



ISSN: 1286-4892

Editors:

Martin Evans, *U. of Toronto*

Bernard Forgues, *U. of Lille I*

Cristina Boari, Luciano Fratocchi e Manuela Presutti 2005

Reti sociali, acquisizione di conoscenza
e crescita estera delle start-ups: un'analisi empirica
M@n@gement, 8: 4, 193-215.

M@n@gement is a double-blind reviewed journal where articles are published in their original language as soon as they have been accepted.

Copies of this article can be made free of charge and without securing permission, for purposes of teaching, research, or library reserve. Consent to other kinds of copying, such as that for creating new works, or for resale, must be obtained from both the journal editor(s) and the author(s).

For a free subscription to *M@n@gement* and more information:
<http://www.dmsp.dauphine.fr/Management/>

© 2005 *M@n@gement* and the author(s).

Reti sociali, acquisizione di conoscenza e crescita estera delle start-ups: un'analisi empirica

Cristina Boari . Luciano Fratocchi . Manuela Presutti

Università di Bologna
Dipartimento di Scienze Aziendali
eMail: cboari@economia.unibo.it

Università dell'Aquila
Facoltà di Ingegneria
eMail: lfrat@ing.univaq.it

Università di Bologna
Dipartimento di Scienze Aziendali
eMail: presutti@economia.unibo.it

Questo lavoro utilizza la teoria del capitale sociale per comprendere le peculiarità del processo di acquisizione della conoscenza sui mercati esteri da parte delle start-ups. L'ipotesi sostenuta è che lo sviluppo del capitale sociale nelle relazioni di business estere può favorire l'acquisizione di conoscenza che, a sua volta, accelera la crescita estera di tali imprese. Il campione analizzato include 112 start-ups italiane ad alta tecnologia, mentre l'unità di osservazione sono le relazioni diadiche da essi intraprese con il proprio cliente estero più importante. I risultati ottenuti confermano l'ipotesi che l'acquisizione di conoscenza risente del tipo di relazioni sociali instaurate con i clienti esteri più importanti, sia in modo positivo che negativo, a seconda della specifica dimensione del capitale sociale coinvolta.

INTRODUZIONE

Il fenomeno della crescita estera degli start-ups sta suscitando negli ultimi anni un interesse sempre maggiore tra gli studiosi, dato che le risorse necessarie per penetrare sui mercati internazionali sono difficili da acquisire e mantenere, soprattutto nel caso di imprese nuove e di piccole dimensioni (Bell, 1995). Nonostante ciò, le imprese in fase di start-up, soprattutto nei settori altamente tecnologici, sembrano essere «born global» (Moen e Servais, 2002: 49), dal momento che iniziano ad agire nei mercati esteri immediatamente dopo la nascita (Madsen, Rasmussen e Servais, 1999), supplendo in qualche modo alla tradizionale mancanza interna delle risorse strategiche necessarie. In particolare, diverse evidenze empiriche (Autio, Sapienza e Almeida, 2000) sottolineano la capacità delle imprese minori di acquisire in tempi rapidi i giusti livelli di conoscenza che si rilevano particolarmente critici durante la fase di crescita estera. Anche per questo motivo, la crescita internazionale così repentina delle imprese minori altamente tecnologiche, è sempre più al centro del dibattito tra studiosi diversi, dal momento che il possesso di adeguata conoscenza consente di

tracciare una traiettoria di sviluppo molto diversa da quello descritta dai modelli tradizionali della scuola di Uppsala, su cui si sono maggiormente incentrati gli studi fino ad oggi (Johanson e Vahlne, 1990). Considerando il possesso di adeguata conoscenza come elemento chiave per spiegare la crescita estera di un'impresa minore (Madsen et al., 1999), i ricercatori sembrano oggi sempre più interessati ad individuare i possibili elementi che consentono una così rapida e proficua acquisizione di conoscenza da parte di un'impresa minore. Certamente la difficoltà di generare internamente la conoscenza da parte degli start-ups per le limitate risorse a disposizione, enfatizza la loro capacità di gestione proficua delle relazioni inter-organizzative per crescere sui mercati internazionali. E' tramite percorsi di crescita esterna e non interna, infatti, che gli start-ups tendono a crescere sui mercati esteri, andando appunto a "saltare" i tradizionali step concettualizzati nei modelli della scuola di Uppsala (Johanson e Mattsson, 1988).

Il presente lavoro utilizza la teoria del capitale sociale per comprendere le peculiarità del processo di acquisizione della conoscenza di start-ups altamente tecnologici sui mercati esteri, sostenendo l'ipotesi che la capacità di creare legami sociali di un certo tipo con i propri attori di business può favorire l'acquisizione della conoscenza che, a sua volta, consente di accelerare la loro crescita estera (Andersson e Forsgren, 2000). Più nello specifico, basandosi sull'assunzione della teoria delle reti sociali secondo cui la struttura sociale delle relazioni condiziona la competizione e l'azione economica in genere (Granovetter, 1985; Uzzi, 1997), ci si propone di spiegare indirettamente il ruolo del capitale sociale sullo sviluppo internazionale degli start-ups altamente tecnologici, andandone a studiare l'effetto diretto sull'acquisizione della conoscenza (Ellis, 2000). A tal fine, si assume che tale capitale è in grado di accelerare l'acquisizione di conoscenza sui mercati che, compensando la nota mancanza di risorse strategiche, diviene un fattore critico nell'accelerare la crescita internazionale degli start-ups (Coviello e Munro, 1997; Chetty e Blankenburg Holm, 2000). Punto di partenza è considerare il capitale sociale non come una risorsa generica ma piuttosto come un costrutto multi-dimensionale, costituito cioè da tre diverse dimensioni: relazionale, cognitiva e strutturale (Nahapiet e Ghoshal, 1998; Yli-Renko, Autio e Sapienza, 2001).

I risultati ottenuti confermano l'ipotesi che l'acquisizione di conoscenza da parte di un'impresa minore risente del tipo di relazioni sociali instaurate con i clienti esteri più importanti, sia in modo positivo che negativo, a seconda appunto del contenuto della relazione in itinere. Conseguentemente, per uno start-up la possibilità di servirsi del proprio reticolo di relazioni sociali non deve essere sempre considerata come una strategia ottimale da implementare qualora si penetri in un mercato estero per accedere alle giuste dosi di conoscenza (Wong e Ellis, 2002), ma questo dipende dal tipo di relazioni che si instaura che, a sua volta, risente della specifica dimensione del capitale sociale coinvolta. Mentre il capitale sociale come risorsa imprenditoriale per un attore collettivo è stato a lungo studiato nel contesto domestico (Autio et al., 2000), i risultati di questa ricerca suggeriscono l'importanza di una sua possibile applicazione anche nel campo internazio-

nale. Si osserva, infatti, come la crescita estera per un'impresa start-up risente molto positivamente del livello di conoscenza acquisito dai propri clienti esteri che, a sua volta, può essere condizionato dalla presenza di capitale sociale all'interno della relazione stessa. Più che studiare la relazione in sé, quindi, diventa significativo analizzare il contenuto della relazione, ovvero la dimensione del capitale sociale effettivamente sviluppata tra attori (Johanson e Mattsson, 1988).

Il nostro campione è costituito da 112 start-ups altamente tecnologici, andando ad osservare le relazioni diadiche da essi intrapresi con il proprio cliente estero più importante, ovvero quello che incide maggiormente sul fatturato estero. Sulla base di diversi contributi rilevanti sul tema (Autio et al., 2000; Yli-Renko et al., 2001), il capitale sociale osservato nella relazione diadica impresa-cliente è concepito come una risorsa strategica che, secondo modalità differenti a seconda delle singole dimensioni costituenti, può accelerare lo sviluppo estero di un'impresa minore, incidendo sul relativo processo di acquisizione della conoscenza. La gestione di una risorsa implicitamente associata alla relazione diadica, quindi, diviene una risorsa dell'impresa stessa (Boari, Fratocchi e Presutti, 2005).

IL QUADRO TEORICO

LA CRESCITA ESTERA E GLI START-UPS: LA VISIONE TRADIZIONALE

Durante l'ultimo decennio, il fenomeno della globalizzazione ha ricevuto grande attenzione tra manager, politici ed accademici (Hadley e Wilson, 2003). L'idea che accomuna i diversi studi è quella di considerare la globalizzazione come un processo in base al quale le possibili barriere geografiche, economiche, politiche e sociali tendono a perdere di significato (Andersson e Forsgren, 2000). Una delle manifestazioni più evidenti di tale tendenza è, fuor di dubbio, l'emergere e lo sviluppo di imprese start-ups che presentano, sin dalla nascita, una forte propensione internazionale (McKinsey & Company, 1993; Oviatt e McDougall, 1994). Vale la pena sottolineare che, mentre le ricerche riguardanti il fenomeno degli start-ups in genere sono piuttosto frequenti, esiste un numero decisamente minore di lavori relativi al processo di crescita internazionale di tali imprese (Bilkey e Tesar, 1977; Johanson e Vahlne, 1990, 2003). Il dato che emerge da questi lavori permette di riflettere sul perché queste realtà minori di imprese —altrimenti denominate *infant multinationals* o *international new ventures*— nei loro processi di crescita estera seguono percorsi diversi e potenzialmente contraddittori rispetto ai modelli tradizionali di crescita internazionale delle imprese di grandi dimensioni (McKinsey & Company, 1993; Oviatt e McDougall, 1994). Infatti, essendo presenti sui mercati esteri sin dalle primissime fasi del loro ciclo di vita (Preece, Miles e Baetz, 1999; Madsen e Servais, 1997), tali start-ups non hanno maturato di solito un'esperienza adeguata per generare internamente ed autonomamente le giuste conoscenze per affrontare proficuamente un

processo di crescita estero (Ellis e Pecotich, 2001). In realtà, molte di queste *born global* imprese (Knight e Cavusgil, 1996) risultano essere caratterizzate da livelli di conoscenza ad hoc per crescere sui mercati esteri, che riescono in qualche modo ad acquisire dall'esterno e che permettono proprio di non seguire i passi tradizionalmente ipotizzati, attraverso una crescita accelerata. Al contrario, le spiegazioni tradizionali del fenomeno dell'internazionalizzazione tendono a considerare tale processo in modo longitudinale, ovvero basato su passaggi incrementali a cui sono associati livelli di impegno sempre maggiori da parte degli attori coinvolti. In realtà, tali studi tendono ad attribuire una scarsa importanza al contesto relazionale in cui gli attori sono presenti, ovvero alle loro relazioni sociali (Holmlund e Kock, 1998), senza considerare che, invece, essi possono rivestire un ruolo fondamentale nell'espansione estera, facendo "saltare" alcuni di questi passaggi tradizionalmente presenti attraverso un'accelerazione nell'acquisizione di conoscenza.

CAPITALE SOCIALE E CONOSCENZA DEGLI START-UPS INTERNAZIONALI

Basandosi sull'ipotesi concettuale per cui l'acquisizione della conoscenza nei mercati esteri è alla base della crescita sui mercati esteri di imprese start-ups, questo studio utilizza la teoria del capitale sociale (Burt, 1992; Lin, Cooke e Burt, 2001) per identificare nelle reti sociali le possibili fonti utili nell'acquisizione della conoscenza necessaria. La nostra idea si basa sull'approccio legato alla gestione della conoscenza (Grant, 2002) relativa alla crescita estera degli start-ups, che considera la conoscenza come fattore cardine nell'influenzare la crescita estera e quindi la mancanza della conoscenza come il principale ostacolo a tale processo di crescita (Johanson e Mattsson, 1988). Mentre gli studi condividono l'idea che alti livelli di conoscenza sono fondamentali per accelerare la crescita sui mercati esteri (Kogut e Zander, 1992; Autio et al., 2000; Grant, 2002), forti incertezze rimangono relativamente all'idea che tali imprese minori possiedano internamente le adeguate capacità per generare in modo autosufficiente tali conoscenze. Alla luce di queste considerazioni, il presente lavoro identifica nelle relazioni sociali inter-organizzative (Yli-Renko, Autio e Tontti, 2002; Sapienza, Autio e Zahra, 2003) gli strumenti che consentono una maggiore acquisizione della conoscenza necessaria per la crescita sui mercati esteri (Granovetter, 1985; Uzzi, 1997; Hakånsson e Johanson, 2001).

Più nello specifico, in un primo momento dell'analisi, noi intendiamo verificare empiricamente se la conoscenza acquisita tramite lo sviluppo di relazioni dall'esterno può essere utile durante la crescita estera degli start-ups, allineandosi agli studi che considerano la conoscenza l'elemento chiave per l'espansione estera (Johanson e Mattsson, 1988; Coviello e Munro, 1997; Autio et al., 2000). Quindi, in un secondo momento, noi consideriamo la presenza del capitale sociale tra impresa e cliente estero come risorsa strategicamente rilevante nel rafforzare l'acquisizione della conoscenza necessaria sui mercati este-

ri. L'attenzione è focalizzata, in particolare, sulla prospettiva sociale, che considera le relazioni con altri attori di business come un fattore cruciale per la vita economica di ogni organizzazione (Granovetter, 1985; Uzzi, 1997; Hakånsson e Johanson, 2001). Nel campo della ricerca sull'internazionalizzazione, in particolare, l'approccio basato sulle relazioni suggerisce l'influenza che attori esterni —individuali o collettivi— possono potenzialmente esercitare su una serie di fattori diversi associati all'espansione estera, come, ad esempio, la selezione dei mercati esteri in cui agire, le possibili strategie di entrata sui mercati esteri o il tasso di successo/insuccesso nell'espansione estera (Johanson e Mattsson, 1988; Coviello e Munro, 1997; Autio et al., 2000). In questo specifico caso, l'attenzione si incentra sul legame tra capitale sociale e acquisizione della conoscenza sui mercati internazionali.

Questo significa che la crescita di un'impresa in ambito internazionale può dipendere anche dal livello di conoscenza acquisita mediante lo sviluppo di relazioni di business con attori esterni, e non solo dalle caratteristiche specifiche dei mercati in cui l'impresa è presente (Hakånsson e Johanson, 2001; Johanson e Vahlne, 2003). L'approccio tradizionale al fenomeno dell'internazionalizzazione, anche se non enfatizza il contenuto sotteso alle relazioni sociali, ha fornito degli interessanti spunti per la ricerca in oggetto, portando ad identificare, da una parte, lo sviluppo estero come un processo cumulato di creazione e sviluppo di conoscenza e, dall'altra, l'acquisizione della conoscenza come elemento strettamente connesso allo sviluppo di relazioni sociali inter-organizzative (Johanson e Mattsson, 1988). In questo lavoro, andando al di là della mera presenza/assenza di relazioni, ci si focalizza sul contenuto sociale effettivamente sotteso ad un insieme di relazioni come possibile risorsa critica, in termini strategici, per l'acquisizione della conoscenza, riconoscendo appunto che non è tanto efficace parlare in senso generico di capitale sociale, ma piuttosto suddividerlo nelle sue dimensioni costituenti. Questo porta ad attribuire una grande attenzione ai diversi livelli ed intensità del contenuto sociale delle relazioni —fiducia, informalità, reputazione, norme di reciprocità— tra attori coinvolti all'interno di reti di relazioni sia formali (prevalentemente di business) che informali (amicizia, parentela). Un contenuto sociale anche minimo è, infatti, sempre presente in qualsiasi tipologia di reticoli, indipendentemente dalle caratteristiche strutturali delle relazioni stesse tra questi attori (Borgatti, Jones e Everett, 1998). Tali supposizioni concettuali sono supportate da diverse evidenze empiriche che sottolineano proprio l'importanza del ruolo giocato dai contatti sociali e personali tra attori —individuali o collettivi— nell'acquisizione della conoscenza utile durante i processi di crescita sui mercati esteri (Aldrich e Wiedenmayer, 1993; Coviello e Munro, 1995, 1997). Sulla base del lavoro di Lin (2001: 35), in questa ricerca il capitale sociale è definito come « *resources embedded in a social structure which are accessed and/or mobilized in purposive actions* ». In pratica, le relazioni sociali possono influenzare l'abilità di un'impresa di accedere alle giuste fonti di conoscenza che si rilevano particolarmente utili nel supportare la crescita sui mercati esteri di realtà minori, ricono-

scendo come il tipo di relazioni sociali instaurate, condizioni la competizione sui mercati esteri, generando delle opportunità imprenditoriali di acquisizione della conoscenza per alcuni attori di business e non per tutti (Hakånson, 1982; Doz, Santos e Williamson, 2001). In pratica, noi affermiamo che tanto più uno start-up è capace di sviluppare capitale sociale nelle relazioni con attori esteri di business, tanto maggiore saranno i livelli di conoscenza che riuscirà ad assorbire da tali relazioni e che potrà quindi sfruttare ed utilizzare in termini di rafforzamento della sua posizione di crescita sui mercati esteri (Yli-Renko et al., 2001).

IPOSTESI

Diversi studi hanno esaminato come gli start-ups possiedono una molteplicità di relazioni estere (con fornitori, investitori, università, ecc.), sottolineando come queste hanno un impatto significativo e di lungo-termina sulla loro crescita. Tra tutti i possibili e variegati reticoli di relazioni esterne che caratterizzano uno start-up, in questo lavoro si è preferito contestualizzare il capitale sociale all'interno delle relazioni di business sviluppate da start-ups altamente tecnologici con i propri clienti esteri di business più importanti, ovvero quelli che incidono maggiormente sul fatturato estero realizzato (Yli-Renko et al., 2001). Diverse evidenze empiriche hanno, infatti, indicato che le relazioni tra imprese e clienti si sono profondamente modificate nel tempo (Von Hippel, 1978), divenendo sempre più complesse ed articolate nella forma e nel contenuto, essendo basate su scambi della conoscenza sempre più proficui (Dyer e Nobeoka, 2000). Invero, vale la pena precisare che, mentre in ambito domestico le relazioni tra impresa e clienti sono risultate molto importanti —tanto da essere studiate in modo approfondito— la loro analisi in ambito internazionale risulta ancora lacunosa (Autio et al., 2000).

Come premesso, in questo lavoro in un primo momento si presuppone che alti livelli di conoscenza acquisita tramite lo sviluppo di relazioni di business, possano semplificare la crescita estera di uno start-up altamente tecnologico sui mercati esteri, rafforzando il fatturato estero da essi realizzato e il numero di mercati esteri totalmente raggiunti —dimensione economica della crescita estera—, e il numero di accordi strategici nel campo della Ricerca & Sviluppo (R&S) sviluppati con il cliente più importante —dimensione strategica della crescita estera— (Yli-Renko et al., 2001). Quindi, in un secondo momento dell'analisi, andando ad isolare i potenziali fattori capaci di favorire l'acquisizione della conoscenza utile nella crescita sui mercati esteri, noi andiamo ad analizzare il capitale sociale presente nelle relazioni verticali tra uno start-up e il suo maggior cliente estero. Nello specifico, supponiamo che il livello di conoscenza strategicamente rilevante che uno start-up riesce ad ottenere dalle sue relazioni di business con i clienti più importanti, dipende positivamente da tre specifiche dimensioni del capitale

sociale inter-organizzativo (Yli-Renko et al., 2001): il livello complessivo delle relazioni di business detenute da uno start-up (strutturale), la base di conoscenza che tale legame consente di far ottenere ad un attore focale (relazionale), l'efficienza di tale processo di trasferimento tra attori mediante relazioni di conoscenza (cognitiva). Nella **Figura 1** viene sintetizzato il modello teorico esplicativo ipotizzato nel lavoro.

SFRUTTAMENTO DELLA CONOSCENZA ESTERNA E SVILUPPO ESTERO DEGLI START-UPS: IL PRIMO GRUPPO DI IPOTESI

Noi ci aspettiamo che la conoscenza che uno start-up riesce ad ottenere da una buona gestione dei suoi reticoli di business possa essere utilizzata e sfruttata in termini di una crescita accelerata sui mercati esteri (Yli-Renko et al., 2001). In un primo momento si suppone che l'evoluzione di network di business tra attori economici possa favorire il trasferimento reciproco di conoscenza tra gli stessi. Tale conoscenza, a sua volta, si manifesta come una risorsa utile per accelerare la crescita di uno start-up tecnologico all'estero, rafforzando il fatturato estero realizzato e il numero di mercati esteri totalmente raggiunti —dimensione economica della crescita estera—, il numero di accordi strategici nel campo della R&S sviluppati con tale cliente —dimensione strategica della crescita estera— (Yli-Renko et al., 2001).

In relazione alla dimensione economica della crescita estera, si suppone che il capitale sociale posseduto da un'impresa start-up nei confronti dei propri clienti esteri più importanti è capace di rafforzare il suo sviluppo estero, consentendo di accelerare i meccanismi di apprendimento, sia attraverso un processo di acquisizione più semplice di cono-

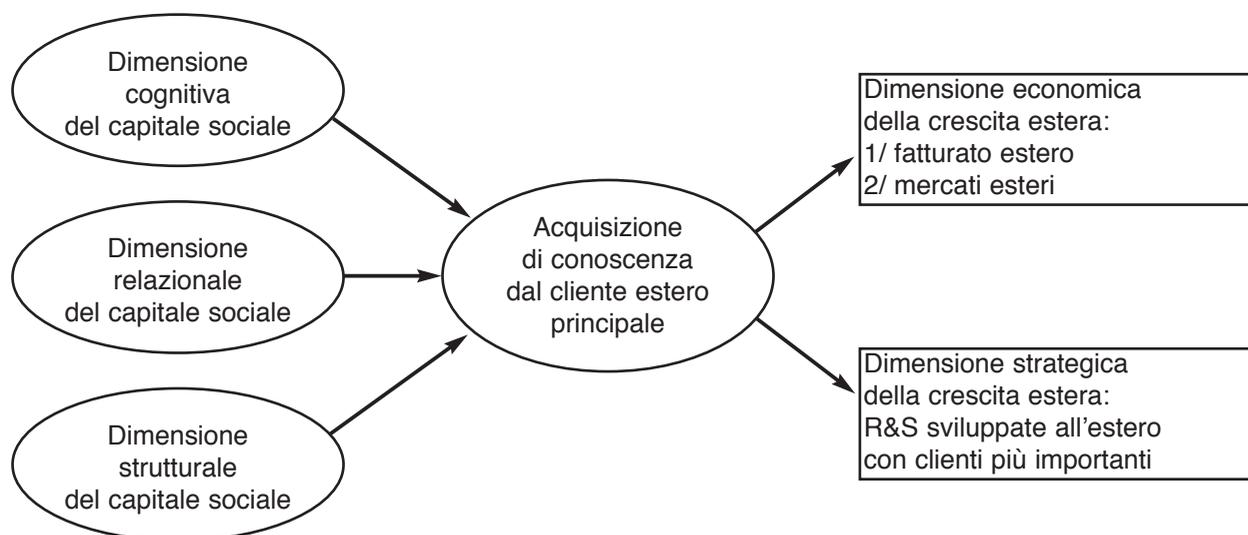


Figura 1. Capitale sociale, conoscenza e crescita estera: il modello

scenze utili relative ai mercati esteri (Eriksson, Johanson, Majkgård e Sharma, 1997), che una creazione più rapida della fiducia e quindi della stabilità nelle relazioni tra attori (Zahra, Jennings e Kuratko, 1999). Sulla base di diversi lavori (McDougall, Shane e Oviatt, 1994; Autio et al., 2000), tale crescita internazionale viene misurata ricorrendo a due diversi indicatori, formulando le due seguenti ipotesi di ricerca:

Ipotesi 1: all'aumentare del livello di conoscenza acquisita tramite una relazione di business con il cliente estero più importante, tende a crescere anche il fatturato realizzato dallo start-up sui mercati esteri;

Ipotesi 2: all'aumentare del livello di conoscenza acquisita tramite una relazione di business con il cliente estero più importante, tende a crescere il numero di mercati esteri in cui uno start-up è presente.

Considerando la dimensione strategica della crescita estera, noi intendiamo verificare l'impatto della conoscenza sullo sviluppo di accordi strategicamente rilevanti nel campo della R&S con i clienti esteri più importanti. In un'economia che tende sempre più a rafforzare la competizione tra gli attori e che vede le imprese focalizzare i loro sforzi sulle proprie competenze chiave, non sorprende che gli start-ups siano sempre più disposti a gestire l'attività di R&S utile per rafforzare la loro presenza all'estero, in collaborazione con attori esterni. In tale processo di esternalizzazione delle attività di R&S con i propri clienti, complesse e costose, la condivisione dell'attività di R&S risulta essere sempre più critica ma di successo nella crescita estera di imprese minori (Yli-Renko et al., 2001). Infatti, i clienti chiave risultano essere una fonte di valore per ottenere informazioni sullo sviluppo di nuovi prodotti e processi, grazie alla conoscenza che consentono di far circolare proprio all'interno di relazioni diadiche. In pratica i clienti consentono di accedere a quelle giuste fonti di conoscenza che risultano di valore nel consentire una più rapida presenza sui mercati esteri, andando proprio ad aumentare il numero di accordi di R&S che uno start-up è in grado di realizzare con i propri clienti esteri (Zahra et al., 1999).

Nello specifico, sulla base del lavoro di Yli-Renko et al. (2001), noi affermiamo che le conoscenze acquisite da una relazione di business può favorire la crescita sui mercati esteri in termini di incremento dell'attività di R&S, 1/ incrementando il potenziale per lo sviluppo di nuove idee ed attività innovative-creative da realizzare sui mercati esteri; 2/ consentendo di favorire la comunicazione, il livello di fiducia e stabilità tra attori di business. Pertanto, si può arrivare a formulare la seguente ipotesi di ricerca:

Ipotesi 3: all'aumentare del livello di conoscenza acquisita tramite una relazione di business con il cliente estero più importante, tende a crescere il numero di attività di R&S sviluppate dagli start-ups sui mercati esteri con tale cliente.

CONOSCENZA E CAPITALE SOCIALE: IL SECONDO GRUPPO DI IPOTESI

Nel precedente gruppo di ipotesi, abbiamo supposto che alti livelli di conoscenza proficua acquisita da relazioni esterne di business posso-

no rafforzare la crescita estera di start-ups altamente tecnologici. In questa sezione, cerchiamo di considerare le possibili fonti capaci di acquisire tale conoscenza utile sui mercati esteri, sulla base della teoria del capitale sociale. In un primo momento ci concentriamo sulla dimensione cognitiva del capitale sociale che, come noto, è rappresentata dallo sviluppo di obiettivi comuni, norme ed aspettative reciproche tra gli attori coinvolti in una relazione di business (Larson, 1992; Nahapiet e Ghoshal, 1998). Come ampiamente dimostrato in una serie di studi empirici diversi (Lane e Lubatkin, 1998; Yli-Renko et al., 2001), la presenza di una forte dimensione cognitiva nelle relazioni tra gli attori riesce a favorire l'acquisizione reciproca della conoscenza, poichè consente di ridurre il bisogno di investire nel controllo e monitoraggio formale, consentendo di investire maggiori risorse nell'effettivo assorbimento delle fonti di conoscenza stessa (Larson, 1992; Tsai e Ghoshal, 1998). Focalizzando, quindi, l'attenzione sulla relazione tra impresa start-up e cliente estero più importante, possiamo ipotizzare quanto segue:

Ipotesi 4: tanto più elevata è la dimensione cognitiva del capitale sociale presente in una relazione instaurata da uno start-up con il suo cliente estero principale, tanto maggiore sarà la conoscenza che lo start-up riesce ad assorbire da questo legame di business.

Considerando la dimensione relazionale del capitale sociale, è fuor di dubbio che il suo sviluppo in una relazione diadica di business favorisce i processi di acquisizione della conoscenza, andando ad impattare positivamente sulla frequenza, ampiezza e profondità di tale conoscenza scambiata tra gli attori coinvolti (Ring e Van de Ven, 1994; Zahra et al., 1999). Sicuramente alti livelli di fiducia generati, nel corso del tempo dall'interazione tra attori diversi, favorisce lo sviluppo di maggiori capacità di assorbimento della conoscenza reciproca, dato che la capacità di assorbimento di nuove fonti di conoscenza comunque dipende dal possesso di forme di conoscenze già note, accumulate nel tempo in modo stabile e continuativo (Cohen e Levinthal, 1990). Focalizzando, quindi, sulla relazione tra impresa start-up e cliente estero più importante, possiamo ipotizzare quanto segue:

Ipotesi 5: tanto più elevata è la dimensione relazionale del capitale sociale in una relazione instaurata da uno start-up con il suo cliente principale, tanto maggiore sarà la conoscenza che lo start-up riesce ad assorbire da questo legame di business.

Infine, consideriamo l'impatto della dimensione strutturale del capitale sociale sull'acquisizione della conoscenza. Nel momento in cui un cliente estero riesce ad allargare il portafoglio di relazioni di business utili per un'impresa —ad esempio clienti o fornitori— esso diviene un nodo fondamentale (Zahra et al., 1999; Yli-Renko et al., 2001) per ampliare le possibilità dell'impresa di acquisire fonti di conoscenza esterne utili e nuove. Infatti, soprattutto nei mercati esteri, si è verificato spesso che l'essere esposto ad una varietà di altri attori di business può rafforzare l'abilità di accedere a livelli di conoscenza nuovi di valore (Kogut e Zander, 1992), consentendo proprio di accelerare i propri meccanismi di apprendimento (McDougall, Shane e Oviatt, 1994; Yli-Renko et al., 2001). Perciò si può ipotizzare:

Ipotesi 6: tanto più elevata è la dimensione strutturale del capitale sociale in una relazione instaurata da uno start-up con il suo cliente principale, tanto maggiore sarà la conoscenza che lo start-up riesce ad assorbire da questo legame di business.

METODO

CAMPIONE E DATI

L'identificazione del campione, sulla base delle ipotesi di ricerca precedentemente formulate, è stata effettuata cercando di individuare un contesto settoriale con le seguenti caratteristiche: 1/ tassi di creazione di nuove imprese positivi; 2/ presenza di imprese con non più di 8 anni di vita (start-ups) (Birley, 1985; Bird, 1989); 3/ alto contenuto tecnologico, dato che in questa situazione lo sviluppo di relazioni di business tra attori è basato su legami di lungo periodo, dagli elevati contenuti fiduciari capaci di semplificare lo scambio reciproco del conoscenza.

Un'analisi a tavolino sui dati secondari disponibili sui contesti locali nel nostro paese, ha portato a selezionare il distretto che si estende nell'area industriale sviluppata a Roma a partire dagli anni 70' nella zona della Tiburtina (c.d. Tiburtina Valley). Essa è stata considerata, negli ultimi tempi, un caso esemplare di distretto metropolitano, trattandosi di un sistema socio-economico dotato del giusto grado di flessibilità e specializzazione produttiva, che ha favorito lo sviluppo imprenditoriale locale ed il raggiungimento di tassi innovativi di rilievo. Sul modello della Silicon Valley, le imprese tecnologiche romane si sono concentrate territorialmente in tale area, costituendo un raggruppamento capace di generare esperienze non prive di originalità. Circa 1200 piccole e medie imprese legate ai settori dell'informatica, comunicazione e tecnologia sono presenti in questa area, impiegando una manodopera complessiva di oltre 20 mila lavoratori. I settori di attività sono, in particolare, quello dell'elettronica (397 imprese), dei media (220 imprese) e della *new economy* (583 imprese). Per identificare la popolazione da indagare, ci si è basati sulla banca dati fornita dal Cerved relativa alle imprese iscritte alla Camera di Commercio di Roma alla fine del 2000. Tra i diversi comparti produttivi facenti parte dei settori tecnologici presenti nel distretto, ci si è focalizzati sul settore elettronico che, sulla base della classificazione fornita dalla Federazione Nazionale Imprese elettrotecniche ed elettroniche (ANIE), comprende l'industria informatica, quella elettronica in senso stretto e quella delle telecomunicazioni. In tale ambito, Roma rappresenta, dalla fine degli anni '80, il terzo polo economico ed industriale del paese. Le ipotesi di ricerca sono state verificate tramite una indagine su 112 start-ups tecnologici localizzati nel distretto, servendosi dei dati della Camera di Commercio e dei codici di classificazione SITC. Prima di effettuare l'indagine empirica, è stato condotto uno studio esplorativo preliminare piuttosto approfondito sull'area selezionata, in modo da ricostruire —almeno da un punto di vista squisitamente qualitativo— la mappa delle relazioni tra i principali attori ivi operanti. Data la finalità dell'ana-

lisi (esplorativa), si è optato di utilizzare delle tecniche di indagine non rigide, servendosi di interviste libere ad alcuni osservatori privilegiati del distretto, come i membri del Polo Tecnologico ed alcuni imprenditori del distretto.

Al termine di questa fase esplorativa, si è proceduto a redigere il questionario che, prima di essere somministrato in via definitiva sull'intero campione selezionato, è stato testato su tre imprese del campione casualmente selezionate. Il questionario definitivo, suddiviso in quattro diverse sezioni (profilo dell'azienda e dell'imprenditore; capitale sociale dello start-up; livello e intensità dell'internazionalizzazione; conoscenza), è stato somministrato attraverso interviste dirette con gli imprenditori. Trattandosi di realtà dimensionalmente limitate e confinate in una certa area geografica, le risposte fornite dall'imprenditore sono state considerate significative e rappresentative dell'intero start-up. D'altra parte, come si sostiene in letteratura, le relazioni personali e sociali dell'imprenditore coincidono con i reticoli sociali dell'impresa durante la fase dello start-up (Birley, 1985, Bird, 1989). In totale, sono stati redatti 112 questionari, rappresentando una percentuale di risposta molto alta. Si tratta di realtà di dimensioni piccole, ovvero caratterizzate da un numero massimo di addetti pari a 10 (media di 6 addetti) e che in media realizzano il 15% del fatturato complessivo sui mercati internazionali. Circa il 2% delle spese complessive, infine, è destinato all'attività di R&S.

MODELLO

VARIABILI DIPENDENTI

Come anticipato nel corso della formulazione delle ipotesi, l'impatto del capitale sociale sulla crescita estera degli start-ups è stato investigato secondo diversi punti di analisi, ricorrendo cioè a tre diversi indicatori della crescita internazionale. Infatti, per ciascuna impresa del campione, la propensione internazionale è stata misurata considerando: 1/ la percentuale del fatturato estero sul totale; 2/ il numero di mercati esteri in cui l'azienda è presente; 3/ il numero di alleanze strategiche nel campo della R&S sviluppate con i clienti esteri principali. Le prime due variabili, come detto, misurano l'aspetto economico del processo di crescita estero, mentre l'ultima, la dimensione strategica dello stesso. In relazione al numero di mercati esteri, vale la pena sottolineare l'importanza dello studio esplorativo condotto dove si è constatato, come era prevedibile, che gli start-ups di questo distretto tecnologico di solito esportano sia in modo diretto che indiretto, ma non realizzano alcuna attività di tipo produttivo all'estero; conseguentemente, il numero di mercati esteri coincide con le aree in cui tali imprese esportano. Tutte le variabili dipendenti nel modello vengono calcolate considerando la media annua dei dati raccolti nell'ultimo anno (al momento cioè della rilevazione del capitale sociale).

VARIABILE INDIPENDENTE: IL CAPITALE SOCIALE

Il modello di analisi con cui si è proceduto a misurare il capitale sociale, si basa su una rielaborazione personale del modello sviluppato da

Nahapiet e Ghoshal (1998), integrato dal recente lavoro di Yli-Renko et al. (2001). Il processo di operativizzazione di questo concetto, per la complessità e generalità che esso comporta, non è stato affatto facile ed è avvenuto mediante fasi successive, qui brevemente illustrate. In primo luogo, le tre dimensioni del capitale sociale sono state analizzate ricorrendo a tre diversi indicatori. La dimensione strutturale — insieme dei legami sociali tra gli attori e la posizione di ciascun attore nella struttura complessiva delle reti sociali— è stata misurata attraverso l'indicatore "legami tra start-up e clienti". La dimensione relazionale —tipologia dei legami personali che gli attori sviluppano con altri attori esterni, attraverso processi di interazione continui, con un focus sull'amicizia, rispetto e fiducia— è stata misurata attraverso l'indicatore "qualità della relazione". Infine, la dimensione cognitiva —condivisione di linguaggi, paradigmi e codici comuni tra gli attori tali da facilitare l'interazione— è stata misurata attraverso l'indicatore "interazione sociale". In secondo luogo, sono stati selezionati i seguenti fattori: per i legami, 1/ numero di nuovi contatti per lo start-up 2/ contenuto informativo presente nella relazione. In pratica, i legami con i clienti sono indice di capitale sociale nella misura in cui favoriscono l'apprendimento dello start-up, rafforzandone l'immagine e la reputazione di impresa giovane (Nahapiet e Ghoshal, 1998), o se permettono di accedere a fonti di informazioni. Per la qualità della relazione, è stato selezionato l'item della fiducia all'interno di una relazione, misurata nei quattro modi seguenti: 1/ condivisione di aspettative ed obiettivi comuni; 2/ mancanza di atteggiamenti opportunistici; 3/ realizzazione di investimenti comuni; 4/ livello di informalità delle relazioni. In tale logica, la qualità di una relazione tra impresa e cliente si riflette nel modo e nell'intensità con cui le parti sviluppano obiettivi comuni, ma anche maturano aspettative reciproche. Il capitale sociale così inteso, in quanto risorsa, spinge gli attori coinvolti a valorizzare al massimo la transazione economica in atto, riducendo l'opportunismo reciproco e tutti i costi di solito dedicati all'attività di monitoraggio (Nooteboom, 2000). Infine, per quanto riguarda l'interazione sociale, si è ricorso alla variabile grado di conoscenza degli attori imprese-clienti (Tsai e Ghoshal, 1998; Yli-Renko et al., 2001), che riflette l'importanza del grado di sovrapposizione tra legami personali e di business, mostrando proprio una continua infleuza reciproca tra la sfera sociale e quella economica. L'ultima fase di misurazione del capitale sociale ha portato a selezionare degli adeguati item per misurare le prescelte variabili, sulla base sempre del lavoro di Yli-Renko et al. (2001), a sua volta rielaborato per gli scopi specifici del lavoro. In particolare, sono stati utilizzati 14 complessivi, misurati su una scala Likert a quattro intervalli.

ACQUISIZIONE DELLA CONOSCENZA

Tale variabile risulta essere indipendente nel primo gruppo di ipotesi e dipendente nel secondo. In entrambi i casi, sulla base dei lavori di Huber (1991), Nooteboom (2000) and Von Hippel (1978), abbiamo misurato l'acquisizione della conoscenza con due diversi item (**Tabella 1**), che sono stati già testati in ricerche empiriche note come quelle di Zahra et al. (1999).

VARIABILI DI CONTROLLO

Le ricerche sul capitale sociale mostrano come lo sviluppo di relazioni sociali di valore può essere influenzato dalla durata della relazione stessa, dato che, all'aumentare del tempo di interazione tra attori diversi, anche l'intensità e la forza del legame tendono ad aumentare, favorendo una crescita del capitale sociale presente nello stesso legame. Tale variabile è stata calcolata come trasformazione logaritmica della durata del rapporto. In secondo luogo, si è a lungo sostenuto come anche la dimensione degli attori coinvolti in una relazione, può influenzarne lo sviluppo. Mentre questo è escluso per gli start-ups del campione, che tendono ad avere le stesse dimensioni all'incirca, tale elemento può divenire un fattore importante di influenza per quanto riguarda i clienti considerati. Infatti, all'aumentare della loro dimensione, tendono anche a crescere le risorse materiali o immateriali che possono destinare alla gestione delle relazioni, rendendo spesso le stesse molto più formalizzate. Tale variabile è stata inclusa nel modello considerando la trasformazione logaritmica sia del fatturato (in media) che del numero totale complessivo di addetti posseduti dai clienti. Infine, anche l'età dell'impresa, dalla quale dipendono le capacità di apprendimento e assorbimento della conoscenza, sembrano poter avere un impatto significativo sulla gestione delle relazioni interorganizzative.

AFFIDABILITÀ E VALIDITÀ DEI DATI

Diversi strumenti sono stati adottati per garantire l'affidabilità e validità dei dati raccolti. In primo luogo, sul questionario è stato effettuato un test preliminare su tre imprenditori del campione casualmente estratti e i problemi riscontrati —per altro minimi— sono stati risolti, modificando alcuni item risultati ambigui. Inoltre, sono stati quindi utilizzati diversi item su ciascun costrutto relativo alle variabili indipendenti, e sono stati consultati anche dati secondari sulle vendite totali, il fatturato estero o il numero di addetti, controllando la banca dati della Came-

Tabella 1. Gli items di misurazione

Variabili	Items
Dimensione relazionale	L'imprenditore ha rapporti informali con il cliente L'impresa concede dilazioni di pagamento al cliente L'impresa invia l' merce al cliente anche senza ricevere un ordine formale La relazione si basa su procedure informali L'impresa invia l' merce al cliente anche prima di ricevere il pagamento La transazione con il cliente si basa su procedure non usuali, ovvero senza accordi formali
Dimensione cognitiva	Il cliente è un parente dell'imprenditore Il cliente viene spesso in ufficio anche non per motivi di lavoro L'impresa ha rapporti frequenti con il cliente Spesso la decisione di acquisto non avviene in azienda L'imprenditore conosceva già il cliente a livello personale
Dimensione strutturale	Il cliente ha favorito l'incontro con organizzazioni e istituzioni Il cliente ha fatto conoscere altri clienti Il cliente ha fatto conoscere altri fornitori
Acquisizione della conoscenza	L'impresa ottiene informazioni utili sui bisogni dei clienti esteri da questocliente Il cliente fornisce delle conoscenze utili sia sul mercato che sulla tecnologia utile per la crescita estera

ra di Commercio. Per assicurare l'unidimensionalità dei costrutti di ricerca (Churchill, 1979), la scala di misurazione del capitale sociale è stata sottoposta all'analisi fattoriale, prima esplorativa e quindi di conferma, attraverso il software statistico LISREL. Abbiamo ottenuto tre diversi fattori che indentificano appunto le tre supposte dimensioni del capitale sociale. Focalizzando l'attenzione sui coefficienti ottenuti, si è potuto verificare che il modello funziona molto bene, dato che i costrutti selezionati dimostrano una buona consistenza interna e quindi affidabilità, essendo tutto al di sopra del valore minimo raccomandato di 0,40. Infine, è stata assicurata l'affidabilità della scala, come verificato dal fatto che i relativi coefficienti di alpha per ciascun item sono maggiori di 0,89 (Nunnally, 1978). Quindi, abbiamo calcolato i coefficienti alpha, che sono tutti maggiori di 0,80 (Nunnally, 1978). Infine, in relazione all'analisi di conferma, abbiamo potuto osservare che il modello funziona molto bene, dato che l'indice che misura la bontà del modello (GFI, *goodness-of-fit index*) ottenuto è superiore allo 0,80.

RISULTATI

Nella **Tabella 2** viene illustrata la matrice di correlazione tra tutte le variabili legate alle diverse ipotesi di ricerca effettuate. Si nota, in primo luogo, una forte tendenza alla collinearità tra le diverse dimensioni del capitale sociale, anche se attraverso l'analisi dell'influenza della varianza (VIF, *variance inflation factor*) si è esclusa la presenza di multi-collinearità.

Sia la dimensione relazionale che quella cognitiva del capitale sociale sono fortemente correlate in modo negativo all'acquisizione di conoscenza, mentre la dimensione strutturale presenta un legame positivo e molto significativo con tale variabile. La variabile acquisizione della conoscenza, invece, risulta essere sempre correlata positivamente alla crescita estera di uno start-up, sia nella dimensione strategica che economica. Attraverso delle regressioni gerarchiche, si è quindi pro-

Tabella 2. Medie, deviazione standard, e correlazione (N = 112)[†]

Variabili	Medie	D. S.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Durata relazione	7,12	.7,09									
2. Dimensioni clienti	23,10	22,55	0,03								
3. Vendite estere (%)	15,11	15,09	0,08	0,16							
4. Numero di accordi esteri in R&S	7,20	6,68	0,13	0,15	0,23						
5. Numero di mercati esteri	4,55	4,45	0,11	0,13	0,12	0,36					
6. Dimensione relazionale	5,55	1,34	0,08	0,28*	0,18	0,11	0,16				
7. Dimensione cognitiva	4,91	1,32	0,03	0,25*	0,12	0,14	0,10	0,19*			
8. Dimensione strutturale	3,89	1,88	-0,011	0,26*	0,17*	0,30**	0,18*	0,15*	0,11		
9. Età dell'impresa	5,45	2,56	0,23*	0,13	0,23*	0,11	0,24*	0,13	0,18*	0,12	
10. Conoscenza acquisita	3,45	1,23	0,43**	0,23*	0,56**	0,67***	0,61***	-0,34**	-0,45**	0,68***	0,25*

†: deviazione standard; ***: p<0,001; **: p<0,01; *: p<0,05.

ceduto nell'analisi di verifica delle ipotesi, a cominciare dal primo gruppo di ipotesi: acquisizione della conoscenza-crescita estera. In questo caso abbiamo effettuato tre diverse analisi di regressione, considerando le diverse misure selezionate precedentemente come indicatori dalla crescita estera alla stregua di variabili dipendenti e l'acquisizione della conoscenza come variabile indipendente (**Tabella 3, 4, 5**). Per ciascuna regressione, in modo gerarchico, sono state inserite prime le variabili di controllo e quindi successivamente l'acquisizione della conoscenza. Dalle tabelle si evince chiaramente che tutte le tre ipotesi relative alla prima problematica indagata sono verificate, andando quindi a rafforzare quanto ottenuto nell'analisi di correlazione. I coefficienti di regressione, infatti, sono positivi e significativi. Molto interessante è il ruolo svolto dalle diverse variabili di controllo, che risultano correlate in modo positivo e significativo con l'acquisizione della conoscenza.

Quindi, abbiamo realizzato un'ulteriore analisi di regressione in relazione al secondo gruppo di ipotesi relative al legame tra capitale socia-

Tabella 3. Impatto dell'acquisizione della conoscenza sulle vendite estere (N = 112)[†]

	Modello 1			Modello 2		
	b	d.s.	Beta	b	d.s.	Beta
Durata	0,55***	0,10	0,42	0,68***	0,08	0,17
Dimensione clienti	0,34**	0,11	0,23	0,45**	0,23	0,19
Età impresa	0,28*	0,13	0,33	0,24**	0,28	0,19
Acquisizione della conoscenza				0,72***	0,31	0,65
R ²	0,230			0,548		
Δ R ²				0,318		
F				40,215***		

† b: coefficienti; d.s.: deviazione standard; Beta: coefficienti standardizzati;

Δ R²: variazione di R²; ***: p<0,001; **: p<0,01; *: p<0,05.

Tabella 4. Impatto dell'acquisizione della conoscenza sui mercati esteri (N = 112)[†]

	Modello 1			Modello 2		
	b	d.s.	Beta	b	d.s.	Beta
Durata	0,28**	0,12	0,23	0,48**	0,08	0,33
Dimensione clienti	0,20**	0,09	0,21	0,14*	0,13	0,67
Età impresa	0,17*	0,43	0,56	0,27**	0,07	0,62
Acquisizione della conoscenza				0,82***	0,08	0,81
R ²	0,530			0,745		
Δ R ²	0,530			0,215		
F	4,215			40,713***		

† b: coefficienti; d.s.: deviazione standard; Beta: coefficienti standardizzati;

Δ R²: variazione di R²; ***: p<0,001; **: p<0,01; *: p<0,05.

le e acquisizione di conoscenza (**Tabella 6**). Nel primo step, sono state inserite le variabili di controllo, quindi successivamente le diverse dimensioni del capitale sociale, una alla volta, senza una sequenza pre-ordinata ma casualmente. I risultati ottenuti, corentemente a quanto emerso dall'analisi di correlazione, indicano che la dimensione strutturale del capitale sociale è positivamente legata all'acquisizione di conoscenza, mentre sia la dimensione relazionale che cognitiva presentano un legame significativamente negativo. Il modello completo è significativo ai valori $p < 0,001$, $F = 48,87$; $R^2 = 0,86$. Si nota come la forza esplicativa del modello tende a crescere sostanzialmente dall'introduzione della terza variabile, la strutturale, come si evince dal cambiamento significativo della F. Anche in questo caso le variabili di controllo sembrano avere un'importanza positiva molto rilevante.

Tabella 5. Impatto dell'acquisizione della conoscenza sul numero di accordi esteri in ricerca e sviluppo (N = 112)[†]

	Modello 1			Modello 2		
	b	d.s.	Beta	b	d.s.	Beta
Durata	0,24**	0,10	0,23	0,20**	0,11	0,33
Dimensione clienti	0,28**	0,08	0,33	0,17*	0,17	0,23
Età impresa	0,14*	0,13	0,67	0,16*	0,14	0,18
Acquisizione della conoscenza				0,80***	0,45	0,13
R ²	0,140			0,445		
Δ R ²				0,305		
F	1,234			40,108**		

† b: coefficienti; d.s.: deviazione standard; Beta: coefficienti standardizzati; Δ R²: variazione di R²; ***: $p < 0,001$; **: $p < 0,01$; *: $p < 0,05$.

Tabella 6. Impatto del capitale sociale sull'acquisizione di conoscenza (N = 112)[†]

	Modello 1			Modello 2			Modello 3			Modello 4		
	b	d.s.	Beta	b	d.s.	Beta	b	d.s.	Beta	b	d.s.	Beta
Durata	0,35**	0,15	0,32	0,48**	0,12	0,07	0,22**	0,11	0,31	0,31**	0,11	0,22
Dimensione clienti	0,28**	0,11	0,17	0,25**	0,10	0,09	0,27**	0,07	0,28	0,23**	0,08	0,29
Età impresa	0,18*	0,10	0,23	0,20*	0,08	0,11	0,23**	0,10	0,42	0,13*	0,18	0,23
Dimensione relazionale				-0,68***	0,13	-0,65	-0,79***	0,45	-0,55	-0,68***	0,11	-0,54
Dimensione cognitiva							-0,72***	0,24	-0,68	-0,73***	0,15	-0,65
Dimensione strutturale										0,78***	0,09	0,75
R ²	0,350			0,680			0,710			0,860		
Δ R ²				0,330			0,030			0,150		
F	0,410			43,33***			44,11***			48,87***		

† b: coefficienti; d.s.: deviazione standard; Beta: coefficienti standardizzati; Δ R²: variazione di R²; ***: $p < 0,001$; **: $p < 0,01$; *: $p < 0,05$.

DISCUSSIONE

Sulla base dei risultati ottenuti, possono essere formulate le seguenti osservazioni di sintesi, dal momento che i dati supportano solo in parte le ipotesi formulate. Sia i dati relativi alle regressioni che alle correlazioni effettuate tendono a non confermare in assoluto l'ipotesi che il capitale sociale, concettualizzato come entità generica e non nelle sue specifiche dimensioni costituenti, sia una risorsa utile durante i processi di acquisizione della conoscenza di start-ups tecnologici che intendono crescere sui mercati internazionali. Le risultanze empiriche di questo lavoro, infatti, verificano che la dimensione relazionale e cognitiva del capitale sociale hanno un impatto negativo sui processi di acquisizione della conoscenza all'estero, mentre quella strutturale presenta un forte e significativo legame con tale variabile. Relativamente al primo gruppo di ipotesi formulate, invece, i risultati ottenuti mostrano come l'acquisizione della conoscenza acquisita tramite lo sviluppo di relazioni di business con clienti esteri può essere sfruttata nei termini di una crescita estera accelerata sui mercati esteri da parte di start-ups tecnologici (Boari, Fratocchi e Presutti, 2005). Pertanto, mentre questi risultati sono in linea con diversi lavori recenti che sostengono l'importanza del possesso di adeguati livelli di conoscenza per accelerare la crescita sui mercati esteri, lasciano qualche perplessità sulla possibilità di utilizzare le relazioni sociali eccessivamente fiduciarie e con elevata identificazione cognitiva (dimensione relazionale e cognitiva) durante i processi di acquisizione della conoscenza (Boari e Presutti, 2004)¹.

Relativamente al primo gruppo di ipotesi formulate, il nostro lavoro tende appunto a verificare l'esistenza di un legame positivo tra acquisizione della conoscenza e crescita estera, misurata sia secondo una dimensione economica che strategica. Un commento ad hoc merita il legame positivo riscontrato tra dimensione strategica della crescita estera (numero di accordi esteri in R&S) e acquisizione della conoscenza, dato che le nostre risultanze sono in linea con altri lavori (Yli-Renko et al., 2001) e in aperta rottura con altri contributi (Christensen, 1997). I nostri risultati, infatti, sottolineano l'importanza per gli start-ups di accrescere la propria capacità innovativa e di ricerca sui mercati esteri, facendo leva sulla conoscenza dei propri clienti esteri più importanti. Un legame basato su scambi fitti di conoscenza con un determinato attore esterno, quindi, non sembra limitare ma piuttosto accelerare la crescita e lo sviluppo di attività innovative senza creare forme di dipendenza negativa tra gli attori.

Certamente più articolata è la discussione relativa ai risultati ottenuti per il secondo gruppo di ipotesi. Infatti, coerentemente ad altri lavori su questo tema soprattutto nel campo dell'attività di R&S o dell'innovazione in genere, non risulta importante la capacità di sviluppare legami forti, densi —*embedded*, appunto— con attori esteri quali i propri clienti, che anzi non si traduce in una fonte effettiva di valore, andando a tramutarsi in un minore trasferimento di conoscenza tra gli stessi. In tal senso, un legame sociale può tradursi difficilmente in una maggiore capacità di trasferimento della conoscenza, se si basa su

1. In un precedente lavoro (settembre 2004), gli autori hanno incluso gli item di misurazione dell'acquisizione della conoscenza nella dimensione relazionale e cognitiva, andando a studiare la relazione diretta tra capitale sociale e crescita estera. L'inclusione degli item relativi all'acquisizione della conoscenza hanno portato ad ottenere risultati positivi e significativi tra tutte le diverse dimensioni del capitale sociale e la crescita estera sui mercati internazionali.

forti meccanismi fiduciari tra gli attori e anche su un livello personale di conoscenza molto forte. Eccessiva identificazione cognitiva e fiducia tra attori, quindi, ostacolano e non rafforzano il trasferimento di conoscenza che, invece, come visto è fonte di crescita estera per un'impresa (Boari, Fratocchi e Presutti, 2005). Al contrario, un cliente risulta essere molto importante se mette in contatto uno start-up con altri attori esterni, che sono in grado di aumentare il potenziale per lo sviluppo di nuove idee o di accesso a nuova conoscenza per lo sviluppo estero. Pertanto, nei processi di crescita sui mercati esteri, un cliente è fonte di conoscenza strategicamente rilevante se allarga il portafoglio complessivo di contatti utili per un'impresa, mettendola in contatto con altre fonti di valore, e non se è legato strettamente (dimensione relazionale) e stabilmente (dimensione cognitiva) all'impresa stessa. Pertanto, in totale uniformità con altri contesti di indagine del capitale sociale (Boari e Presutti, 2004), tali risultati evidenziano le eventuali problematiche connesse (Audretsch e Feldman, 2004) ai meccanismi inerziali in termini di cambiamento strutturale, crescita radicale o ridondanza delle informazioni, che di solito accompagnano lo sviluppo di relazioni eccessivamente forti e fiduciarie —cd. *overembeddedness* (Uzzi, 1997).

PRINCIPALI IMPLICAZIONI E LIMITI DEL LAVORO

I risultati dell'indagine empirica suggeriscono l'idea che l'acquisizione della conoscenza utile per crescere sui mercati esteri è contingente alla natura e alla struttura delle relazioni sociali estere di uno start-up e il suo cliente estero più importante, ricollegandosi all'idea che le imprese sono incastrate in reti di relazioni sociali con altri attori e che appunto il capitale sociale influenza e condiziona l'azione economica stessa (Andersson e Forsgren, 2000). I risultati cui si è giunti possono offrire qualche spunto interessante di riflessione nel campo della ricerca riguardante il capitale sociale e l'internazionalizzazione. In primo luogo, mentre le ricerche passate hanno focalizzato l'interesse di studio sul capitale sociale a livello macro in relazione alle relazioni industriali (Burt, 1992) o micro tra organizzazioni (Tsai e Ghoshal, 1998), questa ricerca conferma che il capitale sociale è applicabile anche nelle strategie inter-organizzative relative alle realtà di piccole dimensioni (Yli-Renko et al., 2001). In tale direzione, mentre il capitale sociale è stato studiato con sempre maggiore attenzione e frequenza nel contesto delle relazioni domestiche, la sua applicazione in campo internazionale è ancora lacunosa (Autio et al., 2000). Quindi, sulla base dei dati ottenuti, si sottolinea l'importanza di una sua applicazione soprattutto nel campo delle ricerche sulla tematica delle reti di relazioni inter-organizzative e degli start-ups in ambito internazionale. Infatti, dato che gli start-ups di solito hanno il problema della scarsità delle risorse, le reti di relazioni sociali possono essere strumenti utili per accedere ad alcune risorse —conoscenza— che potrebbero rilevarsi critiche nelle prime fasi di crescita estera. Il ricorso a certe tipo-

logie di reti esterne per accedere alle fonti di conoscenza necessarie per crescere all'estero diviene, quindi, un percorso obbligato per le imprese minori per crescere all'estero. E' in questo modo, quindi, che il modello tradizionale di crescita estera teorizzato dalla scuola di Uppsala non è verificato, andando a comprendere il perché della crescita accelerata, e non graduale, degli start-ups sui mercati internazionali. Un ripensamento, o almeno integrazione, del tradizionale modi di concettualizzare il processo di crescita valido per le imprese di medio-grandi dimensioni, diviene quasi obbligato alla luce di tali evidenze empiriche.

Tali considerazioni confermano l'importanza di estendere l'approccio relazionale al processo di internazionalizzazione attraverso l'utilizzo della teoria sul capitale sociale (Coleman, 1990; Burt, 1992), costruendo degli ulteriori modelli teorici da testare, tali da spiegare l'influenza che il contenuto delle relazioni sociali può rivestire direttamente sullo sviluppo estero (Boari e Presutti, 2004; Yli-Renko et al., 2001). Questo permetterebbe di arrivare a considerare nello stesso momento l'influenza che rivestono sia il capitale sociale che l'acquisizione della conoscenza sulla crescita estera e non in modo indipendente e a blocchi, come fatto in questo lavoro. Ci si sposterebbe proprio sui modelli di equazioni strutturali. Inoltre, le differenze di valore ottenute a seconda delle diverse e specifiche dimensioni del capitale sociale considerate, impongono di riflettere sul fatto che, mentre le ricerche precedenti non hanno distinto tra le singole dimensioni considerando il capitale sociale come un'unica risorsa, risulta necessario e più opportuno dividere tale concetto all'interno delle sue singole dimensioni costituenti. In tal senso, si andrebbe a verificare se il capitale sociale è in grado di favorire la crescita estera di uno start-up, indipendentemente dalla sua capacità di accelerare o meno l'acquisizione di conoscenza tra attori.

A fronte di questi possibili contributi offerti, nel lavoro sono presenti alcuni limiti, che devono essere sottolineati. In primo luogo, i dati sono raccolti all'interno di un distretto tecnologico localizzato nel Centro Italia, due elementi, uno relativo al settore ed uno alla localizzazione geografica, che indubbiamente possono limitare l'applicabilità e generalizzazione dei risultati anche su altri contesti. Infatti, come sostenuto negli studi, la capacità di apprendimento e di trasferimento della conoscenza attraverso le relazioni è un processo un legato ad un ben preciso contesto sociale, fisico e culturale. La localizzazione geografica nel centro Italia del distretto studiato ed il fatto che l'Italia sia relativamente un paese non di grandi dimensioni, possono favorire l'instaurazione di relazioni e contatti ad alto contenuto economico e sociale, rafforzando proprio la potenzialità di effetti relazionali eccessivamente ampi (Eisenhardt e Brown, 1998). Si potrebbe pertanto verificare che questi elementi abbiano in generale ed indipendentemente dalla dimensione del capitale sociale considerata, una minore importanza se si considera o un paese di maggiori dimensioni, come gli USA, dove in genere i legami personali sono molto meno importanti, oppure, più nello specifico, un altro distretto italiano-urbano sviluppatosi in una zona più periferica rispetto a quella analizzata. Tra l'altro, trattandosi di imprese giovani e con problemi di carenza a livello di risorse posse-

dute, la tendenza a creare relazioni esterne può manifestarsi in modo preponderante, data la stretta necessità di effettuare dei continui investimenti in R&S per essere competitivi nel settore e per non farsi superare dalle imprese leader di grandi dimensioni. Il fatto di ricorrere a reti di relazioni esterne, quindi, sarebbe una necessità e non una libera scelta strategica. Infine, questo lavoro considera separatamente i due momenti relativi all'acquisizione della conoscenza e il suo sfruttamento (crescita estera), senza porre attenzione alla fase intermedia di assimilazione e apprendimento, attraverso il possesso e lo sviluppo appunto di adeguate competenze organizzative intene. Interessante potrebbe essere l'analisi di come la struttura organizzativa interna —anche nella fattispecie di capitale sociale interno intra-organizzativo— incida sulle due problematiche studiate.

Nota. Questo lavoro è l'ultimo passo di una ricerca presentata con successive elaborazioni e miglioramenti in diverse conferenze internazionali dagli autori, delle quali le due più recenti sono state lo Strategic Management Conference (Orlando) e l'Academy of Management Meeting (Hawaii).

Cristina Boari, Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese presso la Facoltà di Economia dell'Università di Bologna, svolge la sua attività di ricerca nel Dipartimento di Scienze Aziendali dell'Università di Bologna, del quale è Direttrice. E' stata coordinatrice del Dottorato in Direzione Aziendale (Dipartimento di Scienza Aziendali, Università di Bologna). E' autrice di diverse pubblicazioni relative alle tematiche dei cluster, dei network, della rivalità e competizione nei contesti locali, dei beni ad alto valore aggiunto.

Luciano Fratocchi è Professore Associato di Ingegneria Economico-gestionale nell'Università di L'Aquila. Svolge la sua attività di ricerca nel Dipartimento di Ingegneria Meccanica Energetica e Gestionale dell'Università di L'Aquila. Ha conseguito il PhD in Direzione Aziendale (Bologna). I suoi temi di ricerca principali riguardano le tematiche della gestione dei processi di internazionalizzazione e dell'innovazione.

Manuela Presutti, Ricercatrice in Economia e gestione delle Imprese presso la facoltà di Economia dell'Università di Bologna, sede di Rimini, svolge la sua attività di ricerca nel Dipartimento di Scienza Aziendali dell'Università di Bologna. Ha conseguito il PhD in Direzione Aziendale (Bologna). I suoi principali interessi di ricerca riguardano gli start-up, i network sociali, i processi di internazionalizzazione.

REFERENCES

- Aldrich, H. E., and G. Wiedenmayer 1993
From Traits to Rates: An Ecological Perspective on Organizational Foundings, in J. Katz and R. H. Brockhaus (Eds), *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence, and Growth*, Greenwich, CT: JAI Press, 145-195.
- Andersson, U., and M. Forsgren 2000
In Search of Centre of Excellence: Network Embeddedness and Subsidiary Roles in Multinational Corporations, *Management International Review*, 40: 4, 329-350.
- Audretsch, D. B., and M. P. Feldman 2004
Knowledge Spillovers and the Geography of Innovation, in J. V. Henderson and J. Thisse (Eds), *Handbook of Urban and Regional Economics*, vol. 4: Cities and Geography, Amsterdam, Elsevier, 2713-2739.
- Autio, E., H. J. Sapienza and J. G. Almeida 2000
Effects of Age at Entry, Knowledge Intensity, and Imitability on International Growth, *Academy of Management Journal*, 43: 5, 909-924.
- Bell, J. 1995
The Internationalisation of Small Computer Software Firms: A Further Challenge to "Stage" Theories, *European Journal of Marketing*, 29: 8, 60-75.
- Bilkey, W. J., and G. Tesar 1977
The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms, *Journal of International Business Studies*, 8: 1, 93-98.
- Bird, B. J. 1989
Entrepreneurial Behavior, Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Birley, S. 1985
The Role of Networks in the Entrepreneurial Process, *Journal of Business Venturing*, 1: 1, 107-117.
- Boari, C., L. Fratocchi and M. Presutti 2005
The Interrelated Impact of Social Networks and Knowledge Acquisition on Internationalisation Process of High-Tech Small Firms, *32th Annual Conference of the UK Chapter of the Academy of International Business*, Bath, United Kingdom, 8-9 April.
- Boari, C., e M. Presutti 2004
Le determinanti del social capital nei network inter-organizzativi: evidenze empiriche nel cluster high-tech della Tiburtina Valley, *Economia e Politica Industriale*, 31: 123, 81-108.
- Borgatti, S. P., C. Jones and M. G. Everett 1998
Network Measures of Social Capital, *Connections*, 21: 2, 27-36.
- Burt, R. S. 1992
Structural Holes: The Social Structure of Competition, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Chetty, S., and D. Blankenburg Holm 2000
Internationalisation of Small to Medium-Sized Manufacturing Firms: A Network Approach, *International Business Review*, 9: 1, 77-93.
- Christensen, C. M. 1997
The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Churchill, G. A. Jr. 1979
A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs, *Journal of Marketing Research*, 16: 1, 64-73.
- Cohen, W. M., and D. A. Levinthal 1990
Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation, *Administrative Science Quarterly*, 35: 1, 128-152.
- Coleman, J. S. 1990
Foundations of Social Theory, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Coviello, N. E., and H. J. Munro 1995
Growing the Entrepreneurial Firm: Networking for International Market Development, *European Journal of Marketing*, 29: 7, 49-61.
- Coviello, N., and H. Munro 1997
Network Relationships and the Internationalisation Process of Small Software Firms, *International Business Review*, 6: 4, 361-386.
- Doz, Y., J. Santos and P. Williamson 2001
From Global to Metanational: How Companies Win in the Knowledge Economy, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Dyer, J. H., and K. Nobeoka 2000
Creating and Managing a High-Performance Knowledge-Sharing Network: The Toyota Case, *Strategic Management Journal*, 21: 3, 345-367.
- Eisenhardt, K. M. and S. Brown 1998
Time Pacing: Competing in Markets that Won't Stand Still, *Harvard Business Review*, 76: 2, 59-69.
- Ellis, P. 2000
Social Ties and Foreign Market Entry, *Journal of International Business Studies*, 31: 3, 443-469.
- Ellis, P., and A. Pecotich 2001
Social Factors Influencing Export Initiation in Small and Medium-Sized Enterprises, *Journal of Marketing Research*, 38: 1, 119-130.
- Eriksson, K., J. Johanson, A. Majkgård and D. Sharma 1997
Experiential Knowledge and Cost in the Internationalization Process, *Journal of International Business Studies*, 28: 2, 337-360.

- Granovetter, M. 1985
Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness, *American Journal of Sociology*, 91: 3, 481-510.
- Grant, R. M. 2002
The Knowledge-Based View of The Firm, in C. W. Choo and N. Bontis (Eds.), *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*, New York: Oxford University Press, 133-148.
- Hadley, R. D., and H. I. M. Wilson 2003
The Network Model of Internationalisation and Experiential Knowledge, *International Business Review*, 12: 6, 697-717.
- Hakånsson, H. (Ed.) 1982
International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach, Chichester: Wiley.
- Hakånsson, H., and J. Johanson (Eds.) 2001
Business Network Learning, Oxford, Elsevier.
- Holmlund, M., and S. Kock 1998
Relationships and the Internationalisation of Finnish Small and Medium-Sized Companies, *International Small Business Journal*, 16: 4, 46-63.
- Huber, G. P. 1991
Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures, *Organization Science*, 2: 1, 88-115.
- Johanson J., and L. G. Mattsson 1988
Internationalization in Industrial Systems: A Network Approach, in N. Hood and J.-E. Vahlne (Eds.), *Strategies in Global Competition*, New York: Croom Helm, 287-314.
- Johanson, J., and J.-E. Vahlne 1990
The Mechanism of Internationalisation, *International Marketing Review*, 7: 4, 11-24.
- Johanson, J., and J.-E. Vahlne 2003
Business Relationship Learning and Commitment in the Internationalization Process, *Journal of International Entrepreneurship*, 1: 1, 83-101.
- Knight, G. A., and S. T. Cavusgil 1996
The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory, in S. T. Cavusgil and T. K. Madsen (Eds.), *Advances in International Marketing*, Vol. 8: Export and Internationalizing Research: Enrichment and Challenges, Greenwich, CT: JAI Press, 11-26.
- Kogut, B., and U. Zander 1992
Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities and the Replication of Technology, *Organization Science*, 3: 3, 383-397.
- Lane, P. J., and M. Lubatkin 1998
Relative Absorptive Capacity and Interorganizational Learning, *Strategic Management Journal*, 19: 5, 461-477.
- Larson, A. 1992
Network Dyads in Entrepreneurial Settings: A Study of the Governance of Exchange Relationships, *Administrative Science Quarterly*, 37: 1, 76-104.
- Lin, N. 2001
Building a Network Theory of Social Capital, in N. Lin, K. Cook and R. S. Burt (Eds.), *Social Capital: Theory and Research*, New York: de Gruyter, 3-29.
- Madsen, T. K., A. Rasmussen, and P. Servais 1999
Små, globalt orienterede virksomheders internationalisering og kompetencer, *Ledelse & Erhvervsøkonomi*, 63: 4, 251-266.
- Madsen, T. K., and P. Servais 1997
The Internationalization of Born Globals: An Evolutionary Process?, *International Business Review*, 6: 6, 561-583.
- McDougall, P. P., S. Shane and B. M. Oviatt 1994
Explaining the Formation of International New Ventures: The Limits of Theories from International Business Research, *Journal of Business Venturing*, 9: 6, 469-487.
- McKinsey & Company 1993
Emerging Exporters: Australia's High Value-Added Manufacturing Exporters, Melbourne: Australian Manufacturing Council.
- Moen O., and P. Servais 2002
Born Global or Gradual Global? Examining the Export Behavior of Small and Medium-Sized Enterprises, *Journal of International Marketing*, 10: 3, 49-72.
- Nahapiet, J., and S. Ghoshal 1998
Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage, *Academy of Management Review*, 23: 2, 242-266.
- Nooteboom, B. 2000
Learning by Interaction: Absorptive Capacity, Cognitive Distance and Governance, *Journal of Management and Governance*, 4: 1-2, 69-92.
- Nunnally, J. C. 1978
Psychometric Theory, 2nd edition, New York: McGraw-Hill.
- Oviatt B. M., and P. P. McDougall 1994
Toward a Theory of International New Ventures, *Journal of International Business Studies*, 25: 1, 45-64.
- Preece, S. B., G. Miles and M. C. Baetz 1999
Explaining the International Intensity and Global Diversity of Early-Stage Technology-Based Firms., *Journal of Business Venturing*, 14: 3, 259-281.
- Ring, P. S., and A. H. Van de Ven 1994
Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships, *Academy of Management Review*, 19: 1, 90-118.

■ Sapienza, H. J.,
E. Autio and S. Zahra 2003
Effects of Internationalization on Young
Firms' Prospects for Survival and
Growth, *Academy of Management Best
Paper Proceedings*, ENT-G1-G7.

■ Tsai, W.,
and S. Ghoshal 1998
Social Capital and Value Creation: The
Role of Intrafirm Networks, *Academy of
Management Journal*, 41: 4, 464-476.

■ Uzzi, B. 1997
Social Structure and Competition in
Interfirm Networks: The Paradox of
Embeddedness, *Administrative Sci-
ence Quarterly*, 42: 1, 35-67.

■ Von Hippel, E. 1978
A Customer-Active Paradigm for Indus-
trial Product Idea Generation,
Research Policy, 7: 3, 240-266.

■ Wong, P. L.-K.,
and P. Ellis. 2002
Social Ties and Partner Identification in
Sino-Hong Kong International Joint
Ventures, *Journal of International Busi-
ness Studies*, 33: 3, 267-289.

■ Yli-Renko, H., E. Autio
and H. J. Sapienza 2001
Social Capital, Knowledge Acquisition,
and Knowledge Exploitation in Young
Technology-Based Firms, *Strategic
Management Journal*, 22: 6-7, 587-
613.

■ Yli-Renko, H.,
E. Autio and V. Tontti 2002
Social Capital, Knowledge, and the
International Growth of Technology-
Based New Firms, *International Busi-
ness Review*, 11: 3, 279-304.

■ Zahra, S. A., D. F. Jennings
and D. F. Kuratko 1999
The Antecedents and Consequences
of Firm-Level Entrepreneurship: The
State of the Field, *Entrepreneurship:
Theory and Practice*, 24: 2, 45-65.