un componente del team imprenditoriale, ma è necessaria l'approvazione degli altri componenti del team imprenditoriale

3= da un componente del team imprenditoriale in autonomia

4= da un addetto dell'azienda, ma è necessaria l'approvazione di almeno uno dei componenti del team imprenditoriale

5= da un addetto dell'azienda in autonomia

	1	2	3	4	5
Sviluppo di prodotti e/o servizi innovativi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Introduzione di modifiche significative nei prodotti e/o servizi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Investimenti in pubblicità e promozione	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ingresso in nuovi mercati geografici	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apertura di nuove linee di prodotto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Importanti decisioni di prezzo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cambiamenti rilevanti nei processi e nelle procedure organizzative	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Modifiche rilevanti nella struttura organizzativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alleanze con altre aziende od organizzazioni (escluso acquisizioni e joint venture)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Investimenti aziendali rilevanti (ad esempio, acquisizioni, joint venture, apertura di nuovi stabilimenti, creazione di nuove infrastrutture)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4	5
Assunzioni e licenziamenti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promozioni, retribuzioni e incentivi per il personale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Progettazione dei sistemi di controllo di gestione (ad esempio, pianificazione, budgeting, controllo)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relazioni con investitori <i>equity</i> esterni (ad esempio, business angel, venture capitalist)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apertura/chiusura di relazioni con gli istituti bancari	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Scelte strategiche relative agli acquisti (ad esempio, scelta dei fornitori più importanti)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Scelte strategica tra produzione interna e outsourcing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Espansione della capacità produttiva, ampliamento e rinnovamento degli impianti di produzione	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rilevanti investimenti in sistemi informatici e di comunicazione	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Presa di decisione (B2)

30. Usando la seguente scala, indichi qual è il più basso livello gerarchico che ha l'autorità di prendere le decisioni riportate in tabella:

La decisione è presa

1= congiuntamente dai manager proprietari

2= da un manager proprietario, ma è necessaria l'approvazione degli altri manager proprietari

3= da un manager proprietario in autonomia

4= da un manager non proprietario, ma è necessaria l'approvazione di almeno uno dei manager proprietari

5= da un manager non proprietario in autonomia

6= da un altro addetto dell'azienda, ma è necessaria l'approvazione di almeno uno dei manager

7= da un altro addetto dell'azienda in autonomia

	1	2	3	4	5	6	7
Sviluppo di prodotti e/o servizi innovativi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Introduzione di modifiche significative nei prodotti e/o servizi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Investimenti in pubblicità e promozione	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ingresso in nuovi mercati geografici	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apertura di nuove linee di prodotto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Importanti decisioni di prezzo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cambiamenti rilevanti nei processi e nelle procedure organizzative	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Modifiche rilevanti nella struttura organizzativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alleanze con altre aziende od organizzazioni (escluso acquisizioni e joint venture)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Investimenti aziendali rilevanti (ad esempio, acquisizioni, joint venture, apertura di nuovi stabilimenti, creazione di nuove infrastrutture)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4	5	6	7
Assunzioni e licenziamenti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promozioni, retribuzioni e incentivi per il personale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Progettazione dei sistemi di controllo di gestione (ad esempio, pianificazione, budgeting, controllo)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relazioni con investitori <i>equity</i> esterni (ad esempio, business angel, venture capitalist)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apertura/chiusura di relazioni con gli istituti bancari	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Scelte strategiche relative agli acquisti (ad esempio, scelta dei fornitori più importanti)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Scelte strategica tra produzione interna e outsourcing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Espansione della capacità produttiva, ampliamento e rinnovamento degli impianti di produzione	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rilevanti investimenti in sistemi informatici e di comunicazione	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Gestione del tempo del tempo lavorativo e del tempo libero del manager proprietario

31. Facendo riferimento all'azienda per la quale sta compilando il questionario, mediamente quante ore lavora durante la settimana:

32. Se non lavora a tempo pieno nell'azienda, quale è la sua altra attività lavorativa e qual è il suo ruolo (ad esempio, responsabile vendite per un'altra azienda, docente universitario, impiegato pubblico, ecc.):

PER LE DOMANDE 7 E 8 CONSIDERI UNA TIPICA SETTIMANA LAVORATIVA E, FATTO 100 IL TEMPO TOTALE A SUA DISPOSIZIONE, INDICHI IN TERMINI PERCENTUALI

33. Quanto tempo lei passa in media svolgendo attività di tipo (totale 100%):

Operativo

Strategico

34. Quanto tempo lei passa in media (totale 100%):

Con persone interne alla sua azienda (ad esempio, con i dipendenti)

Con clienti e/o fornitori

Con aziende partner con le quali la sua azienda collabora

Con (potenziali) investitori e/o finanziatori (ad esempio, banche, venture capitalist)

In attività di pubbliche relazioni (ad esempio, con giornalisti)

Con personale di università o altri enti di ricerca

Con altre persone esterne alla sua azienda

Lavorando da solo

35. Fatto 100 il tempo totale da lei trascorso con persone interne alla sua azienda, in termini percentuali quanti incontri sono:

Nota Bene: in questa domanda con il termine "incontro" si intende ogni interazione sia in presenza sia a distanza (ad esempio, conversazioni telefoniche).

Programmati e inseriti in agenda

Non programmati

36. Quanto frequentemente gli incontri con persone esterne alla sua azienda hanno a oggetto le seguenti attività:

	1 molto raramente	2	3	4	5	6	7 sempre
Negoziare e chiudere accordi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicare la vision e l'immagine della sua azienda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esplorare opportunità di business	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ricerca finanziamenti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ricerca competenze esterne (ad esempio, tramite consulenze)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ricerca personale da assumere	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

37. Quanto tempo impiega a raggiungere la sede dell'azienda da casa sua:

PER LE DOMANDE 12 E 13, SUPPONGA CHE UN AMICO, IMPRENDITORE DI UN'AZIENDA NON RIVALE, LE CHIEDA UN'OPINIONE SU COME ALLOCARE IL TEMPO. FATTO 100 IL TEMPO TOTALE, INDICHI IN TERMINI PERCENTUALI

38. Quanto tempo l'amico dovrebbe trascorrere (totale 100%):

Con persone interne alla sua azienda

— ,

—

Con persone esterne alla sua azienda

— ,

—

Lavorando da solo

— ,

—

39. Come dovrebbe allocare il tempo fra le seguenti tipologie di incontri (totale 100%):

Programmati e inseriti in agenda

— ,

—

Non programmati

— ,

—

40. In media, con quanti mesi di anticipo prenota le vacanze

41. Immagini di organizzare una cena a cui, oltre a lei, parteciperanno una decina di amici, con quanto anticipo prenoterebbe il ristorante:

42. Chi più frequentemente sceglie il ristorante quando esce a cena con amici:

Io

I miei amici

43. Immagini di avere 10 ore di tempo libero alla settimana. Le suddivide in percentuale tra le seguenti attività:

Leggere un libro, ascoltare musica o altri passatempi in autonomia

— ,

—

Uscire con gli amici di vecchia data

— ,

—

Uscire per conoscere con nuove persone

— ,

—

44. Tendenzialmente la porta del suo ufficio è:

- aperta
- chiusa

45. Quando la porta è chiusa significa che:

- non può essere assolutamente disturbato
- può essere disturbato solo per questioni urgenti
- può essere disturbato anche per questioni non urgenti
- la porta è chiusa senza l'obiettivo di mandare un segnale agli altri (ad esempio, per evitare il rumore)

12. Gestione del tempo del tempo lavorativo e del tempo libero (A)

46. Facendo riferimento all'azienda per la quale sta compilando il questionario, mediamente quante ore lavora durante la settimana:

47. Se non lavora a tempo pieno nell'azienda, quale è la sua altra attività lavorativa e qual è il suo ruolo (ad esempio, responsabile vendite per un'altra azienda, docente universitario, impiegato pubblico, ecc.):

PER LE DOMANDE 16 E 17, CONSIDERI UNA TIPICA SETTIMANA LAVORATIVA E, FATTO 100 IL TEMPO TOTALE A SUA DISPOSIZIONE, INDICHI IN TERMINI PERCENTUALI

48. Quanto tempo lei passa in media svolgendo attività di tipo (totale 100%):

Operativo

Strategico

49. Quanto tempo lei passa in media (totale 100%):

Con i soli componenti del team imprenditoriale

Con persone interne alla sua azienda e diverse dai componenti del team imprenditoriale (ad esempio, con i dipendenti)

Con clienti e/o fornitori

Con aziende partner con le quali la sua azienda collabora

Con (potenziali) investitori e/o finanziatori (ad esempio, banche, venture capitalist)

In attività di pubbliche relazioni (ad esempio, con giornalisti)

Con personale di università o altri enti di ricerca

Con altre persone esterne alla sua azienda

Lavorando da solo

50. Fatto 100 il tempo totale da lei trascorso con persone interne alla sua azienda (siano essi dipendenti e/o componenti del team imprenditoriale), in termini percentuali quanti incontri sono:

Nota Bene: con il termine "incontro" si intende ogni interazione sia in presenza sia a distanza (ad esempio, conversazioni telefoniche).

Programmati e inseriti in agenda

Non programmati

51. Quanto frequentemente gli incontri con i componenti del team imprenditoriale hanno a oggetto le seguenti attività:

	1 molto raramente	2	3	4	5	6	7 sempre
Decidere in merito a questioni strategiche	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Decidere in merito a questioni operative	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Coordinare attività che afferiscono a diverse aree funzionali	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizzare attività di team building (ad esempio, un barbecue)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aiutare a comprendere le decisioni degli altri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capire come lavorare meglio insieme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Favorire la condivisione di un linguaggio comune	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Favorire lo scambio e la condivisione di esperienze lavorative	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

52. Quanto frequentemente gli incontri con persone esterne alla sua azienda hanno a oggetto le seguenti attività:

	1 molto raramente	2	3	4	5	6	7 sempre
Negoziare e chiudere accordi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicare la vision e l'immagine della sua azienda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esplorare opportunità di business	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ricerca finanziamenti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ricerca competenze esterne (ad esempio, tramite consulenze)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ricerca personale da assumere	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

53. Quanto tempo impiega a raggiungere la sede dell'azienda da casa sua:

PER LE DOMANDE 22, 23 e 24 SUPPONGA CHE UN AMICO, IMPRENDITORE DI UN'AZIENDA NON RIVALE, LE CHIEDA UN'OPINIONE SU COME ALLOCARE IL TEMPO. FATTO 100 IL TEMPO TOTALE, INDICHI IN TERMINI PERCENTUALI

54. Quanto tempo l'amico dovrebbe trascorrere (totale 100%):

Con persone interne alla sua azienda

Con persone esterne alla sua azienda

Lavorando da solo

55. Come dovrebbe allocare il tempo fra le seguenti tipologie di incontri (totale 100%):

Programmati e inseriti in agenda

Non programmati

56. Come dovrebbe allocare il tempo con le persone interne all'azienda (totale 100%):

Con i soli componenti del team imprenditoriale

Con persone interne alla sua azienda e diverse dai componenti del team imprenditoriale (ad esempio, i dipendenti)

57. In media, con quanti mesi di anticipo prenota le vacanze

58. Immagini di organizzare una cena a cui, oltre a lei, parteciperanno una decina di amici, con quanto anticipo prenoterebbe il ristorante:

59. Chi più frequentemente sceglie il ristorante quando esce a cena con amici:

Io

I miei amici

60. Immagini di avere 10 ore di tempo libero alla settimana. Le suddivide in percentuale tra le seguenti attività:

Leggere un libro, ascoltare musica o altri passatempi in autonomia

—

—

Uscire con gli amici di vecchia data

—

—

Uscire per conoscere con nuove persone

—

—

61. Tendenzialmente la porta del suo ufficio è:

aperta

chiusa

62. Quando la porta è chiusa significa che:

non può essere assolutamente disturbato

può essere disturbato solo per questioni urgenti

può essere disturbato anche per questioni non urgenti

la porta è chiusa senza l'obiettivo di mandare un segnale agli altri (ad esempio, per evitare il rumore)

13. Gestione del tempo del tempo lavorativo e del tempo libero (B)

63. Facendo riferimento all'azienda per la quale sta compilando il questionario, mediamente quante ore lavora durante la settimana:

64. Se non lavora a tempo pieno nell'azienda, quale è la sua altra attività lavorativa e qual è il suo ruolo (ad esempio, responsabile vendite per un'altra azienda, docente universitario, impiegato pubblico, ecc.):

PER LE DOMANDE 17 E 18, CONSIDERI UNA TIPICA SETTIMANA LAVORATIVA E, FATTO 100 IL TEMPO TOTALE A SUA DISPOSIZIONE, INDICHI IN TERMINI PERCENTUALI

65. Quanto tempo lei passa in media svolgendo attività di tipo (totale 100%):

Operativo

Strategico

66. Quanto tempo lei passa in media (totale 100%):

Con i soli manager proprietari e componenti del team imprenditoriale

Con tutti i manager, proprietari e non

Con persone interne alla sua azienda e diverse dai manager (ad esempio, con i dipendenti)

Con clienti e/o fornitori

Con aziende partner con le quali la sua azienda collabora

Con (potenziali) investitori e/o finanziatori (ad esempio, banche, venture capitalist)

In attività di pubbliche relazioni (ad esempio, con giornalisti)

Con personale di università o altri enti di ricerca

Con altre persone esterne alla sua azienda

Lavorando da solo

67. Fatto 100 il tempo totale da lei trascorso con persone interne alla sua azienda (siano essi dipendenti e/o manager), in termini percentuali quanti incontri sono:

Nota Bene: in questa domanda con il termine "incontro" si intende ogni interazione sia in presenza sia a distanza (ad esempio, conversazioni telefoniche).

Programmati e inseriti in agenda

Non programmati

68. Quanto frequentemente gli incontri con i manager (siano essi proprietari e componenti del team imprenditoriale o non proprietari) hanno a oggetto le seguenti attività:

	1 molto raramente	2	3	4	5	6	7 sempre
Decidere in merito a questioni strategiche	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Decidere in merito a questioni operative	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Coordinare attività che afferiscono a diverse aree funzionali	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizzare attività di team building (ad esempio, un barbecue)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aiutare a comprendere le decisioni degli altri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capire come lavorare meglio insieme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Favorire la condivisione di un linguaggio comune	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Favorire lo scambio e la condivisione di esperienze lavorative	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

69. Quanto frequentemente gli incontri con persone esterne alla sua azienda hanno a oggetto le seguenti attività:

	1 molto raramente	2	3	4	5	6	7 sempre
Negoziare e chiudere accordi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicare la vision e l'immagine della sua azienda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esplorare opportunità di business	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ricercare finanziamenti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ricercare competenze esterne (ad esempio, tramite consulenze)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ricercare personale da assumere	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

70. Quanto tempo impiega a raggiungere la sede dell'azienda da casa sua:

PER LE DOMANDE 23, 24 e 25 SUPPONGA CHE UN AMICO, IMPRENDITORE DI UN'AZIENDA NON RIVALE, LE CHIEDA UN'OPINIONE SU COME ALLOCARE IL TEMPO. FATTO 100 IL TEMPO TOTALE, INDICHI IN TERMINI PERCENTUALI

71. Quanto tempo l'amico dovrebbe trascorrere (totale 100%):

Con persone interne alla sua azienda

Con persone esterne alla sua azienda

Lavorando da solo

72. Come dovrebbe allocare il tempo fra le seguenti tipologie di incontri (totale 100%):

Programmati e inseriti in agenda

—

Non programmati

—

—

73. Come dovrebbe allocare il tempo con le persone interne all'azienda (totale 100%):

Con i soli manager

—

—

Con persone interne alla sua azienda e diverse dai manager (ad esempio, i dipendenti)

—

—

74. In media, con quanti mesi di anticipo prenota le vacanze

75. Immagini di organizzare una cena a cui, oltre a lei, parteciperanno una decina di amici, con quanto anticipo prenoterebbe il ristorante:

76. Chi più frequentemente sceglie il ristorante quando esce a cena con amici:

Io

I miei amici

77. Immagini di avere 10 ore di tempo libero alla settimana. Le suddivide in percentuali tra le seguenti attività:

Leggere un libro, ascoltare musica o altri passatempi in autonomia

—

—

Uscire con gli amici di vecchia data

—

—

Uscire per conoscere con nuove persone

—

—

78. Tendenzialmente la porta del suo ufficio è:

aperta

chiusa

79. Quando la porta è chiusa significa che:

- non può essere assolutamente disturbato
- può essere disturbato solo per questioni urgenti
- può essere disturbato anche per questioni non urgenti
- la porta è chiusa senza l'obiettivo di mandare un segnale agli altri (ad esempio, per evitare il rumore)

14. Gestione tempo lavorativo e del tempo libero (C)

80. Facendo riferimento all'azienda per la quale sta compilando il questionario, mediamente quante ore lavora durante la settimana:

81. Se non lavora a tempo pieno nell'azienda, quale è la sua altra attività lavorativa e qual è il suo ruolo (ad esempio, responsabile vendite per un'altra azienda, docente universitario, impiegato pubblico, ecc.):

PER LE DOMANDE 9 E 10, CONSIDERI UNA TIPICA SETTIMANA LAVORATIVA E, FATTO 100 IL TEMPO TOTALE A SUA DISPOSIZIONE, INDICHI IN TERMINI PERCENTUALI

82. Quanto tempo lei passa in media svolgendo attività di tipo (totale 100%):

Operativo

Strategico

83. Quanto tempo lei passa in media (totale 100%):

Con i soli manager

Con persone interne alla sua azienda e diverse dai manager (ad esempio, con i dipendenti)

Con clienti e/o fornitori

Con aziende partner con le quali la sua azienda collabora

Con (potenziali) investitori e/o finanziatori (ad esempio, banche, venture capitalist)

In attività di pubbliche relazioni (ad esempio, con giornalisti)

Con personale di università o altri enti di ricerca

Con altre persone esterne alla sua azienda

Lavorando da solo

84. Fatto 100 il tempo totale da lei trascorso con persone interne alla sua azienda (siano essi dipendenti e/o manager), in termini percentuali quanti incontri sono (totale 100%):

Nota Bene: con il termine "incontro" si intende ogni interazione sia in presenza sia a distanza (ad esempio, conversazioni telefoniche).

Programmati e inseriti in agenda

Non programmati

PER LE DOMANDE 12, 13 e 14 SUPPONGA CHE UN AMICO, IMPRENDITORE DI UN'AZIENDA NON RIVALE, LE CHIEDA UN'OPINIONE SU COME ALLOCARE IL TEMPO. FATTO 100 IL TEMPO TOTALE, INDICHI IN TERMINI PERCENTUALI

85. Quanto tempo l'amico dovrebbe trascorrere (totale 100%):

Con persone interne alla sua azienda

— ' .

—

Con persone esterne alla sua azienda

— ' .

—

Lavorando da solo

— ' .

—

86. Come dovrebbe allocare il tempo con le persone interne all'azienda (totale 100%):

Con i soli manager

— ' .

—

Con persone interne alla sua azienda e diverse dai manager (ad esempio, i dipendenti)

— ' .

—

87. Come dovrebbe allocare il tempo fra le seguenti tipologie di incontri (totale 100%):

Programmati e inseriti in agenda

— ' .

—

Non programmati

— ' .

—

88. Quanto frequentemente gli incontri con i manager hanno a oggetto le seguenti attività:

	1 molto raramente	2	3	4	5	6	7 sempre
Decidere in merito a questioni strategiche	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Decidere in merito a questioni operative	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Coordinare attività che afferiscono a diverse aree funzionali	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizzare attività di team building (ad esempio, un barbecue)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aiutare a comprendere le decisioni degli altri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capire come lavorare meglio insieme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Favorire la condivisione di un linguaggio comune	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Favorire lo scambio e la condivisione di esperienze lavorative	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

89. Quanto frequentemente gli incontri con persone esterne alla sua azienda hanno a oggetto le seguenti attività:

	1 molto raramente	2	3	4	5	6	7 sempre
Negoziare e chiudere accordi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicare la vision e l'immagine della sua azienda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esplorare opportunità di business	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ricerca finanziamenti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ricerca competenze esterne (ad esempio, tramite consulenze)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ricerca personale da assumere	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

90. Quanto tempo impiega a raggiungere la sede dell'azienda da casa sua:

91. In media, con quanti mesi di anticipo prenota le vacanze

92. Immagini di organizzare una cena a cui, oltre a lei, parteciperanno una decina di amici, con quanto anticipo prenoterebbe il ristorante:

93. Chi più frequentemente sceglie il ristorante quando esce a cena con amici:

- Io
- I miei amici

94. Immagini di avere 10 ore di tempo libero alla settimana. Le suddivide in percentuale tra le seguenti attività:

Leggere un libro, ascoltare musica o altri passatempi in autonomia

Uscire con gli amici di vecchia data

Uscire per conoscere con nuove persone

95. Tendenzialmente la porta del suo ufficio è:

- aperta
- chiusa

96. Quando la porta è chiusa significa che:

- non può essere assolutamente disturbato
- può essere disturbato solo per questioni urgenti
- può essere disturbato anche per questioni non urgenti
- la porta è chiusa senza l'obiettivo di mandare un segnale agli altri (ad esempio, per evitare il rumore)
-

15. Vision

97. La sua azienda ha una vision:

Nota Bene: la "vision aziendale" descrive ciò che l'azienda si propone di essere in futuro, ossia è la rappresentazione di un suo realistico, credibile, desiderabile futuro. Ad esempio, la vision di Apple è: "We believe that we are on the face of the earth to make great products and that's not changing. We are constantly focusing on innovating. We believe in deep collaboration and cross-pollination of our groups, which allow us to innovate in a way that others cannot".

Sì

No

16. Vision

98. Sintetizzi qui la vision dell'azienda:

99. La vision aziendale è formalizzata (ad esempio, compare sul sito Web o nelle brochure dell'azienda):

- Sì
- No
- E' in corso di formalizzazione

100. La vision è:

	1	2	3	4	5	6	7
nota in azienda (1=non è nota; 7=a tutti)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
menzionata in azienda (1=mai; 7=molto frequentemente)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
comunicata all'esterno (1=mai; 7=molto frequentemente)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

101. Reputa che avere una vision abbia un impatto sulle performance aziendali:

- 1 Nessun impatto 2 3 4 5 6 7 Impatto cruciale

17. Informazioni generali

102. Date le risorse (ad esempio, umane e finanziarie) che lei ha attualmente a disposizione in azienda, quanto è fiducioso di poter:

	1 Per niente fiducioso	2	3	4	5	6	7 Molto fiducioso
Individuare nuove opportunità di business	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formare un team con le persone giuste	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comprendere l'andamento del mercato	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestire la sua azienda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Far crescere rapidamente la sua azienda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ottenere finanziamenti per una nuova area di business	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entrare in una nuova area di business	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Operare in un contesto di incertezza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Soppesare le possibili conseguenze negative di una situazione rischiosa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Realizzare un cospicuo guadagno dalla vendita della sua azienda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Riprendersi in caso di fallimento della sua azienda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Essere innovativo nella risoluzione di problemi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Essere creativo nell'usare le risorse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sviluppare soluzioni creative per risolvere problemi difficili	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sviluppare nuovi prodotti e servizi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

103. Facendo riferimento al momento appena precedente la fondazione della sua azienda e considerando la sua carriera professionale, giudichi quanto era alto il suo livello di:

	1 molto basso	2	3	4	5 molto alto
esperienza manageriale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
esperienza commerciale nello specifico business dell'azienda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
esperienza tecnica nello specifico business dell'azienda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

104. Indicare quali e quante opportunità di business la sua azienda ha realizzato con successo negli ultimi tre anni. Con l'espressione 'realizzato con successo' si intende che l'opportunità di business in oggetto ha contribuito ad aumentare le performance finanziarie:

	1 Nessuna opportunità	2	3	4	5	6	7 Molte opportunità
Creazione di nuovi prodotti e/o servizi (ad eccezione delle modifiche marginali di prodotti e servizi già esistenti)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adozione di nuove tecnologie produttive	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entrata in nuovi mercati	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Accesso a nuove fonti di fornitura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Accesso a nuove fonti di conoscenza (ad esempio, collaborazioni con università, con altre imprese, con clienti e fornitori)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cambiamenti nella struttura dell'organizzazione (ad esempio, creazione di nuove Divisioni o Funzioni) e/o nell'organizzazione del lavoro (ad esempio empowerment del personale, introduzione di teamworking, lavoro a distanza, ecc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nuovi modi di gestire e formare il personale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nuovi modi di gestire la ricerca e sviluppo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nuovi modi di gestire la contabilità e finanza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Informazioni generali

105. Indichi il numero di addetti dell'azienda al 31/12/2014:

Nota Bene: per "addetto" si intende una persona che lavori a tempo pieno per la sua azienda, indipendentemente dal tipo di contratto. Gli addetti part-time al 50% vanno conteggiati per 0,5 cadauno, gli addetti part-time al 70% vanno conteggiati per 0,7 cadauno e così analogamente.

106. Indichi se l'azienda:

	Si	No
ha ricevuto un finanziamento da business angel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ha ricevuto un finanziamento da venture capitalist	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ha partecipato con successo a una campagna di crowdfunding	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
è (stata) incubata	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
detiene uno o più brevetti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

107. Indichi se:

Nota Bene: per le aziende non quotate, l'espressione "a controllo familiare" significa che il 50% o più del capitale è posseduto direttamente o indirettamente, da una o più famiglie, così definite per legami di sangue o matrimoniali. Per le aziende quotate si consideri una soglia del 30%.

	Si	No
L'azienda di cui lei è a capo è a controllo familiare	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lei fa parte della famiglia che controlla l'azienda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Grazie per la sua gentile collaborazione!

Le chiediamo come ultimo sforzo di inviare il suo Curriculum Vitae a progettoeva-dig@polimi.it

Lo scopo del progetto EVA è di studiare la struttura organizzativa delle imprese italiane indipendenti. In seguito alla sua risposta precedente, non la disturbiamo ulteriormente. Grazie per la sua gentile collaborazione!