Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale (*ordinamento ex D.M. 270/2004*)

in Economia e Gestione delle Aziende – Management delle Imprese Internazionali.

Tesi di Laurea

# Absorptive Capacity e performance imprenditoriale.

## Una ricerca empirica.


**Relatore**

Prof. Sara Bonesso

**Laureanda**

Zuleika Martinello

Matricola 821880


**Anno Accademico**

**2012 / 2013**

# INDICE

**INTRODUZIONE** ..... **4**

**Capitolo 1. Absorptive capacity: background teorico** ..... **6**

1.1 Introduzione ..... 6

1.2 Definizioni e dimensioni dell'Absorptive Capacity ..... 8

1.3 La misurazione dell'ACAP e studi a livello organizzativo ..... 15

1.4 ACAP e impatto sulla performance ..... 21

1.5 L'ACAP individuale ..... 29

1.6 L'ACAP imprenditoriale ..... 36

1.7 Questioni aperte ..... 42

1.8 Conclusioni ..... 43

**Capitolo 2. Modello d'analisi** ..... **47**

2.1 Introduzione ..... 47

2.2 Il metodo di ricerca ..... 49

2.3 Tecniche utilizzate ..... 52

2.3.1 Behavioral Event Interview ..... 53

2.3.2 Content Analysis ..... 57

2.4 Lo studio delle variabili ..... 62

2.4.1 La rilevazione dell'ACAP imprenditoriale ..... 63

2.4.2 La performance economico finanziaria ..... 69

2.4.3 L'innovazione ..... 72

2.4.4 L'internazionalizzazione ..... 77

2.4.5 I network tra imprese ..... 81

2.5 Conclusioni ..... 88

**Capitolo 3. Ricerca empirica** ..... **92**

3.1 Introduzione ..... 92

3.2 I risultati dell'analisi statistica ..... 93

3.2.1 ACAP imprenditoriale e performance economico - finanziarie ..... 97

3.2.2 ACAP imprenditoriale e innovazione ..... 102

3.2.3 ACAP imprenditoriale e internazionalizzazione ..... 106

3.2.4 ACAP imprenditoriale e le reti di relazioni ..... 109

3.2.5 ACAP imprenditoriale e variabili personali degli imprenditori ..... 114

3.3 Conclusioni ..... 115

**Conclusioni** ..... **121**

*Bibliografia* ..... 124

*Appendice* ..... 131

# INTRODUZIONE

La capacità imprenditoriale è una caratteristica fondamentale per la sopravvivenza, la crescita, lo sviluppo e la profittabilità d'impresa, soprattutto a fronte di un ambiente turbolento e di una competizione sempre più accesa. Diverse sono le competenze che, se sviluppate in capo agli imprenditori, supportano il raggiungimento degli obiettivi organizzativi (Alvarez e Busenitz, 2001). In particolare, a fronte della crescente importanza delle informazioni e delle nuove conoscenze per la loro influenza in termini di performance, capacità correlate alla loro gestione risultano particolarmente strategiche.

L'absorptive capacity fa riferimento a quest'ambito, poiché consiste nella capacità di identificare il valore di nuove conoscenze esterne, assimilarle e quindi applicarle con fini commerciali (Cohen e Levinthal, 1990). Essa si articola in quattro fasi fondamentali, ovvero acquisizione, assimilazione, trasformazione e, per finire, sfruttamento (Zahra e George, 2002). L'acquisizione consiste nell'osservare, identificare e dunque portare all'interno dell'impresa, informazioni di valore. Successivamente esse vengono assimilate, cioè comprese, tradotte, condivise e rese disponibili tra i membri dell'organizzazione. A questo punto le nuove conoscenze possono essere trasformate, cioè modificate, gestite e combinate con le informazioni già in possesso dall'impresa, al fine di creare nuove associazioni. Per finire, con lo sfruttamento le nuove informazioni possono essere utilizzate al fine di creare, sviluppare e implementare nuovi prodotti, processi, strategie al fine di conseguire migliori risultati in termini di performance.

L'ACAP prima di essere una capacità organizzativa, è una capacità individuale, che si sviluppa in capo ai singoli membri di un'organizzazione. Il presente studio si concentra infatti sulla dimensione soggettiva, prendendo in particolare considerazione l'ACAP imprenditoriale, definita come la capacità di un imprenditore di capire le nuove conoscenze, riconoscere il loro valore e, di conseguenza, commercializzarle tramite la creazione e la gestione di un'impresa (Quian e Acs, 2013).

L'intento di questa ricerca è infatti quello di studiare come e se l'ACAP sviluppata in capo agli imprenditori, sia in grado di impattare sulle performance organizzative. In altre parole, l'obiettivo è quello di capire se tale capacità contribuisca all'ottenimento di performance superiori.

Per poter rispondere a tale interrogativo, l'ACAP misurata in capo a 18 imprenditori, è stata messa in relazione con dati corrispondenti relativi alle performance finanziarie, all'innovazione, all'internazionalizzazione e alle reti di relazioni.

La misurazione dell'ACAP è stata possibile grazie all'applicazione di tecniche Content alle interviste fatte agli imprenditori. I dati circa le performance finanziarie sono stati invece ottenuti consultando il database AIDA, mentre quelli relativi alle altre variabili, mediante la somministrazione di un questionario.

Successivamente, è stato possibile studiare le relazioni tra l'ACAP e ciascuna variabile utilizzando il software statistico SPSS, e quindi osservare i risultati ottenuti.

La ricerca si articola in tre parti, ovvero quella teorica, quella relativa alla metodologia e, per finire, la ricerca empirica.

Il primo capitolo presenta i principali contributi teorici relativi all'ACAP. In particolare vengono discusse le principali definizioni del concetto, le dimensioni in cui esso viene scomposto, le modalità utilizzate per la sua misurazione e i legami con le performance organizzative individuati in letteratura. Si fa poi particolare riferimento all'ACAP individuale e quindi imprenditoriale, oggetto di studio della presente ricerca, non largamente trattata nei contributi precedenti.

Il secondo capitolo descrive il modello di ricerca, vengono dunque riportate le caratteristiche principali della variabile indipendente, l'absorptive capacity, e delle variabili indipendenti, performance finanziaria, innovazione, internazionalizzazione e network d'impresa. Inoltre vengono descritte le modalità attivate al fine di recuperare i dati circa ciascuna variabile, dunque lo sviluppo della content analysis, delineazione e somministrazione del questionario, nonché consultazione del database AIDA.

Il terzo capitolo presenta l'analisi statistica, al fine di identificare possibili relazioni tra ACAP e variabili di performance. L'utilizzo del software SPSS è stato affiancato da analisi di tipo qualitativo, al fine di comprendere meglio i risultati ottenuti.

Al termine della ricerca vengono fatte alcune osservazioni conclusive, finalizzate a cogliere il contributo di tale studio, nonché i limiti e le criticità che lo caratterizzano.

# CAPITOLO 1
# ABSORPTIVE CAPACITY : BACKGROUND TEORICO

## 1.1 Introduzione

La gestione delle conoscenze è fondamentale per garantire lo sviluppo e la prosperità di un'impresa nel tempo. Infatti, le organizzazioni intraprendono processi innovativi partendo dalle informazioni di cui dispongono, combinandole e incrementandole in modo nuovo e creativo. È però importante che le imprese non si concentrino solamente sulle conoscenze sviluppate al loro interno, tramite le attività di ricerca e sviluppo. In questo modo il rischio è quello di avviare solamente processi di innovazione incrementale, trascurando quelli di tipo radicale, nonché di riscontrare la sindrome del *not – invented – here*, ovvero la diffida di quanto viene sviluppato oltre i confini organizzativi (Cohen e Levinthal, 1990; Kats e Allen, 1982). Affacciarsi all'ambiente esterno, osservare le dinamiche di mercato e i suoi cambiamenti, registrare le mosse dei competitor e studiare le nuove conoscenze disponibili in tale contesto, sono fonte di stimolo per le attività organizzative e permettono di superare i limiti della ricerca interna. Solo integrando informazioni interne ed esterne, le conoscenze di un'impresa possono essere complete e, in questo modo, favorire i processi innovativi.

La capacità che permette alle organizzazioni di identificare nuove conoscenze di valore nell'ambiente esterno, utili ai propri processi, di acquisirle, assimilarle, trasformarle e combinarle con le informazioni già a disposizione e, per finire, di utilizzarle a fini commerciali è definita absorptive capacity (Cohen e Levinthal, 1990; Zahra e George, 2002).

L'absorptive capacity è importante in quanto capace di stimolare i processi innovativi, creare e difendere il vantaggio competitivo e garantire elevati livelli di performance. Per questo motivo la letteratura economica si è largamente occupata del concetto in esame. Diversi autori hanno infatti cercato di darne una definizione sempre più puntuale, di delinearne le componenti e le misure, nonché di studiare i passaggi tramite cui l'ACAP riesce ad influenzare l'innovazione e i risultati d'impresa.

Questo capitolo ha l'intento di fornire un background teorico al concetto di absorptive capacity, presentando i maggiori contributi presenti in letteratura. Nello specifico, il paragrafo a seguire fornisce le principali definizioni del concetto e la sua scomposizione in diverse dimensioni. Per quanto concerne queste ultime, vi è discordanza tra diversi autori. Nel capitolo si fa particolare riferimento al modello di Zahra e George (2002) e quindi alla suddivisione dell'ACAP in quattro processi principali: acquisizione, assimilazione, trasformazione e sfruttamento. Di seguito, sempre facendo riferimento al contributo di Zahra e George (2002), vengono presentati i concetti di PACAP, potential absorptive capacity, e RACAP, realized absorptive capacity. La PACAP comprende le fasi di acquisizione e assorbimento di nuove informazioni, ed è fondamentale per il mantenimento dei risultati nel tempo e per la difesa del vantaggio competitivo. La RACAP invece, è formata dalle attività di trasformazione e

di sfruttamento delle conoscenze assimilate ed esercita un'influenza diretta sull'innovazione e sulla creazione di vantaggi competitivi.

Il terzo paragrafo riporta le principali metodologie tramite cui è possibile misurare la presenza e l'intensità dell'absorptive capacity all'interno di un'impresa, sottolineando i limiti dei misuratori parziari, dunque la necessità di rilevatori multidimensionali.

Nel quarto paragrafo si analizza come l'absorptive capacity sia correlata con le performance d'impresa. Vengono quindi riportati alcuni contributi della letteratura, volti ad approfondire come l'ACAP sia in grado di agevolare alti livelli di performance, vantaggio competitivo e innovazione.

Successivamente, il quinto paragrafo si concentra sull'ACAP individuale. Cohen e Levinthal (1990) sostengono che quest'ultima sia il punto di partenza per la formazione dell'ACAP organizzativa, che non risulta però dalla mera somma dell'absorptive capacity in capo ai singoli individui, bensì da un link tra un mosaico di ACAP individuali.

Sebbene sia riconosciuta l'importanza dell'absorptive capacity individuale, la letteratura non si è adeguatamente soffermata a studiare ed esplicare tale costrutto. I molteplici contributi sull'absorptive capacity, nella maggior parte dei casi, fanno riferimento all'organizzazione o alle sue singole unità. Infatti, come anche precisato da Cohen e Levinthal (1990), l'ACAP non risiede solamente nell'impresa ma anche nelle sue singole unità.

In tal modo viene però trascurato il ruolo giocato dagli individui e dalle loro capacità personali. Inoltre gli studi che si sono invece occupati direttamente di ACAP individuale presentano diverse limitazioni. Innanzitutto essi sono frammentari, analizzano cioè solo alcune componenti del concetto piuttosto che studiarlo in toto. In secondo luogo l'individual absorptive capacity è stata prevalentemente studiata nelle fasi di acquisizione e assorbimento, mentre trasformazione e sfruttamento sono state maggiormente trascurate. Infine, posta l'ACAP individuale come punto di partenza per la costituzione di quella organizzativa, non è chiaro il passaggio dal primo al secondo livello (Hotho et al., 2011).

Il mancato approfondimento del concetto in esame porta a diverse conseguenze che impattano sia sullo sviluppo teorico, sia sulla formulazione di implicazioni manageriali (Foss e Pedersen, 2004). Omettere gli individui dagli studi di ACAP porta a sottovalutarli e a non considerarli come importanti nel processare le conoscenze. Inoltre, dal punto di vista teorico, ciò crea lacune su un concetto che invece è stato identificato fin dal principio da Cohen e Levinthal, nel porre le basi a tutta la letteratura dell'ACAP (Lane e Koka, 2006). Infatti, posta l'individual absorptive capacity come punto di partenza, solo comprendendo tale concetto è possibile effettivamente capre e sviluppare appieno l'ACAP organizzativa.

Il sesto paragrafo sviluppa ulteriormente il tema dell'absorptive capacity individuale, con particolare riferimento alla figura dell'imprenditore. I leader devono adoperarsi per garantire un contesto organizzativo congeniale all'ACAP e al suo mantenimento nel tempo, solo così infatti i processi innovativi potranno prendere piede e permettere alle imprese di essere sempre più

competitive, di soddisfare la domande e, soprattutto, di ottenere i livelli di performance desiderati. I manager percepiscono le cose con il loro senso cognitivo che influenza la logica dominante con cui l'azienda opera e decide (Calori et al., 1994). Questa logica dominante determina le forme organizzative e indirettamente il livello di ACAP (van den Bosch et al., 1999). Per esempio, i manager che applicano una logica di management classica favoriscono le forme organizzative tradizionali, che non considerano l'ambiente come fonte di conoscenze di valore da assorbire, limitando in tal modo lo sviluppo dell'ACAP organizzativa.

Data la particolare importanza degli imprenditori nell'influenzare l'ACAP individuale del personale e, di conseguenza, quella organizzativa, il presente studio cerca di fornire degli approfondimenti circa l'absorptive capacity a livello imprenditoriale.

A concludere vengono esposte le questioni aperte e delle osservazioni conclusive che vanno a sottolineare i punti di forza ed i limiti nel campo dell'ACAP.

## 1.2 Definizioni e dimensioni dell'Absorptive Capacity

Il concetto di ACAP è stato largamente studiato e analizzato nella letteratura economica e diversi autori hanno cercato di approfondirne significato e componenti.

Cohen e Levinthal (1990) hanno elaborato quella che è la definizione portante di questo concetto, descrivendolo come la capacità di identificare il valore di nuove conoscenze esterne, assimilarle e quindi applicarle con fini commerciali. Mowery e Oxel (1995) sostengono che l'absorptive capacity riferisce ad un insieme di capacità necessarie per gestire, trasferire e modificare le conoscenze, con particolare riferimento a quelle tacite. Un'altra definizione è stata realizzata da Kim (1998), che spiega l'ACAP in termini di apprendimento e risoluzione di problemi. Le diverse definizioni sono sintetizzate in tabella 1.1.

L'absorptive capacity è quindi una learning ability che consente di recuperare informazioni esterne, cosicché le imprese non debbano limitarsi a quanto posseggono o sviluppano internamente, per poi adattare tali informazioni alle specifiche esigenze organizzative. L'accesso a fonti esterne è fondamentale per i processi innovativi. Accedendo ad informazioni sviluppate oltre i loro confini, le imprese possono superare i limiti di sviluppo interni, integrare e completare le conoscenze già in possesso e ricevere nuovi stimoli per le elaborazioni future. L'ACAP permette di superare le molteplici barriere che possono rendere difficoltosi dialoghi e scambi. Infatti va tenuto in considerazione che le fonti esterne sono molteplici e spesso non note, vi sono distanze cognitive tra i diversi attori, bisogna saper riconoscere le informazioni che effettivamente rappresentano una soluzione alle problematiche interne, vanno fatte attente valutazioni di qualità e, per finire, il tutto deve essere trasferito dall'esterno all'interno (Comacchio e Bonesso,2010).

L'abilità di valutare e usare le informazioni esterne deriva dalla prior knowledge (Cohen e Levinthal, 1990), l'antecedente sostanziale dell'absorptive capacity. Le conoscenze preliminari di

un'impresa sono quelle che essa già possiede al suo interno e che fungono da base per gli apprendimenti successivi. Infatti se si padroneggia un background di conoscenze correlato, i processi di apprendimento sono agevolati.

**Tabella 1.1: Definizioni dell'ACAP**

| **Definizione** | **Dimensione** |
|---|---|
| La capacità di attribuire valore, assimilare e applicare le nuove conoscenze (Cohen e Levinthal, 1990). | Capacità di valutare le conoscenze tramite le esperienze passate e gli investimenti.<br><br>Capacità di assimilare<br>- dipende dalle caratteristiche delle nuove conoscenze<br>- dipende dalle capacità organizzative e delle alleanze in essere<br>- si basa sugli overlap tecnologici<br><br>Capacità di applicare<br>- basata sulle opportunità tecnologiche (ammontare di conoscenze esterna rilevante)<br>- dipende dal grado di appropriabilità |
| Una vasta gamma di capacità che riflette il bisogno di gestire la componente tacita delle conoscenze acquisite, nonché la necessità di modificare sulla base del contesto domestico le tecnologie sviluppate all'esterno (Mowery e Oxel, 1995). | Capitale umano:<br>- capacità del personale<br>- formare il personale che va ad occuparsi di r&s<br>- formare ingegneri<br>- investire in r&s |
| L'ACAP richiede capacità di apprendimento e sviluppa abilità di problem – solving. La capacità di apprendimento è la capacità di assimilare conoscenza tramite il processo di imitazione. la capacità di problem solving consistono nel creare nuove informazioni per l'innovazione (Kim, 1998). | Prior knowledge; intensità degli sforzi |

*Fonte: Zahra e George, 2002.*

Nonostante sia stata ampiamente studiata, la concettualizzazione dell'absorptive capacity rimane difficile a causa della sua intangibilità (Jime´nez-Barrionuevo et al.,2010). Come studiato dalla resource – base view theory, le risorse intangibili sono si strategiche e fonte di vantaggio competitivo, ma difficili da misurare e valutare. Zahra e George (2002), a tal proposito, afferiscono all'absorptive capacity l'attributo di capacità dinamica, cioè intrinseca all'organizzazione e ai suoi processi, nonché strategica in quanto capace di stimolare il cambiamento organizzativo e la sua evoluzione. Essa abilita l'impresa a riconfigurare le sue risorse di base e ad adattarsi alle condizioni mutevoli di mercato, al fine di ottenere un vantaggio competitivo sostenibile.

Un'ulteriore problematicità attorno al concetto di ACAP attiene all'ambiguità e discordanza di definizioni, componenti e risultati. Basti infatti pensare al non consenso dei diversi autori circa la scomposizione dell'absorptive capacity in dimensioni distinte.

Per cominciare, Cohen e Levinthal (1990) descrivono tre processi: riconoscimento, assimilazione e commercializzazione. Il riconoscimento consiste nell'identificazione delle informazioni rilevanti e di interesse per la propria organizzazione. Per portarlo a termine in maniera efficace è necessario possedere sia delle conoscenze di base accumunate a quelle che si intendono acquisire, sia conoscenze totalmente diversificate al fine di stimolare nuove creazioni. L'assimilazione comincia una volta terminata la fase del riconoscimento, a questo punto le nuove informazioni devono essere internalizzate. Se i modi di processare le conoscenze dell'impresa ricevente e della fonte sono simili, questa seconda fase è facilitata. Per concludere, i due autori parlano di commercializzazione, poiché una volta assimilate le conoscenze e fatte proprie, esse vanno utilizzate al fine di ottenere performance superiori e vantaggi competitivi.

Lane e Lubatkin (1998) inseriscono l'ACAP in un contesto di joint venture. Gli autori sostengono che per assorbire le conoscenze sia necessario partire con una comprensione delle stesse. Quest'ultima è però mediata e influenzata da diversi fattori. A determinare l'effettiva acquisizione delle informazioni di interesse sono infatti la fiducia tra le parti, la compatibilità culturale, le conoscenze correlate già in possesso (prior knowledge) e, per finire, il tipo di relazione. Successivamente, anche Lane e Lubatkin, parlano di assimilazione. Essa dipende da flessibilità e adattabilità dell'organizzazione, dal supporto dei manager, da training e specializzazione del personale. Per capire le nuove informazioni servono infatti tecnici del settore, che possono quindi tradurle e trasferirle alle altre unità. Infine, dopo l'assimilazione, le informazioni vengono applicate con conseguenti impatti positivi in termini di business strategy e performance superiori (Jime´nez-Barrionuevo et al., 2010).

Al fine di superare le problematiche di concettualizzazione dell'ACAP e rendere omogenea la sua classificazione, Zahra e George propongono un modello composto da quattro processi chiave. Innanzitutto i due autori definiscono l'absorptive capacity come un set di routine e processi organizzativi, con cui le imprese acquisiscono, assimilano, trasformano e sfruttano la conoscenza, al fine di produrre una capacità organizzativa dinamica (Zahra e George, 2002). L'ACAP rende possibile analizzare lo stock e i flussi di conoscenza per collegarli alla creazione di vantaggi competitivi. I due autori sostengono che le quattro funzioni, aventi ruoli diversi ma complementari, costituiscono le dimensioni dell'absorptive capacity. Le quattro fasi abilitano l'impresa sviluppare la conoscenza necessaria a costruire altre capacità organizzative. Queste ultime, a loro volta, mirano a garantire la prosperità dell'organizzazione nel tempo.

Entrando nello specifico delle diverse dimensioni, con l'acquisizione l'impresa individua le conoscenze esterne che risultano essere critiche per i propri processi e attività. Si vanno cioè a localizzare, identificare e valutare le informazioni utili alle operazioni interne (Lane e Lubatkin, 1998). Le caratteristiche dell'acquisizione sono intensità, velocità e direzione degli sforzi, che hanno conseguenze sulla qualità del processo (Zahra e George, 2002f). Secondo gli autori, come già sottolineato da Cohen e Levithal, la prima dimensione dell'ACAP richiede che le imprese dispongano di diverse aree di competenza per importare con successo le nuove tecnologie. A livello pratico, ciò

che le imprese fanno per acquisire informazioni è partecipare a meeting, fiere, esposizioni scientifiche o ancora creare alleanze e partnership al fine di scambiare conoscenze con altri attori.

La seconda dimensione è l'assimilazione, definita da Szulanski (1996) come la capacità di comprendere le informazioni acquisite dalle fonti esterne, analizzarle, classificarle, processarle e quindi internalizzarle con il supporto di routine e processi organizzativi. È quindi grazie alle routine aziendali che diventa possibile assimilare e imparare quanto è stato precedentemente acquisito. Anche tale processo viene agevolato dalla prior related knowledge. Come sostenuto da Teece (1981) le conoscenze per essere capite e quindi effettivamente assimilate necessitano di assets complementari.

Successivamente troviamo la trasformazione e in questo caso le routine e i processi aziendali si attivano per combinare le conoscenze esistenti con quelle appena acquisite ed assimilate. Inoltre si attivano i processi di aggregazione o cancellazione di informazioni, nonché quelli per la loro reinterpretazione. Zahra e George (2002) parlano in questo contesto di bisociation, la capacità di identificare due set di informazioni apparentemente incongruenti e combinarli al fine di formare nuovi schermi e strutture. Altre caratteristiche positive della trasformazione, riferiscono al suo impatto positivo nel modo in cui l'azienda percepisce se stessa e l'ambiente competitivo e riesce a riconoscere opportunità rilevanti nel mercato.

L'ultima dimensione è lo sfruttamento. Ancora una volta, i processi aziendali fanno si che essa si svolga in modo strutturato e sistemico. Si basa su routine che rifiniscono, estendono e fanno leva sulle competenze esistenti o che ne vanno a creare di nuove, incorporando le conoscenze trasformate nelle operazioni interne. Lo sfruttamento di conoscenze è strategico poiché porta alla creazione di nuovi beni, sistemi, processi, forme organizzative, permettendo infine di implementare e completare le competenze aziendali (Spender, 1996).

La tabella 1.2 illustra le diverse dimensioni proposte dagli autori che si sono occupati della definizione dell'ACAP.

La classificazione di Zahara e George trova diversi punti in comune con quella elaborata da Cohen e Levinthal, tuttavia presenta anche caratteristiche distintive. Innanzitutto nella classificazione del 2002 si parla di acquisizione di informazioni piuttosto che di riconoscimento di valore. In secondo luogo essa si articola in quattro dimensioni. Zahra e George, infatti, non parlano direttamente di commercializzazione dopo il processo di assimilazione, ma si soffermano a distinguere trasformazione da sfruttamento. In tal modo è possibile identificare i singoli passi che vanno dalla composizione delle conoscenze al loro utilizzo in termini di nuovi beni, strategie, operazioni. Per concludere, i due autori in esame introducono il concetto di routine e processi. Ogni singola dimensione è strutturata tramite da routine che ne agevolano l'esecuzione e i risultati. Inoltre, anche tali routine diventano oggetto della fase di sfruttamento e, a fronte delle nuove conoscenze a disposizione, possono essere ulteriormente sviluppate, modificate o sostituite.

**Tabella 1.2: Le dimensioni dell'ACAP**

| Autori | 1^ dimensione | 2^ dimensione | 3^ dimensione | 4^ dimensione |
|---|---|---|---|---|
| Cohen e Levinthal (1990) | riconoscere il valore | assimilare | Commercializzare | |
| Heeley (1997) | acquisire | diffondere | | |
| Lane e Lubatkin (1998) | riconoscere il valore | assimilare | Commercializzare | |
| Lane, Salk e Lyles (2001) | capire | assimilare | Applicare | |
| Zahra e George (2002); Jansen et al. (2005) | acquisire | assimilare | Trasformare | Sfruttare |
| Lane et al. (2006) | Riconoscimento econ exploratory learning | assimilazione con transformative learning | utilizzo con exploitative learning. | |
| Todorova e Durisin (2007) | riconoscere | acquisire | assimilare e trasformare | Sfruttare |
| Lichtenthaler (2009) | riconoscere e assimilare | mantenere e riattivare | Trasformare e applicare | |
| Volberda et al. (2010) | Acquisizione (managerial, iner organizazional e intra organizational antecedents) | Assimilazione (managerial, iner organizazional e intra organizational antecedents) | Trasformazione (prior knowledge e condizioni ambientali) | Sfruttamento (priori knowledge e condizioni ambientali) |
| Lewin et al. (2011) | Creazione conoscenza interna / acquisizione conoscenza esterna | Assimilazione conoscenza interna / assimilazione conoscenza esterna | Trasformazione conoscenza interna / trasformazione conoscenza esterna | Utilizzo conoscenza interna / utilizzo conoscenza esterna |

*Fonte: Jime´nez-Barrionuevo et al., 2010.*

Dopo aver identificato le quattro dimensioni di ACAP, Zahra e George (2002) le hanno raggruppate in due macrocategorie: PACAP (potential absorptive capacity) e RACAP (realized absorptive capacity).

La PACAP è la capacità di assorbimento potenziale. Essa comprende il set di routine e processi strategici con cui le organizzazioni acquisiscono e assimilano le nuove conoscenze esterne (Zahra e George, 2002). La potential absorptive capacity indica quanto un'impresa è recettiva alle nuove informazioni, in quanto riferisce alle modalità di acquisizione, analisi, interpretazione e comprensione delle stesse. La PACAP, a differenza della RACAP, è un processo che si sviluppa soprattutto a livello

personale ed individuale, infatti forze trainanti di questa capacità sono le riflessioni, le intuizione e le interpretazioni che gli imprenditori sviluppano attorno alle nuove conoscenze (Cepeda- Carrion et al., 2010).

La RACAP, absorptive capacity realizzata, riflette la capacità di trasformare e sfruttare le conoscenze assorbite. Mentre la PACAP può essere intrinseca nei manager o nel personale, che sviluppano relazioni, linguaggi comuni e fiducia verso le interazioni, la RACAP può manifestarsi nelle regole, le procedure, e le routine di risoluzione dei problemi nell'organizzazione (Nonaka, 1994).

PACAP e RACAP sono due capacità complementari e coesistenti, in quanto la loro unione costituisce l'absorptive capacity. Allo stesso tempo, queste due dimensioni differiscono tra loro in quanto la potential absorptive capacity si occupa sulle modalità di acquisizione e sfruttamento di informazioni, mentre la realized absorptive capacity si concentra su come queste vengono poi trasformate e sfruttate. In quanto concetti differenti e distinti, essi implicano diverse strategie e strutture (Newey e Zahra, 2009). Mentre la PACAP richiede cambiamento, flessibilità e creatività, la RACAP necessita di ordine, controllo e stabilità (Cepeda- Carrion, Cegarra – Navarro e Jimenez – Jimenez, 2010).

Nonostante siano separate, non vi è una predominanza di una capacità sull'altra e godono di medesima importanza. Basti infatti pensare a come non sia possibile trasformare e sfruttare informazioni, se prima queste non sono state recuperate. Viceversa, come informazioni acquisite e assimilate, se inutilizzate, non portino a nessun beneficio organizzativo.

La distinzione di queste due capacità è molto importante per capire e analizzare nel dettaglio le loro funzioni e il loro impatto specifico sul vantaggio competitivo d'impresa. In particolare la realized absorptive capacity crea il vantaggio competitivo e stimola direttamente l'innovazione, mentre la potential absorptive capacity è indispensabile per il loro sostenimento nel tempo. Per finire, la divisione tra PACAP e RACAP aiuta a spiegare come certe imprese siano più efficienti di altre nell'attivare l'absorptive capacity e dove si insinuino le eventuali inefficienze dell'ambito. Si può cioè capire perché alcune imprese falliscano a seguito di cambiamenti ambientali, mentre altre prosperino a parità di condizioni.

Prima di analizzare il loro ruolo nel gioco competitivo e dell'innovazione, è fondamentale capire quali sono gli antecedenti di PACAP e RACAP, cioè quali elementi organizzativi permettano il loro effettivo sviluppo. In particolare si tratta di: fonti esterne di conoscenza, esperienze precedenti, stimoli interni ed esterni e, per finire, l'interazione sociale.

Le imprese non possono sviluppare al loro interno tutte le informazioni necessarie allo sviluppo dell'organizzazione stessa e dei beni da lei serviti. Per sopperire ai limiti della ricerca e sviluppo interna, seppure questa sia fondamentale, è importante avere una buona apertura verso l'esterno di modo da poter recuperare ulteriori conoscenze e rimanere aggiornati circa i cambiamenti del mercato di riferimento. Le fonti esterne acquistano per tali regioni vitale importanza. Esse consistono in accordi contrattuali o relazioni interorganizzative, come consorzi di r&s (ricerca e sviluppo) e joint

venture, posti in essere da un'organizzazione al fine di scambiare e sviluppare nuove conoscenze con partner esterni. Fonti esterne sono inoltre rappresentate da fiere, mostre scientifiche, meeting, training a cui imprenditori e personale possono partecipare al fine di specializzarsi e rifinire le loro competenze tecniche e specifiche. Come già esposto precedentemente, tali fonti devono disporre sia di conoscenze diversificate rispetto a quelle dell'impresa, sia di informazioni complementari. In questo modo si evita la ridondanza e si stimola l'effettivo sviluppo di conoscenze nuove nonché l'arricchimento di quelle già possedute. Per tale ragione, la diversità delle risorse a cui si ha accesso e il grado di sovrapposizione tra le conoscenze di base e quelle da acquisire, stimolano lo sviluppo della PACAP. Maggiore è l'esposizione di un'impresa a fonti diverse e complementari, maggiori sono le opportunità di sviluppare la propria PACAP.

Le fonti esterne sono dunque stimolo per l'absorptive capacity potenziale, ma non sono l'unico. Un secondo driver di tale capacità è rappresentato infatti dalle esperienze passate, anche perché la PACAP, come l'ACAP, è una dimensione path - dependent. Nel corso del tempo gli imprenditori consultano diverse fonti e utilizzano differenti metodologie al fine di recuperare nuove conoscenze. Tali sforzi e investimenti possono poi avere dei risultati più o meno positivi. Questo processo va a costituire l'esperienza d'acquisizione di un'impresa. L'esperienza può poi avvenire in maniera indiretta, osservando cioè quanto accade nel proprio ambiente di riferimento; in particolare guardando le mosse di partner, competitor, clienti o altri attori di interesse. L'esperienza, sia essa diretta o indiretta, diventa una risorsa importante per l'impresa e va ad influenzare il modo in cui i manager pensano e prendono le loro decisioni in termini di acquisizione. Le esperienze passate definiscono il luogo in cui le imprese ricercano le informazioni, poiché le fonti e le modalità che in precedenza hanno portato al successo, fungono da guida per le decisioni future (Christensen, 1998; Cyert e March, 1963).

Ci sono alcuni stimoli, sia interni che esterni all'organizzazione, che sono in grado di rilanciare e stimolare la PACAP. Per stimoli interni si fa riferimento a performance negative, scostamenti degli obiettivi prefissati, problematiche con gli altri attori della filiera che rimettono in discussione le proprie strategie o, come sostenuto da Kim (1998), episodi di crisi aziendale. Stimoli esterni sono rappresentati da invenzioni radicali, cambiamenti tecnologici, cambiamenti legislativi e culturali, mutamenti nella domanda di beni e servizi. Quindi si fa riferimento a tutti quegli elementi che portano a degli scostamenti nel contesto in cui l'impresa opera, a cui quest'ultima si deve prontamente adeguare per poter continuare a crescere e ad avere performance positive. Quando un'organizzazione si trova a dover fronteggiare questi cambiamenti e queste problematiche, è portata ad intensificare i propri sforzi nella ricerca e nel recupero di informazioni esterne. Queste ultime infatti costituiscono l'elemento chiave per superare tali situazioni. Per questo Zahra e George (2002) sostengono che la scelta delle fonti presso cui acquisire le nuove conoscenze sia incoraggiata dal tipo di stimoli in questione, mentre gli sforzi della ricerca siano influenzati dall'intensità degli stimoli stessi. Ad esempio, se nel settore manifatturiero vengono sviluppati nuovi macchinari per la produzione, le

imprese interessate dovranno ricercare informazioni presso fiere, in cui questi strumenti sono presentati. Necessiteranno poi, di tante più conoscenze quanto più questa innovazione è importante e complessa.

Per finire troviamo le interazioni sociali, e questo fattore promuove lo sviluppo sia di PACAP che di RACAP. Interagire con attori diversi, siano essi esterni o interni all'impresa, oltre a contribuire a formare il capitale sociale, promuove lo scambio di informazioni e quindi la PACAP. Allo stesso tempo, come sostenuto da Spender (1996) e Garvin (1993), lo sfruttamento di nuove informazioni richiede la condivisione di conoscenze rilevanti tra i membri di un'impresa, di modo da promuovere una comprensione e un apprendimento comuni. Si denota pertanto che le interazioni sociali incidono anche sulla RACAP.

Una volta definita l'ACAP e comprese le sue dimensioni, è necessario utilizzare adeguati strumenti per poterne misurare presenza e intensità all'interno dell'organizzazione. Nel seguente paragrafo verranno presentate le principali metodologie di valutazione presenti in letteratura.

## 1.3 La misurazione dell'ACAP e studi a livello organizzativo

La letteratura che tratta i temi dell'ACAP si è soffermata prevalentemente nella definizione del concetto e nella delineazione delle dimensioni chiave. Diversi autori però hanno anche cercato di trovare delle unità di misura da applicare all'ACAP, sia per verificare la sua presenza o assenza presso un'organizzazione e il suo personale, sia per verificarne l'intensità. Poter misurare questa capacità è utile per diverse ragioni. Innanzitutto per meglio indagare la correlazione tra absorptive capacity e risultati aziendali, in secondo luogo per poter mettere a confronto un'impresa con i suoi competitor.

Nonostante l'absorptive capacity sia stata riconosciuta come una capacità dinamica e multidimensionale, la maggior parte degli studi presenti in letteratura riporta indicatori che trattano il concetto come unidimensionale. Inoltre, tali indicatori fanno spesso riferimento alle attività di ricerca e sviluppo.

Nello specifico, uno dei modi più utilizzati per misurare l'ACAP, proposto anche da Ahuja e Katila (2001), consiste nel valutare il numero di brevetti sviluppati dall'organizzazione, lungo uno specifico arco temporale. Questa scelta è motivata dal legame tra brevetti e innovazione, che come detto precedentemente è uno dei principali output della capacità di assorbimento. Quando un'impresa ha delle idee innovative, che differiscono da quelle già presenti nel mercato, è portata a proteggerle per potersi effettivamente appropriare dei vantaggi che esse portano. Alla base di queste idee innovative ci sono processi di gestione di conoscenze che afferiscono all'ACAP. Quindi sicuramente i brevetti sono un indice importante della capacità innovativa d'impresa e di conseguenza della sua propensione ad acquisire e gestire nuove conoscenze, ma tale scelta presenta anche molti limiti. Ad esempio, non tutte le organizzazioni hanno la stessa propensione a brevettare e potrebbero decidere di commerciare le loro invenzioni senza proteggerle. Ciò denota, in primo luogo, che i brevetti non permettono di

misurare l'ACAP delle imprese con idee non protette. In secondo luogo, questo elemento non è sufficiente a cogliere la multidimensionalità e la complessità dell'absorptive capacity, poiché mira ad un suo output specifico, perdendo di vista i processi di gestione di conoscenze, dall'acquisizione allo sfruttamento.

L'intensità, gli investimenti, gli sforzi e il personale coinvolto nelle attività di ricerca e sviluppo sono le unità di misura più frequenti. Schmidt (2010), Becker e Peters (2000), Cockburn e Henderson (1998) e Tsai (2001) ad esempio, rilevano la presenza e l'intensità dell'absorptive capacity in termini di: budget, investimenti, attività, sforzi, presenza di laboratori e risultati della ricerca e sviluppo aziendale. Gli stessi Cohen e Levinthal (1990) , coloro i quali hanno posto le basi a tutta la letteratura dell'ACAP, li trattano nei loro studi. La ricerca e sviluppo riferisce alla gestione di informazioni e conoscenze, che portano le imprese ad innovare e a trovare nuove soluzioni e combinazioni rispetto a quelle precedenti. Tutti questi fattori sottolineano la stretta correlazione tra r&s e ACAP. Tuttavia ancora una volta si denotano dei limiti. Le attività di ricerca e sviluppo sono specifiche di quanto avviene all'interno dell'organizzazione, quindi non considerano le conoscenze che vengono sviluppate esternamente e che un'impresa può e deve acquisire.

Khoja e Maranville (2010), partendo dalla definizione di Lane e Lubatkin (1998) e Tsai (2001), secondo cui l'absorptive capacity è "la capacità di acquisire ed assimilare nuove conoscenze ottenute da fonti esterne", misurano l'ACAP solo tramite indicatori di acquisizione e assorbimento. Il focus di questi autori è soprattutto sul capitale umano, per questo motivo le misure da loro proposte vanno soprattutto a valutare le azioni del personale. L'acquisizione è valutata dal grado di interconnessione dei dipendenti con fonti esterne e dal livello del sistema degli incentivi, visto come motore per promuovere questa prima fase di ACAP. L'assimilazione invece viene legata ai valori e alla cultura aziendale, alla capacità del personale di interagire reciprocamente e condividere informazioni ed esperienze all'interno di gruppi di lavoro, alla cooperazione, alla presenza di diversi background tra i dipendenti e ai sistemi di comunicazione interni all'impresa.

Lane et al. (2006) suggeriscono che l'absorptive capacity deve essere empiricamente esplorata anche in contesti non riguardanti l'r&s, usando una metrica capace di catturare ciascuna delle dimensioni dell'ACAP e di tenere conto del contesto specifico in cui opera l'impresa. La critica che questi autori muovono nei confronti degli indicatori qui affrontati, concerne al fatto che la ricerca e sviluppo, con riferimento sia ai suoi output che input, tratta l'absorptive capacity come una risorsa statica e non come una capacità o un processo.

Al fine di superare questi limiti, è necessario un indicatore multidimensionale, effettivamente capace di cogliere ogni aspetto e processo attivato dall'ACAP. Flatten et al. (2011) propongono un insieme di misure che tenga in considerazione le quattro dimensioni dell'absorptive capacity. Per elaborarlo, gli autori sono partiti dalle definizioni di ciascuna dimensione, quindi acquisizione, assimilazione, trasformazione e sfruttamento. Successivamente, sulla base di tali concetti e della

letteratura precedente, hanno identificato più indicatori per ciascuna dimensione. Ecco che quindi la misurazione dell'ACAP è frutto della misurazione puntuale di ciascuno dei suoi processi.

Acquisire conoscenze significa affacciarsi oltre i confini della propria impresa, indagare ed identificare nuove informazioni utili ai processi interni. Indicatori di questo processo sono quindi: la presenza di network personali, l'assistenza di consulenti, la partecipazione a seminari, l'uso di internet, il possesso di database, ricerche di mercato e, ancora, la consultazione di riviste professionali.

L'assimilazione è la fase in cui si interpretano e comprendono le conoscenze grazie a specifiche routine. Per misurarla si può osservare la divisione di ruoli e responsabilità, nonché la presenza di personale altamente specializzato, poiché sono proprio le conoscenze tecniche specifiche a permettere una corretta comprensione delle conoscenze acquisite. Inoltre i flussi informativi aziendali, la comunicazione tra funzioni diverse e la frequenza di meeting e riunioni, sono ulteriori modalità per misurare l'assimilazione.

La trasformazione consiste nel combinare le nuove conoscenze con quelle già possedute dall'impresa. Indicatori legati alla dimensione, possono essere il tasso con cui la ricerca e sviluppo interna utilizza informazioni acquisite dall'esterno e quanto si è in grado di usare informazioni esterne nelle operazioni interne.

Per concludere, lo sfruttamento di conoscenze porta a creare nuovi beni, servizi, processi e strategie, avendo così un impatto diretto su innovazione, performance e vantaggio competitivo. Quindi per misurare quest'ultima dimensione vengono richiamati la r&s, il numero di nuovi prodotti lanciati nel mercato in un determinato tempo, brevetti, prototipi e la propensione ad adottare nuove tecnologie.

Anche Jansen et al. (2005), riconoscendo il limite di utilizzare misuratori singoli per l'absorptive capacity, in seguito ad una revisione della letteratura precedente hanno individuato alcuni indicatori da applicare a ciascuna delle quattro dimensioni del costrutto. Nello specifico, l'acquisizione di nuove conoscenze viene rilevata in termini di frequenza di interazioni con il quartier generale, di incontri informali o meeting con terzi e clienti, di rapporti con contabili e consulenti e ancora di rapporti tra dipendenti di diverse funzioni.

L'assimilazione viene invece misurata osservando il tasso con cui un'impresa riesce a riconoscere i cambiamenti di mercato, le nuove opportunità e per finire la sua velocità nell'analizzare e interpretare gli scostamenti della domanda.

La trasformazione viene rilevata tramite diversi punti di vista. Innanzitutto si osserva se una specifica unità organizza spesso meeting al fine di discutere sui trend di mercato e sullo sviluppo di nuovi prodotti. In altre parole, è importante capire come i cambiamenti di mercato impattano nei nuovi prodotti o servizi. Ancora, la trasformazione si misura osservando la puntualità con cui i dipendenti immagazzinano le nuove conoscenze acquisite o condividono tra loro esperienze pratiche.

Per concludere lo sfruttamento viene innanzitutto misurato in termini di chiara divisione di ruoli e responsabilità nell'organizzazione, nonché nella presenza di linguaggi condivisi tra gli attori coinvolti nella realizzazione di nuovi beni o servizi. Va sottolineato come la divisione di ruoli e responsabilità

sia vista invece da Flatten et al. (2011) come un indicatore dell'assorbimento. Di conseguenza emerge come questa caratteristica impatti su diverse dimensioni dell'ACAP.

Altri indici sono rappresentati da meeting al fine di capire come meglio sfruttare le nuove conoscenze acquisite, oppure dalla facilità con cui l'impresa implementa e sviluppa nuovi prodotti.

Cepeda –Carrion et al.(2012) non contribuiscono con l'identificazione di misure per ogni singolo processo, bensì associate a PACAP e RACAP. I ricercatori in esame argomentano che per misurare la potential absorptive capacity vanno valutati: il tasso di interazione tra unità, il tasso di incontri informali in un arco temporale determinato (pranzi, visite, meeting con i clienti, approcci con i consulenti) e, per finire, la capacità di cogliere le opportunità, nonché analizzare ed interpretare i cambiamenti nella domanda di mercato. La RACAP può essere invece rilevata osservando la capacità di registrare e immagazzinare le conoscenze da parte del personale, di condividere le esperienze, dare giusto valore alle opportunità, fare riunioni con il fine di discutere le conseguenze di trend, sviluppare nuovi prodotti e, per finire, implementarli.

Jiménez – Barrionuevo et al. (2011) propongono un misuratore multidimensionale, simile a quelli sopra citati. Il livello di conoscenze di base già possedute, la capacità di interagire e di identificare elementi di valore, nonché l'essere recettivi, sono modalità tramite cui è possibile cogliere la presenza dell'abilità di acquisizione posseduta da una determinata impresa. L'assimilazione invece è legata agli scambi di conoscenza interni, al trining e alla presenza di routine consolidate. La trasformazione viene identificata osservando la capacità del personale di combinare le nuove conoscenze con quelle già possedute per creare nuovi schemi e associazioni. Per concludere, lo sfruttamento viene fatto dipendere dal tasso di sviluppo di nuovi prodotti, processi, routine e dalla loro implementazione nel tempo.

Anh et al (2006) hanno sviluppato una scala che misura l'ACAP come un costrutto multidimensionale e, similmente agli autori precedenti, suggeriscono indicatori che vanno sia a rilevare la dimensione organizzativa che quella del capitale umano.

L'ACAP è una capacità multidimensionale, composta da più processi e caratterizzata da un alto livello di complessità. Per questo motivo è limitato cercare di misurarla con singoli indicatori che vanno a colpire isolati aspetti del costrutto. Al fine di misurare e cogliere effettivamente l'absorptive capacity, è necessario ricorrere ad un mix di indicatori, che misurino ad uno ad uno le quattro dimensioni dell'ACAP. Gli indicatori fino a qui proposti sono sintetizzati nella tabella 1.3.

Definire l'absorptive capacity, delineare le sue dimensioni e identificare un sistema di misurazione sono certamente elementi fondamentali per comprendere il processo, le sue fasi nonché per poterne misurare intensità e presenza. A questo punto però è importante capire come l'ACAP impatta su performance, vantaggio competitivo e innovazione. Di seguito si cerca di affrontare tale tematica.

**Tabella 1.3: gli indicatori dell'ACAP**

| Autori | Misure | Vantaggi | Svantaggi |
|---|---|---|---|
| Cockburn e Henderson (1998), Cohen e Levinthal (1990), Becker e Peters (2000), Tsai (2001), Schmidt (2010). | Investimenti, sforzi, n° laboratori e spese in r&s. | - facilità di misurazione e di recupero delle informazioni;<br>- effettiva capacità di rilevare l'importanza delle nuove conoscenze per i processi aziendali. | - non vengono colte tutte le dimensioni;<br>- non si considera l'importanza delle fonti esterne. |
| Ahyja e Katila (2001). | Numero di brevetti in un determinato arco temporale. | I brevetti sono correlati all'innovazione, vista come una delle conseguenze dell'ACAP, e sono frutto dell'elaborazione di informazioni e sforzi di apprendimento. | - l'ACAP non viene considerata come costrutto multidimensionale<br>- i brevetti misurano particolarmente la fase di sfruttamento, mentre lasciano non chiare le altre dimensioni. |
| Jansen et al. (2005) | ACQUISITION: frequenza di interazioni con il quartier generale, di incontri e meeting, di contatti con i consulenti.<br>ASSIMILATION: tasso di riconoscimento di opportunità e di cambiamenti nel mercato; velocità di analisi.<br>TRANSFORMATION: meeting per discutere dei cambiamenti di mercato e dei futuri sviluppo.<br>EXPLOITATION: presenza di linguaggi condivisi tra gli sviluppatori; implementazione | Viene proposto un indicatore multidimensionale capace di cogliere ogni dimensione dell'ACAP. | La misurazione diventa più complessa da effettuare, è più difficile recuperare tutte le informazioni, sono necessari sia metodi quantitativi che qualitativi. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | nuovi prodotti; chiara divisione ruoli e responsabilità. | | |
| Thuc Anh et al. (2006). | scala che misura l'ACAP come un costrutto multidimensionale con indicatori che vanno sia a rilevare la dimensione organizzativa che quella del capitale umano | Viene proposto un indicatore multidimensionale capace di cogliere ogni dimensione dell'ACAP. | - La misurazione è complessa ed è difficile recuperare tutti i dati necessari;<br>- Gli autori si soffermano soprattutto sull'acquisizione. |
| Khoja e Maranville (2010). | ACQUISITION: sistema incentivante; interazione con fonti esterne.<br>ASSIMILATON: cultura interna, comunicazione aziendale, condivisione esperienze tra dipendenti, lavoro di gruppo. | Le misure proposte permettono di analizzare l'ACAP, in particolar modo la PACAP, in modo più esauriente rispetto al numero dei brevetti o agli investimenti in r&s. | Gli indicatori trascurano le dimensioni di trasformazione e sfruttamento. |
| Flatten et al. (2011) | ACQUISITION: network, contatti con consulenti, seminari.<br>ASSIMILATION: chiara divisione di ruoli e responsabilità, presenza di personale specializzato.<br>TRANSFORMATION: tasso di utilizzo di informazioni esterne nelle operazioni interne.<br>EXPLOITATION: numero di nuovi prodotti/brevetti/prototipi. | Viene proposto un indicatore multidimensionale capace di cogliere ogni dimensione dell'ACAP. | La misurazione diventa più complessa da effettuare, è più difficile recuperare tutte le informazioni, sono necessari sia metodi quantitativi che qualitativi. |
| Jiménez – Barrionuevo (2011). | ACQUISITION: conoscenze di base; capacità di recezione; capacità di individuare nuove opportunità.<br>ASSIMILATION: training; | Viene proposto un indicatore multidimensionale capace di cogliere ogni dimensione | La misurazione diventa più complessa da effettuare, è più difficile recuperare tutte le informazioni, |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | scambi interni; routine consolidate.<br>TRANSFORMATION: combinazione informazioni interne ed esterne.<br>SFRUTTAMENTO: sviluppo nuovi prodotti/processi/prototipi/schemi organizzativi. | dell'ACAP. | sono necessari sia metodi quantitativi che qualitativi. |
| Cepeda- Carrion et al. (2012). | PACAP: tasso di interazione tra unità, tasso di incontri informali in un arco temporale determinato (pranzi, visite, meeting con i clienti, approcci con i consulenti), capacità di cogliere le opportunità, analizzare ed interpretare i cambiamenti nella domanda di mercato.<br>RACAP: capacità di registrare e immagazzinare le conoscenze da parte del personale, condivisione di esperienze, fare riunioni con il fine di discutere le conseguenze di trend, sviluppare nuovi prodotti. | Quello che viene proposto è un indicatore multidimensionale, quindi maggiormente predisposto a misurare l'ACAP nella sua complessità. | - la misurazione è più complessa;<br>- misurare PACAP e RACAP può portare a non identificare chiaramente ogni singolo processo di ACAP. |

*Fonte: elaborazione personale.*

## 1.4 ACAP e impatto sulla performance

Molti ricercatori hanno cercato di studiare ed analizzare il concetto di absorptive capacity, per la sua correlazione con innovazione, performance e vantaggio competitivo. I diversi studi sono volti da un lato a cercare di capire questo collegamento, dall'altro a fornire degli strumenti alle imprese per poter sviluppare una capacità che permetta loro di ottenere tali risultati.

La letteratura si è soprattutto concentrata sul rapporto tra ACAP e innovazione, individuato dagli stessi Cohen e Levinthal (1990) e da Zahra e George (2002). Di seguito si cerca di presentare alcuni importanti contributi su tale argomentazione, che sono rappresentati schematicamente nella tabella 1.4.

**Tabella 1.4: L'impatto dell'ACAP sulla performance d'impresa**

| Autori | Definizione di ACAP e performance considerata | Risultati ottenuti | Indicatori di performance |
|---|---|---|---|
| Tsai (2001). | L'abrosptive capacity è la capacità di assimilare e replicare le nuove conoscenze ottenute da fonti esterne (Tsai, 2001).<br><br>Lo studio considera: PERFORMANCE E INNOVAZIONE | L'ACAP è positivamente correlata con la performance e l'innovazione d'impresa. Tale collegamento è tanto più forte quanto più strategica è la posizione di un'unità organizzativa nel network di riferimento. | - ROI per la performance finanziaria<br>- numero di nuovi prodotti introdotti in un anno, per l'innovazione. |
| Mattyhssens et al.(2005). | L'absorptive capacity è la capacità di riconoscere il valore di nuove conoscenze esterne, assimilarle e applicarle a fini commerciali (Cohen e Levinthal, 1990).<br><br>Lo studio considera: VANTAGGIO COMPETITIVO | L'ACAP permette alle imprese di essere flessibili e questo ha impatti diretti sul vantaggio competitivo. Questo perché un'impresa flessibile, che aggiorna continuamente le proprie informazioni, sempre attenta al mercato e ai suoi cambiamenti, è più veloce nel proporre soluzioni ottimali alla propria clientela, così da superare la concorrenza. | Flessibilità misurata osservando imprese in un determinato settore, rilevando (tramite questionario) se esse:<br>- sviluppassero core competence dinamiche;<br>- valorizzassero le risorse umane;<br>- utilizzassero nuove tecnologie. |
| Lichtenthaler (2009). | L'ACAP è la capacità di un'impresa di usare conoscenze esterne tramite i processi di exploratory, transformative e exploitative learning (Lane et al., 2006). | L'exploratory learing permette di rinnovare lo stock di conoscenze e dunque di poter ottenere vantaggi da first mover. Il transformative learning mantiene le conoscenze per creare nuovi prodotti. L'exploitative learning | Tramite un questionario è stato chiesto agli imprenditori di esprimere e confrontare rispetto alla concorrenza, :<br>- performance complessive; |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | Lo studio considera: PERFORMANCE, INNOVAZIONE E VANTAGGIO COMPETITIVO. | trasforma le conoscenze in innovazione.<br>Il tutto trova la mediazione della turbolenza tecnologica e ambientale che rendono fondamentali tali processi. | - raggiungimento di quota di mercato;<br>- crescita;<br>- attuale redditività.<br>- ROS. |
| Deng et al. (2008). | L'ACAP nell'IT è quella capacità che abilita gli ingegneri ad acquisire nuova conoscenza, sintetizzarla e utilizzarla nelle proprie mansioni. Essa agevola il lavoro di gruppo e impatta sulla produttività organizzativa (Drucker, 1999).<br><br>Lo studio considera: INNOVAZIONE E PRODUTTIVITA'. | L'ACAP individuale nel campo dell'IT porta ad ottenere migliori risultati in termini di innovazione e produttività personale grazie al supporto delle tecnologie. | - Indicare tasso con cui l'IT supporta la generazione di nuove idee. |
| Spithoven et al. (2010) | L'absorptive capacity è la capacità di riconoscere il valore di nuove conoscenze esterne, assimilarle e applicarle a fini commerciali (Cohen e Levinthal, 1990).<br><br>Lo studia considera: OPEN INNOVATION. | Affinché le piccole medie imprese riescano ad essere innovative, devono collaborare con altri partner, accumunare e scambiarsi reciprocamente informazioni, mezzi e sforzi di ricerca. Ogni impresa deve possedere prior knowledge e ACAP al fine di poter operare in questo network. Inoltre, a sua volta, la cooperazione stimola e rafforza i livelli di ACAP dei vari partner e porta a buoni risultati in termini di open innovation. | - % di spese e investimenti in r&s (per identificarne intensità)<br>- questionario finalizzato a rilevare opinioni circa l'importanza di lavorare all'interno di network e di assorbire informazioni dall'esterno nell'innovare. |
| Cepeda – Carrion et al., | L'absorptive capacity | L'ACAP permette di | Somministrazione |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 2010 | di un'impresa è la qualità che abilita le conoscenze ad essere convertite in nuovi prodotti, servizi o processi per supportare l'innovazione (Harrington e Guimaraes, 2005; Newey e Zahra, 2009; Zahra e George, 2002).<br><br>Lo studio considera: INNOVAZIONE E VANTAGGIO COMPETITIVO | ottenere vantaggio e competitivo e agevola i processi innovativi. Questo perché mentre la PACAP consente di aggiornare continuamente il proprio stock di conoscenze,la RACAP le utilizza al fine di creare nuovi prodotti, processi e schemi organizzativi. Il tutto viene supportato dalla presenza di sistemi informativi che agevolano la gestione dei dati a disposizione, nonché un contesto organizzativo propenso a sviluppare e far crescere l'ACAP. | di un questionario ai manager del campione, al fine di capire quanto fossero d'accordo con:<br>- le innovazioni devono essere basate su ricerche;<br>- i manager devono proporre idee innovative;<br>- le idee innovative sono ben accettate dai manager;<br>- non ci sono penalizzazioni per tentativi di innovazione non associati a benefici per l'organizzazione;<br>- l'innovazione è troppo rischiosa. |

*Fonte: elaborazione personale.*

Tsai (2001) ha cercato di capire come l'ACAP influenzi performance e innovazione osservando le dinamiche interne all'impresa, piuttosto che indagando sulle sue relazioni con l'ambiente esterno. Nello specifico, l'autore ha considerato le singole unità organizzative e le loro interazioni al fine di scambiarsi informazioni e conoscenze, per capire come la loro particolare posizione in questo network interno e l'absorptive capacity riescano a mediare con i risultati d'impresa.

Le relazioni tra diverse unità possono stimolare i processi di apprendimento, poiché esse promuovono scambi di conoscenze e condivisioni di esperienze che vanno ad arricchire le informazioni possedute da ogni singola unità. In questo tipo di organizzazioni cioè, ogni singola funzione non beneficia solo delle conoscenze da essa generate e possedute, ma anche di quelle provenienti dalle altre. Questo tipo di network porta a ottenere competenze critiche e contribuisce a

migliorare la posizione di mercato delle unità organizzative (Galbraith, 1977; Gresov e Stephens, 1993).

Tuttavia l'acquisizione di informazioni di altre unità non è così immediata, ma richiede la possibilità di accesso verso l'esterno nonché la capacità interna di apprendere dai propri pari (Tsai,2001). L'absorptive capacity afferisce appunto a tale capacità di apprendimento. Le unità organizzative non sono ugualmente capaci di acquisire conoscenza, ma cambiano i livelli di efficacia ed efficienza con cui tale processo avviene. Le differenze in termini di accessibilità alle conoscenze e di capacità di apprendimento impattano su innovazione e performance (Tsai, 2001).

L'ACAP permette alle unità in questione di acquisire le conoscenze in capo ad altre unità e di processarle in modo da supportare i processi innovativi interni. Senza tale capacità quindi non è possibile apprendere ed effettuare scambi di informazioni. Ciò è sostenuto anche da Suzlanski (1996), che ha rilevato come la mancanza di ACAP sia una delle maggiori barriere ai trasferimenti di conoscenza interni all'organizzazione.

Un secondo collegamento tra ACAP e innovazione è stato identificato da Tsai in correlazione alle attività di ricerca e sviluppo. Infatti maggiore è il livello di ACAP posseduto, maggiori saranno gli investimenti in r&s e, di conseguenza, la capacità innovare aumenta.

L'absorptive capacity ha anche effetti positivi nei confronti delle performance. Questa capacità permette di applicare le nuove conoscenze per migliorare le operazioni di business e di commercializzare con successo i nuovi prodotti (Tsai, 2001).

Alla luce di quanto affermato, si deduce come l'absorptive capacity sia positivamente correlata sia all'innovazione che alla performance, e come la posizione centrale nel network di relazioni interne vada a influenzare ulteriormente questa connessione.

Lichtenthaler (2009), tramite una ricerca su di un campione di 175 imprese, ha dimostrato come exploratory, transformative e exploitative learning, tre processi dell'ACAP (Lane et al., 2006), abbiano effetto positivo su innovazione e performance, in particolar modo grazie alle mediazione delle conoscenze tecnologiche e di mercato. Le prime sono quelle che vengono processate grazie all'absorptive capacity, le seconde permettono invece di valorizzare quanto assorbito in modo da cogliere le opportunità di mercato (Teece, 2007; Van Den Bosch et al., 1999).

L'apprendimento esplorativo fa riferimento alla dimensione dell'acquisizione di nuove conoscenze (Lane et al., 2006). Fondamentale in questo passaggio è la prior knowledge, poiché agevola l'identificazione di informazioni di valore, la loro comprensione e quindi la loro acquisizione (Szulanski, 19996).

Alti livelli di apprendimento esplorativo consentono alle imprese di acquisire più conoscenze dall'esterno e di sostenere performance superiori basate su vantaggi da first mover, flessibilità strategica e capacità di rimanere sempre al passo con i cambiamenti e gli sviluppi del mercato di riferimento (Hamel, 1991; Leonard – Barton, 1992; Zahra e Geroge, 2002). All'aumentare della turbolenza ambientale, a causa di repentini cambiamenti e di aumenti di tassi di obsolescenza,

l'apprendimento esplorativo diventa sempre più indispensabile per garantire una buona performance all'impresa (Eisenhardt e Martin, 2000; Teece, 2007).

L'apprendimento trasformativo permette invece di mantenere e conservare le informazioni nel tempo, al fine di non perdere conoscenze, capacità e routine e di mantenere sempre attivo il processo di assimilazione (Lane et al., 2006). Inoltre non è detto che la conoscenza assimilata debba essere impiegata immediatamente, questo può anzi avvenire dopo diversi archi temporali, è dunque importante avere dei processi interni che vadano a mantenerla.

Questo tipo di apprendimento è fondamentale per l'innovazione e la performance poiché permette di conservare e legare gruppi di informazioni che verranno successivamente impiegati nei processi di sfruttamento e, quindi, di generazione di nuovi beni o servizi (Gardud e Nayyar, 1994; Lane et al., 2006).

Per concludere, vi è l'exploitative learning, che fa incontrare conoscenze e mercati (Lenox e King, 2004; Rothaermel e Deeds, 2004). Grazie alle conoscenze di mercato, tramite cui si possono riconoscere le opportunità presenti, l'apprendimento in esame porta a trasformare le informazioni in nuovi prodotti. Le imprese che promuovono alti livelli di exploitative learning ottengono performance superiori usando le conoscenze assimilate nei processi innovativi (Zahra e George, 2002). Questo è tanto più importante quanto più turbolento è l'ambiente di riferimento, dove, per poter avere vantaggio competitivo e garantire buoni livelli di performance è necessario continuare ad essere innovativi.

Deng et al. (2009), analizzano invece il link tra absorptive capacity, innovazione e produttività, osservando gli individui piuttosto che l'organizzazione. Secondo gli autori infatti, le nuove idee vengono sviluppate dagli individui e scambiate tra di loro; sono loro ad innovare, non l'impresa. Di conseguenza un'organizzazione apprende e innova grazie al proprio personale.

Nello studio viene sottolineato come l'IT (information tecnology) sia fondamentale per permettere all'ACAP di impattare sui risultati di performance. Infatti il supporto informatico agevola e supporta il personale a gestire le informazioni e a trasformarle in nuove idee. L'IT facilita l'innovazione tramite l'apprendimento esperienziale.

Gli stessi Cohen e Levinthal, nel loro contributo del 1990, oltre a fornire la definizione di ACAP, avevano sottolineato come essa fosse strettamente collegata all'innovazione. Partendo da questi concetti, Spithoven et al. (2010) hanno condotto una ricerca sull'open innovation, in cui l'absorptive capacity riveste il ruolo di variabile chiave per promuovere tale processo. Questo nesso era già stato precedentemente individuato da Chesbrough (2003), che nel suo libro sull'open innovation sottolinea come l'accesso alle conoscenze esterne e la loro acquisizione, siano elementi fondamentali per promuovere l'innovazione in – house. Nel contesto dell' open innovation, le imprese sono parte dell'ambiente che è caratterizzato da conoscenze distribuite, e il processo innovativo è suddiviso tra diversi attori coinvolti nel sistema innovativo (Tether, 2002; Acha e Cusmano, 2005).

Spithoven et al. (2010) argomentano che i settori tradizionali sono caratterizzati dalla presenza di piccole medie imprese, con livelli di r&s e di conseguenza innovativi non competitivi e facilmente

sormontabili da imprese più grandi. Diventa fondamentale poter collaborare con dei partner e creare delle sinergie, al fine di potenziare i risultati ottenibili rispetto a quelli in – house. L'ACAP è quindi indispensabile,come anche i livelli di prior knowledge, per poter promuovere scambi di informazioni e conoscenze, acquisirli ed assorbirli per poi utilizzarli, in maniera efficace. In questo rapporto collaborativo, i membri si aiutano a creare la capacità di osservare il mercato e le tecnologie emergenti, sviluppare la capacità di assorbire le tecnologie acquisite e di avviare attività di ricerca complementari, ove necessario. Ecco che da questo studio emerge come la collaborazione permetta di innalzare i livelli di ACAP e di conseguenza quelli innovativi.

Mattyhssens et al.(2005) sostengono invece il legame dell'absorptive capacity con il vantaggio competitivo. La letteratura sulla strategia, evidenzia come la flessibilità sia uno degli elementi chiave per poter vincere sulla concorrenza. Tuttavia, osservando molte imprese, appare come la rigidità sia predominante, con conseguenti impatti negativi sui risultati d'impresa.

Gli autori ora presi in esame, identificano nell'absorptive capacity la soluzione per poter promuovere flessibilità e vantaggio competitivo nelle organizzazioni. Infatti l'ACAP permette innanzitutto di essere sempre a contatto con le nuove correnti o le nuove conoscenze presenti nell'ambiente esterno. In secondo luogo porta ad arricchire continuamente il proprio background conoscitivo e a creare sempre nuove connessioni tra le informazioni possedute in modo da stimolare i processi innovativi. Pertanto eliminare le barriere all'ACAP è importante, cosicché le imprese possano formarla al loro interno, diventare flessibili e ottenere benefici in termini competitivi.

Nel paragrafo 1.2 sono state definite PACAP e RACAP quali componenti congiunte dell'ACAP. Ora è importante osservare come esse impattino sul vantaggio competitivo aziendale.

Ci sono diversi modi attraverso cui un'impresa può ottenere un vantaggio competitivo, due dei più importanti, in un ambiente dinamico, sono la flessibilità strategica e l'innovazione (Barney, 1991), che dipendono strettamente dallo sfruttamento di conoscenze esterne (Cohen e Levinthal, 1990).

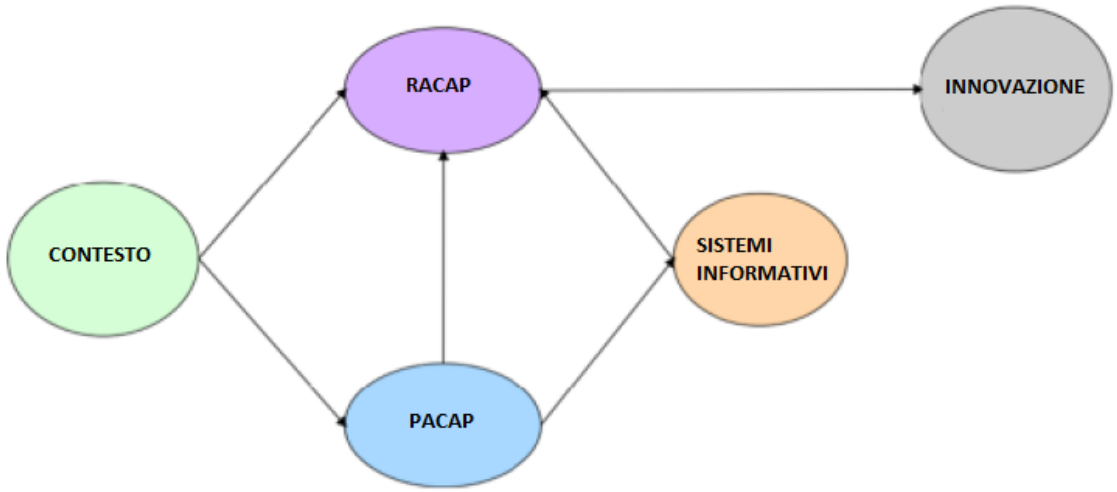
La RACAP influenza le performance d'impresa attraverso l'innovazione di prodotti e processi. Infatti trasformando e sfruttando le informazioni acquisite, le imprese danno vita a nuovi beni e servizi, rivedono le loro strategie, cambiano le routine e danno vita a riorganizzazioni aziendali. Tutti questi elementi permettono all'impresa di adeguarsi ai cambiamenti del mercato di riferimento, continuare ad innovare, rendersi appetibile verso la clientela ed essere sempre competitiva. Grazie alla RACAP l'impresa può ottenere vantaggi competitivi e continuare a prosperare nonostante le continue mutazioni esterne ed interne.

Per sostenere questo vantaggio competitivo è però necessario sviluppare la propria PACAP. L'impresa non può rimanere prigioniera di vecchi schemi e routine, poiché questo potrebbe costituire una barriera all'innovazione. Nello specifico, Ahuja e Lampert (2001) identificano tre tipologie specifiche di barriere: familiarità, maturità e propinquità. Con familiarità si identifica il rischio che l'impresa si focalizzi eccessivamente con quanto già conosce e continui quindi a sviluppare e riutilizzare le medesime informazioni. La maturità risulta dal bisogno di avere output prevedibili e può

quindi limitare l'esplorazione di nuove conoscenze. Per finire, la propinquità fa si che le imprese vadano a ricercare informazioni solo presso fonti percepite come strettamente vicine, dunque ancora una volta l'esplorazione e l'acquisizione risultano limitate. Queste barriere vanno ad ostacolare i processi innovativi, soprattutto quelli radicali. La PACAP invece porta ad un continuo processo di acquisizione e assimilazioni presso fonti numerose e diversificate. La conseguenza è che l'impresa gode sempre di informazioni nuove con cui può aggiornare le proprie conoscenze di base, i propri processi e le proprie routine, evitando così qualsiasi barriera all'innovazione.

Cepeda – Carrion et al. (2010) aggiungono che per equilibrare la tensione di PACAP e RACAP, data dalla necessità di flessibilità della prima contro il controllo e la stabilità richieste dalla seconda, e per sviluppare effettivamente soluzioni innovative all'interno dell'organizzazione, sia necessario aggiungere a tale quadro di studio due ulteriori elementi: un contesto che agevoli la gestione di nuove conoscenze (definito dagli autori unlearning context) e l'utilizzo di sistemi informativi aziendali. Quanto detto è illustrato nella figura (fig. 1.1).

**Figura 1.1: Gli effetti dell'absorptive capacity nell'innovazione**




*Fonte: Cepeda – Carrion et al., 2010.*

Innanzitutto gli imprenditori devono avere la capacità di creare un contesto organizzativo aperto ai processi innovativi. L'organizzazione cioè non deve essere statica, portata a ripetere e ripercorrere le stesse strade, che in passato hanno portato al successo. Deve essere bensì dinamica, capace di rimettersi sempre in discussione e di cambiare il modo di interpretare se stessa. L'imprenditore deve cioè assicurarsi che i suoi dipendenti abbiano una mentalità aperta alle nuove idee, e siano in grado di sostituire le vecchie conoscenze con quelle nuove. Per ottenere questo è necessario agire sul sistema di valori organizzativi, sulle norme, sui comportamenti, sulle strutture cognitive e i modelli mentali.

L'imprenditore ha quindi un ruolo fondamentale nel saper incidere nel clima della propria azienda e nel saper motivare e incentivare i propri collaboratori nella via dell'innovazione. Solo con un contesto organizzativo aperto e flessibile possono avvenire in maniera ottimale i processi di acquisizione, assimilazione, trasformazione e utilizzo delle conoscenze.

I sistemi informativi hanno un ruolo fondamentale nella gestione delle informazioni che un'impresa possiede. Grazie a questi infatti è possibile salvare in memoria moltissimi dati, gestirli, codificarli, analizzarli ed avere diverse tipologie di report al fine di recuperare le esatte informazioni utili a specifiche operazioni o decisioni. Inoltre i sistemi informativi permettono di rendere disponibili le informazioni a tutti i membri dell'azienda,contribuendo così alla diffusione di conoscenze, nonché alla possibilità di commercializzarle e venderle. Essi vanno in particolar modo a supportare sia i processi di PACAP, sia quelli di RACAP. Per quanto concerne l'ACAP potenziale, i sistemi informativi permettono di salvare in memoria quanto acquisito da fonti esterne e di codificare tali informazioni. Inoltre permettono di richiamare quei dati utili a supportare i processi di acquisizione e a capire più facilmente le nuove conoscenze di cui si entra in possesso. Per quanto riguarda la RACAP, i sistemi informativi consento di agire sui dati da essi incamerati e di richiamare quelli necessari. Questo va a fornire la base ai processi di trasformazione delle conoscenze che, in seguito, verranno utilizzate a fini commerciali.

Per concludere, PACAP e RACAP costituiscono le due macrocomponenti dell'ACAP, e racchiudono rispettivamente acquisizione e assimilazione, trasformazione e sfruttamento. Esse hanno impatto sulle performance aziendali, sull'innovazione e sul vantaggio competitivo. In particolare la RACAP crea tale vantaggio mentre la PACAP assicura il suo sostenimento nel tempo. Per supportare questi processi e ridurre la tensione tra le due capacità in esame, è però necessario utilizzare sistemi informativi e promuovere un clima aziendale aperto all'innovazione.

Fin qui l'ACAP è stata analizzata sotto diversi punti di vista: definizioni, componenti, misurazioni e impatto sulla performance. Tuttavia questi temi sono stati affrontati prendendo come unità di analisi l'organizzazione e non i singoli individui al suo interno. L'ACAP che si sviluppa a livello individuale è però fondamentale in quanto punto di partenza per la formazione dell'ACAP organizzativa. Nei successivi paragrafi si affronta tale tematica, con particolare attenzione al ruolo dell'imprenditore.

## 1.5 L'ACAP individuale

Nel corso degli anni, soprattutto dopo l'importante contributo di Cohen e Levinthal del 1989 – 1990, la letteratura dell'absorptive capacity si è arricchita, contribuendo così ad una sempre più completa definizione del concetto. Tuttavia vi sono ancora delle questioni aperte e alcune dimensioni dell'ACAP non sono state sufficientemente analizzate e studiate. Infatti i diversi autori si sono prevalentemente concentrati sugli aspetti tangibili dell'absorptive capacity, hanno posto scarsa

attenzione circa l'influenza delle strutture organizzative e del livello individuale e, ancora, sul ruolo degli antecedents individuali, organizzativi e interorganizzativi (Volberda et al., 2010). La maggior parte degli studi in materia pone come unità di analisi l'organizzazione. Viene cioè analizzato come i processi, le routine e i sistemi organizzativi permettono l'acquisizione, l'assimilazione, la trasformazione e l'utilizzo delle nuove conoscenze, perdendo però di vista il ruolo giocato dalle persone.

Non solo la funzione degli individui nei processi di ACAP rimane poco chiara, ma anche scarsa attenzione è stata data al link tra livello individuale e organizzativo. In altre parole, non è stato ben chiarificato come il comportamento individuale si traduca in absorptive capacity organizzativa (Hotho et al., 2011). Questo perché, sebbene sia stato comunemente riconosciuto che l'ACAP individuale stia alla base di quella organizzativa, la letteratura che ha affrontato tale tematica è piuttosto frammentaria e affronta singoli aspetti non capaci di spiegarla in toto.

Cohen e Levinthal (1990), nel porre le basi alla letteratura dell'ACAP, fanno da subito distinzione tra l'absorptive capacity degli individui e quella dell'organizzazione, afferendo che l'una determina l'altra. Precisano però che l'ACAP organizzativa non è frutto della mera somma delle ACAP individuali in capo ai singoli soggetti dell'organizzazione, bensì deriva dal collegamento tra un mosaico di individual absorptive capacity.

Nell'affrontare il concetto di ACAP individuale, i due autori fanno particolare riferimento a chi all'interno dell'impresa ricopre ruoli di interfaccia, quali gatekeeper e boundary spanner, che hanno il compito di individuare e recuperare informazioni di valore presenti nell'ambiente esterno. Per questo motivo, due determinanti dell'individual absorptive capacity vengono identificate nella prior knowledge e nelle differenze di background. Infatti, essere già in possesso di informazioni correlate alle nuove conoscenze esterne di valore è fondamentale per capirle, assimilarle ed infine richiamarle all'uso quando necessario. Allo stesso tempo però, è importante possedere basi di conoscenze ben diverse al fine di creare nuovi link e associazioni, dunque promuovere la creazione di nuove informazioni.

Il contribuito di Cohen e Levinthal è certamente fondamentale, ma allo stesso tempo presenta diversi limiti. Innanzitutto i due autori non forniscono una vera e propria definizione di ACAP individuale, non affrontano mai il concetto singolarmente, bensì sempre in funzione della dimensione organizzativa. In secondo luogo, pur precisando che l'ACAP organizzativa dipende anche dalla capacità di sfruttare e trasformare le conoscenze, i due autori parlano di ACAP individuale solo in correlazione ai ruoli di interfaccia. Dunque sulla base di questo contributo rimane poco chiare la definizione di ACAP individuale, non vengono considerati tutti gli attori coinvolti nel processo e, per finire, non è spiegato come questa capacità riesca a passare dalle persone all'organizzazione.

Altri studi, pur non affrontando direttamente il concetto di ACAP individuale, toccano tale tema e, anche se solo parzialmente, contribuiscono al suo sviluppo.

Ad esempio, Lenox e King (2004) sostengono che i manager influenzano positivamente la formazione dell'ACAP organizzativa, grazie alla loro abilità di recuperare informazioni utili all'implementazione di nuove pratiche interne. Inoltre spiegano che la capacità di assimilare le informazioni del personale dipende dalle esperienze e dalle conoscenze correlate già possedute.

In questo primo esempio si nota che il focus verte esclusivamente sulle prime due fasi del processo di assorbimento; altri contributi invece toccano differenti dimensioni, come lo sfruttamento di informazioni. A tal proposito Nonaka et al. (2000) sottolineano che gli individui e le loro interazioni hanno un ruolo primario nella creazione di nuove conoscenze e quindi nei processi innovativi. Le informazioni acquisite dall'esterno vengono assimilate dal personale tramite processi di learning by doing e diventano parte della loro conoscenza tacita, assets di grande valore e fonte di vantaggio competitivo per le imprese. Successivamente gli individui dell'organizzazione interagiscono tra loro, promuovono scambi di dati e informazioni e queste attività di socializzazione innescano un processo a spirale che porta alla continua creazione di nuove conoscenze.

Anche Minbaeva et al. (2003) ritengono che il ruolo degli individui di un'organizzazione sia cruciale per i processi di utilizzo e sfruttamento di nuove conoscenze. Sottolineano inoltre l'importanza delle motivazioni, poiché la capacità di utilizzare la conoscenza assorbita diminuisce al diminuire delle motivazioni del personale. Per questo motivo devono essere attivate pratiche di HRM (human resource management) capaci di influenzare le performance degli individui e i loro comportamenti. Il sistema incentivante deve comprendere ricompense basate sulla performance e sistemi meritocratici per ottenere promozioni e passaggi di carriera (Huselid, 1995).

Hotho et al. (2011), osservando un campione di sussidiarie, hanno riscontrato che esse si distinguevano per la loro capacità di assorbimento. In particolare, dallo studio è emerso che ad influenzare i livelli di ACAP sono l'intensità di coesione e di interazione sociale. Queste ultime sono cruciali nell'abilitare le persone con diverse conoscenze a partecipare alla trasformazione di informazioni, su misura per il contesto locale. Questo suggerisce che l'interazione sociale non solo facilita l'ACAP, ma è anche un suo prerequisito. Viene così identificato un possibile link tra ACAP individuale e organizzativa: è mediate i processi di socializzazione che tale capacità può passare dal personale all'impresa.

Garcia – Morales et al. (2008) sostengono che le azioni e i comportamenti dei leader sono il driver principale per la creazione dell'ACAP organizzativa. I leader devono gestire l'impresa secondo un sistema basato sulla conoscenza, dove importante è far circolare le informazioni, siano esse esplicite o tacite, acquisite dall'esterno o sviluppate all'interno del contesto organizzativo. Questo circolo di informazioni permette di creare nuove conoscenze e di facilitarne la trasformazione.

Come già precisato, gli studi fin qui elencati non si sono occupati direttamente di ACAP individuale, pur citandola e fornendo contributi utili alla costruzione del concetto. Altri autori invece hanno concentrato i loro sforzi di ricerca attorno l'ACAP individuale e hanno cercato di concorrere alla sua definizione. Nella tabella 1.5 vengono rappresentati i principali contributi.

**Tabella 1.5: i principali contributi all'ACAP individuale**

| Fonte | Definizione e misure | Campione di soggetti | Risultati |
|---|---|---|---|
| Cohen e Levinthal, Absorptive Capacity: a new perspective on Learning and Innovation, 1990. | "L'absorptive capacity di un'impresa dipende dagli individui che stanno a interfaccia tra l'impresa e l'ambiente esterno o tra le diverse sub unità dell'impresa"<br><br>Misure:<br>- prior knowledge<br>- diversi background | E' stato rilevato il ruolo di gatekeeper e boundary spanner studiando un campione di 318 imprese del settore manifatturiero, recuperando i dati dai manager di r&s. | - l'ACAP organizzativa è frutto del link tra un mosaico di ACAP individuali<br>- l'ACAP individuale è la capacità degli individui che ricoprono ruoli di interfaccia di riconoscere informazioni esterne di valore |
| Deng et al., Exploring the absorptive capacity to innovation / productivity link for individual engineers engaged in IT enabled work, 2008. | "l'absorptive capacity è la capacità degli individui di acquisire nuove conoscenze, assimilarle e applicarle nel proprio lavoro"<br><br>Misure:<br>- indicatori di livelli di conoscenza e capacità informatiche<br>- indicatori di metodologie di ragionamento (sistematico vs intiuitivo) | Sono stati analizzati 208 ingegneri e tecnici informatici che utilizzavano i computer nel loro lavoro | ACAP individuale supporta il problem solving che a sua volta genera idee innovative e stimola la produttività. |
| King A.A. e Lakhani K.R., The contingent effect of absorptive capacity: an open innovation analysis, 2011. | "L'absorptive capacity si basa su attori individuali coinvolti nelle attività di problem solving e apprendimento, che poi sono aggregate a livello di gruppo e di organizzazione"<br><br>Misure:<br>osservati i risultati di un campione di programmatori ad un MathWorks contest. In particolare la loro capacità di risolvere i problemi e di inventare nuovi codici. | Sono stati analizzati 9 contest di programmazione open source con 875 programmatori di software. | Open innovation e cambiamenti nei disegni di progettazione influenzano l'absorptive capacity, in particolare la fase di adozione e di creazione. |
| Wal et al., Absorptive | "L'absorptive capacity di | Sono stati analizzati 600 | - le persone sono |

| | | | |
|---|---|---|---|
| capacity at individual level: an ambidexterity approach to external engagement, 2011. | un'impresa dipende dalla capacità dei suoi membri di riconoscere conoscenze di valore nell'ambiente esterno, allinearle con le preesistenti capacità organizzative e promuovere il loro utilizzo nell'impresa".<br><br>Misure: (questionario)<br>- identificazione: leggere quotidiani, riviste scientifiche, internet, interazioni con altri/partner.<br>- assimilazione: sforzi per capire le conoscenze esterne e i loro legami con business interno, incontri con i colleghi per discutere sulle nuove informazioni, motivare i colleghi a creare nuove idee, tradurre conoscenza esterna<br>- uso: implementare idee esterne come fossero proprie, eliminare resistenze interne verso conoscenze esterne, valutare con test la bontà di idee esterne. | scienziati e ingegneri operanti in un largo campione di multinazionali, con sforzi di r&s a livello internazionale . | soprattutto coinvolte in identificazione e assimilazione;<br>- assimilare conoscenze esterne con il supporto di conoscenze interne stimola l'innovazione;<br>- più si difende e promuove l'uso di fonti esterne, maggiore è l'innovazione. |
| Quian, H. e Acs, Z.J., An absorptive capacity theory of knowledge spillover entrepreneurship, 2013. | "l'ACAP imprenditoriale è la capacità di un imprenditore di capire le nuove conoscenze, riconoscere il loro valore e, di conseguenza, commercializzarle tramite la creazione e la gestione di un'impresa"<br><br>Misure:<br>- Capitale umano: livello di educazione;<br>- Nuove conoscenze: | Sono state analizzate aree metropolitane, U.S. metropolitan areas (MSAs) poiché gli scambi di conoscenze e la mobilitazione delle persone sono geograficamente localizzati. In particolare sono stati osservati gli imprenditori coinvolti nel settore della high tecnology. | - nuove conoscenze sono correlate positivamente con imprenditorialità;<br>- capitale umano contribuisce a creare ACAP imprenditoriale e a creare nuova conoscenza base, fonte di opportunità future;<br>- ACAP imprenditoriale critica per creare nuove imprese:<br>- La knowledge spillover theory on |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | - tasso nuovi brevetti; ACAP imprenditoriale: diretto impatto di capitale umano e nuove conoscenze nell'attività dell'imprenditore. | | entrepreneurship si basa sull' ACAP imprenditoriale. |

*Fonte: elaborazione personale.*

L'ACAP individuale è stata definita come la capacità delle persone di acquisire nuova conoscenza, assimilarla e applicarla a fini lavorativi (Deng et al., 2008). In questo contesto gli individui appaiono come i principali agenti di apprendimento e cambiamento. Un'impresa è innovativa, sviluppa nuove idee e accresce le sue conoscenze solo se il personale dispone dell'absorptive capacity per imparare, innovare e risolvere prontamente le problematiche. Viene quindi ribadito il ruolo fondamentale che le persone giocano nei processi creativi e di apprendimento, che poi hanno conseguenze dirette sui risultati organizzativi. Tuttavia il contributo di Deng et al. (2008) si limita a spiegare solo parzialmente i processi dell'ACAP, alla luce di questo contributo infatti non appare chiaro come i singoli individui contribuiscano all'acquisizione e all'assorbimento delle nuove informazioni.

Come Cohen e Levinthal (1990), anche King e Lakhani (2011) parlano della prior knowledge in capo ai singoli soggetti, afferendo che essa accresce le capacità dell'impresa di capire le conoscenze correlate e di usarle con nuove modalità. I due autori in questione ritengono che l'ACAP si basi su attori individuali coinvolti in attività di risoluzione dei problemi e di apprendimento, che sono poi aggregate a livello di gruppi e poi di organizzazione. Il limite del loro contribuito riferisce al fatto che sia concentrato soprattutto sul concetto di adozione di nuove conoscenze, mentre il resto viene trascurato. Questo concetto è infatti identificato come centrale per l'absorptive capacity, in quanto le esperienze di adozione facilitano i successivi assorbimenti di idee esterne.

Lane e Koka (2006) criticano la scarsa attenzione che la letteratura ha posto sugli aspetti processuali dell'ACAP, poiché questo ha portato i ricercatori a non considerare il ruolo degli individui nello sviluppo, implementazione e mantenimento dell'absorptive capacity. Questo è problematico per due ragioni. Dal punto di vista pratico, omettere le persone dal modello di ACAP suggerisce che queste non sono importanti per i processare le conoscenze. Da un punto di vista teorico, non considerare il personale porta a trascurare uno dei punti chiave sottolineati da Cohen e Levinthal, cioè non trova riscontro l'ACAP individuale come fondamento di quella organizzativa. I dipendenti, con le loro personali conoscenze e modelli mentali, si affacciano all'ambiente esterno, individuano le conoscenze e le portano all'interno della propria organizzazione, le sfruttano, le processano e le trasformano in termini di nuovi prodotti e servizi. La creatività del personale è fondamentale per permettere all'impresa di formare nuove conoscenze in maniera unica e originale. L'ACAP organizzativa non è solo funzione delle caratteristiche dell'impresa stessa o del settore di riferimento,

dipende infatti dall'absorptive capacity dei membri. Sono poi processi e routine che permettono il passaggio dal livello individuale a quello organizzativo.

L'ACAP imprenditoriale è stata anche definita come la capacità di un imprenditore di capire le nuove conoscenze, riconoscere il loro valore e, di conseguenza, commercializzarle tramite la creazione e la gestione di un'impresa (Quian e Acs, 2013). Questa definizione presenta due elementi di novità. In primis il focus ricade sulla figura dell'imprenditore, è lui infatti ad avere la capacità di riconoscere, assimilare ed utilizzare le informazioni provenienti dall'esterno. In secondo luogo, oltre le classiche dimensioni dell'ACAP, viene inserita la creazione di nuove attività come conseguenza dello sfruttamento di nuove conoscenze. Il limite di questo contributo riferisce al fatto che le ricerche vengono fatte prevalentemente attorno alle nuove conoscenze e a quelle in capo al proprio personale come driver dell'ACAP e di opportunità imprenditoriali. Inoltre l'ACAP individuale è studiata solo rispetto agli imprenditori, non viene quindi considerata come una capacità esercitabile da altri attori presenti nell'organizzazione.

Un'ulteriore definizione di ACAP individuale è fornita da Wal et al. (2011), secondo cui l'absorptive capacity di un'impresa dipende dalla capacità dei suoi membri di riconoscere conoscenze di valore nell'ambiente esterno, allinearle con le preesistenti capacità organizzative e promuovere il loro utilizzo nell'impresa. Anche il loro contributo si focalizza soprattutto sulle attività dei ruoli di frontiera, per la loro capacità di riconoscere le conoscenze di valore e impegnarle per stimolare i processi innovativi. I risultati di tale studio mostrano che l'ACAP individuale si esplica soprattutto nelle fasi dell'acquisizione e dell'assimilazione, quindi ancora una volta il limite risiede nella mancanza di evidenze empiriche circa trasformazione e sfruttamento di conoscenze.

Sulla base della letteratura qui riportata è possibile fare alcune importanti considerazioni. Innanzitutto gli studi sull'ACAP individuale confermano il ruolo centrare degli individui nelle attività di acquisizione e di assimilazione. Sono le persone che hanno la capacità di riconoscere le informazioni di valore presenti nell'ambiente esterno, questo grazie alle informazioni di cui già sono in possesso e alle esperienze precedenti. Inoltre i tecnici e gli esperti permettono la traduzione di queste conoscenze per renderle fruibili e comprensibili nel contesto organizzativo.

Emerge inoltre come l'absorptive capacity individuale abbia impatto diretto e positivo sui processi di problem solving e di innovazione. Questo è legato all'utilizzo congiunto di nuove informazioni e conoscenze di base che permetti di creare nuovi link e associazioni, nonché di capire ed interpretare in modo ottimale tutte le situazioni problematiche.

Importante è anche che i leader sviluppino l'absorptive capacity. Infatti questo porta loro a gestire la propria impresa secondo un sistema basato sulle conoscenze, orientato a valorizzare fonti e idee esterne, ad accrescere l'ACAP organizzativa e ad essere aperti all'innovazione.

L'ACAP individuale è però trattata in modo frammentario, i diversi studi si sono infatti soffermati ad analizzarne alcune caratteristiche e mancano contribuiti che affrontino il concetto nella sua

complessità. Inoltre sebbene la PACAP individuale trovi grande riscontro in letteratura, mancano evidenze empiriche che confermino e spieghino la RACAP individuale.

Per concludere, posto che l'ACAP individuale è l'antecedente di quella organizzativa, non è chiaro il passaggio dall'una all'altra.

Proprio a fronte di queste problematiche, il presente studio si pone come contributo alla delineazione dell'ACAP individuale. In particolare si supporta il ruolo centrale degli imprenditori in questo processo, per questo la ricerca si focalizza nell'identificazione dell'absorptive capacity rispetto a questa figura organizzativa. L'absorptive capacity imprenditoriale stimola la formazione di questa capacità in capo ai singoli dipendenti. Infatti contesto, training, valori, modi di pensare, e incentivi sono tutti strumenti che i leader possono attivare per promuovere lo sviluppo dell'ACAP del proprio personale. Questa a sua volta, come spiegato da Cohen e Levinthal (1990), determina l'ACAP organizzativa, con impatto positivo in termini di performance, vantaggio competitivo e innovazione.

Il prossimo paragrafo si sofferma sulla figura dell'imprenditore, proprio per sottolineare e approfondire il legame tra ACAP, leader e risultati d'impresa.

## 1.6 L'ACAP imprenditoriale

La capacità imprenditoriale è quella qualità determinante per la sopravvivenza, la crescita, lo sviluppo e la profittabilità d'impresa, soprattutto a fronte di un ambiente turbolento e di una competizione sempre più accesa. A garantire il benessere di un'impresa e a stimolarne i processi innovativi, sono infatti competenze, esperienze, creatività e abilità degli imprenditori nell'identificare opportunità di mercato. Come inoltre sostenuto da Sirmon, Hitt e Ireland (2007) l'imprenditorialità abilita le aziende a costruire, far leva e sfruttare le proprie risorse, con l'obiettivo di sostenere e difendere il vantaggio competitivo.

L'elemento portante, per questo fondamentale, che sta alla base della capacità imprenditoriale è la conoscenza. Quest'ultima è una risorsa intangibile di cui si può entrare in possesso sia grazie a fonti esterne, come ad esempio i propri partner commerciali, sia tramite processi interni all'azienda, come quelli di ricerca e sviluppo. L'importanza della gestione di conoscenze ed informazioni attiene al fatto che essa stimola e guida l'attività imprenditoriale. Le imprese non possono rimanere intrappolate in vecchi schemi e modi di operare, ma devono essere flessibili e adattarsi velocemente alle mutevoli condizioni di mercato. Diventa quindi necessario acquisire costantemente nuove conoscenze ed integrarle con quelle preesistenti se si intendono promuovere i processi innovativi, sostenere le performance e saper sfruttare le opportunità emergenti.

A supportare il ruolo centrale delle conoscenze vi sono molteplici teorie imprenditoriali. Le teorie sulla crescita, ad esempio, sottolineano che gli investimenti in ricerca e sviluppo portano alla creazione di nuove informazioni fondamentali allo sviluppo economico. Come poi precisa Michelacci (2002), la

crescita economica è possibile solo se all'interno dell'impresa è congiuntamente presente la capacità di commerciare le suddette nuove conoscenze. Sullo stesso filone, i sostenitori della knowledge spillover theory (Audretsch, Lehmann, 2005) ritengono che le nuove conoscenze siano correlate con la nascita di nuove opportunità imprenditoriali e definiscono l'imprenditorialità come collegamento tra l'attività di ricerca e la crescita economica. Inoltre tale teoria va a sottolineare la centralità del capitale umano, in quanto le conoscenze risiedono nelle persone e da queste ultime sono commercializzate e scambiate.

Questi supporti teorici non solo vertono sull'importanza delle nuove informazioni come driver dell'attività imprenditoriale, ma fanno anche emergere la necessità di imprenditori capaci di commerciarle al fine di ottenere i risultati aziendali prefissati. Le conoscenze cioè non sono *per se* requisito necessario e sufficiente per i processi innovativi, lo sviluppo di nuove idee, prodotti, strategie e la crescita d'impresa all'interno del suo ciclo di vita, dalla fase di start up a quella di maturità. Appare infatti chiaro come sia fondamentale una capacità complementare, ovvero il saper gestire queste conoscenze con fini commerciali. È stato così studiato ed identificato dalla letteratura economica il concetto di absorptive capacity.

L'absorptive capacity è la capacità di riconoscere il valore di nuove informazioni, assimilarle e utilizzarle a fini commerciali (Cohen e Levinthal, 1990). L'ACAP (absorptive capacity) è fondamentale lungo tutto il ciclo di vita d'impresa. Per crescere, le imprese hanno bisogno di essere sempre innovative e flessibili, anche una volta raggiunta la fase di maturità questi requisiti rimangono fondamentali per rafforzare e difendere la posizione di mercato, vincere la sfida competitiva, soddisfare i propri clienti e sapersi adattare ai cambiamenti (Zahra, Filatotchev e Wright, 2009). Sono quindi necessari costanti aggiornamenti e rivisitazioni dello stock di conoscenze detenuto dall'impresa, quale fonte primaria di innovazione e performance superiori.

I benefici dell'ACAP sono dunque molteplici. Innanzitutto essere a contatto con nuove informazioni permette alle imprese di essere sempre aggiornate circa le condizioni del mercato in cui stanno operando, dunque di conoscere le mosse dei competitor, le esigenze dei consumatori o informazioni riguardanti altri attori di impatto rilevante quali società o pubblica amministrazione. Inoltre, l'apertura all'esterno rende possibile entrare in contatto con i nuovi sviluppi tecnologici e scientifici velocemente e in anticipo rispetto ad altri. Conseguentemente a quanto detto, ulteriori aspetti positivi dell'absorptive capacity nelle dinamiche d'impresa riferiscono alla capacità di sapersi adattare ai cambiamenti in tempi rapidi, cogliere e sfruttare le opportunità prontamente,identificandole prima dei competitor e, ancora, la continua acquisizione e gestione di nuove informazioni favorisce l'apprendimento e la capacità futura di assimilare nuove conoscenze.

Interessante è studiare questa capacità non solo a livello organizzativo ma, soprattutto, a livello individuale, facendo in particolar modo riferimento alla figura dell'imprenditore.

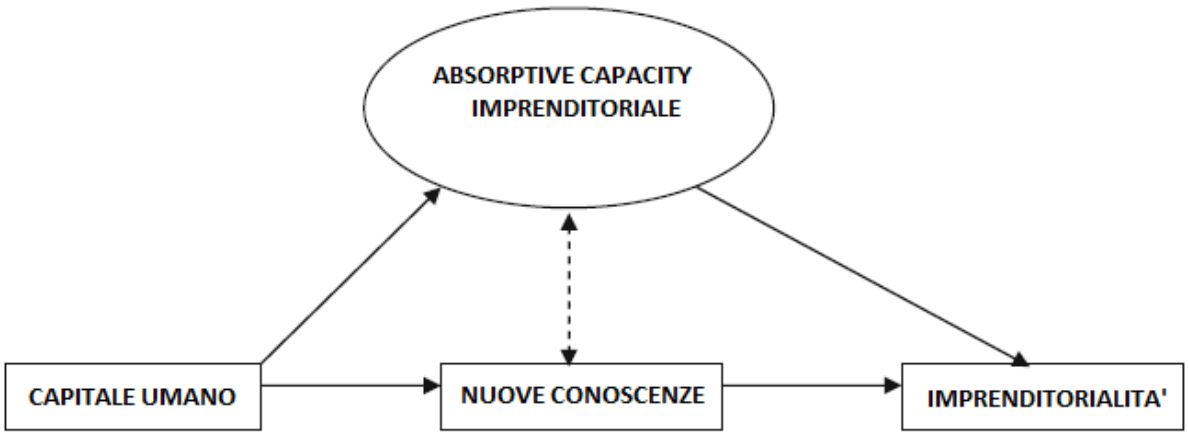
L'ACAP imprenditoriale è definita come la capacità di un imprenditore di capire le nuove conoscenze, riconoscere il loro valore e di conseguenza commercializzarle tramite la creazione e la

gestione di un'impresa (Quian e Acs, 2013). Tale definizione differisce da quella formulata da Cohen e Levinthal fondamentalmente per due caratteristiche. Innanzitutto l'ACAP imprenditoriale si focalizza e fa riferimento all'abilità delle persone, nello specifico dell'imprenditore; mentre gli altri due autori usano come unità d'analisi l'organizzazione. In secondo luogo l'ACAP imprenditoriale include anche la capacità di creare un nuovo business, al fine di sfruttare le nuove conoscenze, elemento che invece appare assente nella definizione tradizionale.

L'ACAP imprenditoriale afferisce all'imprenditore due tipologie distinte di conoscenze. La prima è la conoscenza scientifica, requisito imprescindibile per poter effettivamente riconoscere e capire il valore delle nuove invenzioni, nonché come utilizzarle. La seconda categoria di conoscenze attiene a quelle di mercato, che permettono di usare efficacemente le nuove informazioni a fini commerciali (Quian e Acs, 2013). Ecco che dunque l'imprenditore in possesso di tale capacità riesce in maniera ottimale sia a capire la nuova conoscenza di cui può disporre, sia a capire come sfruttarla nella maniera più proficua ed efficace.

In conclusione, come mostrato in figura 1.2, emerge che l'ACAP imprenditoriale funge da collante tra il capitale umano, le nuove conoscenze e l'attività imprenditoriale.

**Figura 1.2: ACAP e conoscenze come spillover dell'imprenditorialità**




*Fonte: Quian e Acs, 2013.*

Il capitale umano, quindi l'insieme di conoscenze e competenze in capo alle persone, siano esse imprenditori, dipendenti o tecnici, è collegato sia alle nuove conoscenze che all'ACAP imprenditoriale. Infatti sono le persone stesse che dispongono di queste informazioni rilevanti e possono quindi gestirle. Inoltre, come descritto sopra, la capacità di assorbimento imprenditoriale ha carattere prettamente individuale ed è quindi specifica dei singoli soggetti. Le nuove conoscenze sono collegate con l'imprenditorialità, in quanto punto di partenza e stimolo di ogni attività posta in essere

da un'organizzazione. Le nuove conoscenze sono anche reciprocamente legate all'ACAP imprenditoriale essendo, come spiegato, l'oggetto di ogni processo caratterizzante la capacità in analisi. Per finire, proprio l'entrepreneurial absorptive capacity appare come lo sfondo e il collante degli altri tre elementi presi in considerazione. È infatti grazie a questa capacità che le nuove conoscenze possono essere gestite ed utilizzate dalle persone, per ottenere risultati positivi nell'attività imprenditoriale.

Il recente contribuito di Quin e Acs non è l'unico ad occuparsi di ACAP imprenditoriale, sebbene vada sottolineato come la letteratura non abbia sviluppato ampiamente tale tema. Alcuni contributi che direttamente o indirettamente hanno affrontato la tematica in questione, sono argomentati in questo paragrafo e schematizzati nella tabella 1.6.

Zahra et al. (2009) in uno studio sulle imprese emergenti, sottolineano come gli imprenditori necessitino di sviluppare l'absorptive capacity in modo da riuscire a porre in essere tutte quelle attività fondamentali per permettere alla propria organizzazione di passare da uno stadio del proprio ciclo di vita all'altro, nonché di rimanere sempre competitiva nel mercato di riferimento.

Le conoscenze sono risorse intangibili che stimolano la capacità di elaborare nuove idee, di configurare e gestire le proprie risorse secondo nuove modalità, di sviluppare e implementare strategie innovative. Di conseguenza la capacità di acquisire e usare nuove conoscenze, diviene vitale quando le imprese devono passare da uno stadio del proprio ciclo di vita a quello successivo. L'acquisizione e la gestione di informazioni di valore sono ancor più importanti in presenza di turbolenza ambientale. Infatti in questa circostanza le imprese, per poter essere competitive, devono continuare a indagare le nuove conoscenze nel mercato, assimilarle ed elaborarle per poi sviluppare output innovativi, in linea con le opportunità osservate nell'ambiente esterno.

Tutta questa serie di attività è promossa dagli imprenditori, che riescono ad agire in maniera tanto più efficace quanto più elevata è la loro ACAP. La flessibilità degli imprenditori nel riconfigurare e sviluppare le risorse a disposizione è importante per ottenere elevate performance (Sirmon et al., 2007; Volberda, 1996). Per ottenere questa flessibilità è necessario attivare processi che stimolino l'apprendimento organizzativo tramite l'acquisizione di nuove conoscenze e il loro utilizzo per creare nuove capacità e catturare il valore dalle attività imprenditoriali (Phan, 2006). Quindi gli imprenditori sono flessibili se hanno sviluppato l'ACAP individuale, che di conseguenza permette loro di portare avanti tutta una serie di azioni e decisioni basate sulla gestione delle conoscenze, in grado di portare allo sviluppo di innovazioni e quindi al sostegno del vantaggio competitivo.

In uno studio circa i collegamenti tra ACAP, performance innovativa e imprenditorialità, Rahmani e Homayenikfar (2010) hanno ottenuto risultati simili a quelli appena riportati. Essi sostengono che gli imprenditori devono sviluppare la loro absorptive capacity perché in un ambiente competitivo come quello odierno, le conoscenze sono l'unico modo per poter rafforzare la propria produzione. L'ACAP è quello strumento che permette la creazione di conoscenze con conseguenze sul vantaggio

competitivo (Zahra e George, 2002). Gli imprenditori riescono a far sopravvivere la propria impresa solo creando, catturando, trasferendo e mobilizzando informazioni.

Nello specifico, dallo studio emerge in primis come il capitale sociale sia importante, in quanto procura quelle capacità sociali utili agli imprenditori per raggiungere i loro obiettivi. Il capitale sociale è inoltre direttamente collegato con l'absorptive capacity, infatti fornisce l'accesso alle conoscenze e alimenta processi e capacità necessari per permettere agli imprenditori di esercitare l'ACAP stessa. Quindi il capitale sociale, ovvero quell'insieme di risorse tangibili e non, e di relazioni a cui l'imprenditore ha accesso tramite il proprio personale (Nahapiet e Ghoshal, 1998), permette agli imprenditori di sviluppare l'ACAP, che a sua volta consente di condurre in maniera ottimale attività di innovazione e di sostenere il vantaggio competitivo.

Newey et al. (2009), come Zahra et al (2009), hanno studiato l'absorptive capacity imprenditoriale osservando un campione di imprese nella loro fase di evoluzione. Il presupposto di partenza è che le capacità dinamiche e operative sono alla guida dell'evoluzione organizzativa (Helfat et al., 2007; Winter, 2003; Zollo e Winter, 2002). Le capacità operative consistono in tutta una serie di routine consolidate nel tempo, che permettono a una determinata impresa di svolgere le proprie attività più frequenti. Queste routine facilitano e velocizzano i processi ma potrebbero finire con l'ostacolare l'evoluzione e il cambiamento organizzativo. Le capacità dinamiche invece sono quelle che consentono all'impresa di adattarsi ed evolvere in base ai cambiamenti esterni, nonché di aggiornare costantemente le capacità organizzative. Tali capacità fanno capo agli imprenditori, sono questi ultimi inoltre a promuovere l'interazione di queste capacità, che a sua volta promuove la costruzione dell'absorptive capacity (Lavie, 2006).

L'ACAP è alla base delle capacità organizzative e dinamiche, che sono basate sui flussi di conoscenze. Infatti le capacità organizzative richiedono l'ACAP al fine di recuperare dall'ambiente esterno le informazioni per arricchire il proprio set di conoscenze, che di seguito viene impiegato nei processi innovativi. Le capacità dinamiche sono assistite dall'ACAP, perché per guidare e promuovere il cambiamento è necessario conoscere quando presente nell'ambiente esterno. Inoltre a ciò si aggiunge che l'ACAP, e dunque il contatto con nuove informazioni provenienti dal mercato, può stimolare l'attività, le decisioni e le scelte degli imprenditori, nonché guidare loro nell'identificazione di opportunità imprenditoriali.

Quindi lo studio sottolinea come gli imprenditori debbano innescare capacità organizzative e dinamiche al fine di promuovere l'evoluzione della propria organizzazione, e come tali capacità sussistano solo se prima è stata sviluppata l'ACAP a livello imprenditoriale.

Per concludere, Alvarez e Busentiz (2001) forniscono uno studio sull'imprenditorialità, basata sulla teoria knowledge – based. Quest'ultima ritiene che le conoscenze siano alla base di ogni attività imprenditoriale. Gli imprenditori devono costantemente affacciarsi all'ambiente esterno, osservarlo e monitorarlo, gestendone le informazioni per poi essere pronti a individuare e sfruttare le opportunità che si manifestano.

**Tabella 1.6: l'ACAP imprenditoriale**

| Autori | Risultati dello studio |
|---|---|
| Alvarez e Busentiz (2001). | La Knowledge – based theory sottolinea l'importanza delle conoscenze in capo agli imprenditori. Tali conoscenze permettono loro di saper riconoscere le informazioni di valore nel mercato di riferimento per mantenere flessibilità interna e per promuovere le attività imprenditoriali. Inoltre l'ACAP supporta gli imprenditori nell'identificazione di opportunità e nel sostenimento del vantaggio competitivo. |
| Zahra et al (2009). | L'ACAP imprenditoriale è fondamentale per gli imprenditori di organizzazioni emergenti, coinvolti nel delicato passaggio dell'impresa da una fase del proprio ciclo di vita a quella successiva. Affinché un'impresa possa continuare non solo a sopravvivere ma anche ad essere competitiva, gli imprenditori devono porre in essere attività di sviluppo e cambiamento, basate sulla gestione di informazioni. Per fare questo è fondamentale sviluppare precedentemente l'ACAP a livello imprenditoriale. |
| Newey et al. (2009). | Per guidare l'evoluzione della propria organizzazione, gli imprenditori attivano capacità organizzative e dinamiche, che trovano fondamento sull'ACAP individuale. |
| Rahmani e Homayenikfar (2010). | Il capitale sociale permette agli imprenditori di sviluppare l'ACAP, fondamentale per rendere l'impresa flessibile e competitiva in un ambiente dinamico. Tale capacità permette agli imprenditori di gestire le conoscenze di modo da innovare, promuovere il cambiamento e raggiungere gli obiettivi prefissati. |
| Quian e Acs, (2013). | Gli autori identificano il collegamento reciproco tra capitale sociale, nuove informazioni, imprenditorialità e ACAP imprenditoriale. In particolare l'ACAP imprenditoriale fa di modo che le nuove informazioni emergano dal capitale sociale, e vengano impiegate in modo ottimale nelle attività d'impresa. |

*Fonte: elaborazione personale.*

Secondo gli autori, sono gli imprenditori a dover fare questo, poiché sono loro che detengono le conoscenze tecnologiche fondamentali al riconoscimento di quelle esterne, e sono loro ad avere il controllo delle risorse organizzative. Da ciò emerge come l'ACAP imprenditoriale sia fonte di vantaggio competitivo. Inoltre gli apprendimenti e le esperienze di un imprenditore non fanno altro che rafforzare e consolidare la sua ACAP nel corso del tempo.

## 1.7 Questioni aperte

Nel corso dell'ultimo decennio, soprattutto a seguito del fondamentale contributo di Zahra e George del 2002, la letteratura dell'ACAP si è via via arricchita. Questo capitolo ha cercato di affrontare le questioni principali e i temi maggiormente rilevanti al fine di comprendere il concetto in esame e le sue implicazioni in termini di risultati aziendali. Come emerge, le diverse ricerche condotte hanno portato ad avere una chiara definizione di absorptive capacity e delle sue dimensioni, a sottolineare il nesso tra tale concetto e l'innovazione, il vantaggio competitivo e la performance, nonché a fornire degli indicatori volti a misurare tale capacità.

Tuttavia alcuni aspetti dell'absorptive capacity sono poco chiari o non risultano sufficientemente analizzati. Con riferimento alla letteratura qui riportata, si nota come siano necessari degli studi volti a delineare dei misuratori multidimensionali da applicare all'ACAP, poiché osservare i risultati di r&s o il numero di brevetti non porta a risultati esaustivi.

Ancora, posto che sia la PACAP che la RACAP sono fondamentali per quanto riguarda la performance, sono necessari degli approfondimenti circa il bilanciamento di queste due dimensioni. Infatti, la PACAP permette di rinnovare continuamente lo stock di conoscenze, ma senza i benefici derivanti dallo sfruttamento di conoscenze, l'impresa finirebbe per soffrire i costi di acquisizione e assimilazione. Parallelamente, imprese concentrate eccessivamente nelle attività di RACAP finiscono per rimanere intrappolate in risultati di breve periodo e di cadere in svantaggi nel lungo.

Tuttavia, la questione principale e maggiormente trascurata nella letteratura dell'absorptive capacity concerne nella sua dimensione individuale. In altra parole, i diversi studi in materia analizzano l'ACAP nel rispetto dell'organizzazione o di sue unità, piuttosto che partendo da come tale capacità si formi in capo agli individui. L'ACAP individuale, come precisato più volte, è però a fondamento dell'ACAP organizzativa (Cohen e Levinthal, 1990). Viene da se che se le basi di un concetto non sono chiare, non può esserlo neppure il concetto stesso. Per comprendere appieno l'ACAP organizzativa bisogna cioè prima studiare come essa si formi in capo al personale.

In particolare è interessante capire le caratteristiche e le implicazioni dell'ACAP imprenditoriale. Gli imprenditori, avendo in mano le redini di un'organizzazione, hanno le maggiori influenze su questa in termini di decisioni, strutture, processi e attività. L'ACAP imprenditoriale dunque può essere

vista come driver per la formazione dell'ACAP a livello dei singoli dipendenti dell'impresa,che di conseguenza determina l'absorptive capacity organizzativa.

I futuri studi potrebbero affrontare e studiare l'absorptive capacity individuale in capo ai diversi soggetti parte dell'organizzazione. Per questo motivo il presente lavoro si concentra in modo particolare nella figura degli imprenditori, ed è volto ad indagare il grado con cui l'ACAP è ad essi riferibile.

## 1.8 Conclusioni

L'excursus teorico presentato in questo capitolo, ha come fine quello di delineare il concetto di absorptive capacity. Ciò su cui si vuole focalizzare l'attenzione in queste osservazioni conclusive, attiene al ruolo di mediazione dell'ACAP.

Come sottolineato più volte, le nuove conoscenze hanno influenze positive sui processi innovativi, sul vantaggio competitivo e sulla performance. Infatti per creare nuovi prodotti, servizi o cambiamenti organizzativi è necessario elaborare nuove conoscenze e capire come meglio sfruttarle, tenendo conto del proprio contesto aziendale. Creare e difendere il proprio vantaggio competitivo è possibile grazie all'innovazione e al monitoraggio del mercato e degli altri attori che vi interagiscono. Quindi, anche in questo caso, recuperare dati e informazioni diventa fondamentale. Per finire, le performance elevate sono possibili grazie all'innovazione, al vantaggio competitivo e al saper raggiungere puntualmente gli obiettivi prefissati, dunque gestire le informazioni è ancora una volta il punto di partenza.

Tuttavia non vi è un legame diretto tra le nuove conoscenze e i tre elementi appena citati (fig. 1.3). Le informazioni cioè, sono requisito fondamentale ma non sufficiente ad ottenere determinati risultati: è necessaria la mediazione dell'absorptive capacity. Quest'ultima è infatti la capacità di recuperare e gestire in modo ottimale le conoscenze, per poi utilizzarle a fini commerciali.

Nello specifico, per quando riguarda la variabile performance, Tsai (2001) afferma che l'ACAP permette di applicare le nuove conoscenze per migliorare le operazioni di business e di commercializzare con successo i nuovi prodotti.

Mattyhssens et al. (2005) spiegano il rapporto tra ACAP e vantaggio competitivo, richiamando il concetto di flessibilità. Infatti solo se le imprese sono flessibili e non statiche, cioè recuperano costantemente informazioni per aggiornare e sviluppare il proprio background conoscitivo, sono in grado di creare sempre nuove connessioni e di avere intuizioni circa le opportunità di mercato che permettono loro di essere competitive. Lichtenthaler (2009) rafforza questa connessione, sottolineando come l'exploratory learning, ovvero il costante monitoraggio delle informazioni presenti nell'ambiente esterno, nonché l'attività di acquisizione, portino a vantaggi da first mover. Questo perché un'impresa attiva nell'acquisizione di nuove conoscenze,viene a contatto anticipatamente con opportunità di valore rispetto ai competitor.

La maggior parte degli studi in materia si sono invece concentrati nel legame tra ACAP e innovazione. Tra i diversi autori, Spithoven et al. (2010) argomentano come le piccole medie imprese, in un ambiente competitivo come quello odierno, siano sempre più spinte verso rapporti collaborativi le une con le altre al fine di generare processi di innovazione, accumunando sforzi, risorse e capacità. In tali relazioni, l'ACAP diventa elemento fondamentale per poter promuovere scambi di informazioni, e la loro successiva gestione. Inoltre la cooperazione stessa va a rafforzare a sua volta l'ACAP organizzativa.

Per le imprese è importante e strategico possedere la capacità di assorbimento. A tal fine è necessario che strutturino routine e processi, che formino e motivino il personale e creino un contesto organizzativo congeniale all'ACAP.

Innanzitutto le organizzazioni devono avvalersi di personale di interfaccia, capace di interagire con l'ambiente esterno, al fine di individuare ed acquisire informazioni di valore. Le conoscenze sviluppate internamente all'organizzazione, tramite attività di r&s, non sono infatti sufficienti. È necessario completarle con quanto viene studiato e implementato esternamente. In questo modo l'impresa può indirettamente sfruttare strumenti e competenze che non possiede direttamente. Alcune modalità di acquisizione attengono alla partecipazione a fiere, eventi, mostre scientifiche, meeting, o ancora la partecipazione a consorzi di r&s o a joint venture.

Acquisire le informazioni è solo il primo passo, subito dopo vanno innescati i processi volti ad assimilarle. Infatti, prima di poter trasformare e usare le nuove conoscenze, bisogna codificarle, tradurle e renderle comprensibili all'interno dell'organizzazione. In questa fase intervengono esperti e tecnici, che grazie alle loro competenze specifiche e alla loro conoscenza dell'impresa, delle sue necessità, dei suoi linguaggi e operazioni, riescono a trasmettere le nuove informazioni al resto del personale.

Acquisizione e assimilazione sono le prime due dimensioni dell'ACAP identificate da Zahra e George (2002), poi raggruppate in quella che è stata da loro definita potential absorptive capacity (PACAP).

La trasformazione delle informazioni consiste in una serie di routine e attività che vanno ad integrare e combinare le conoscenze preesistenti con quelle appena assimilate. In questo modo le imprese continuano ad apprendere e ad arricchire le loro competenze, aggiungendo a quanto già conoscono elementi di novità. Questi ultimi non riferiscono unicamente alle nuove conoscenze appena acquisite, assimilate e trasformate, ma anche alle nuove connessioni che si creano dall'interazione tra quando già si conosce e quanto si è appena appreso.

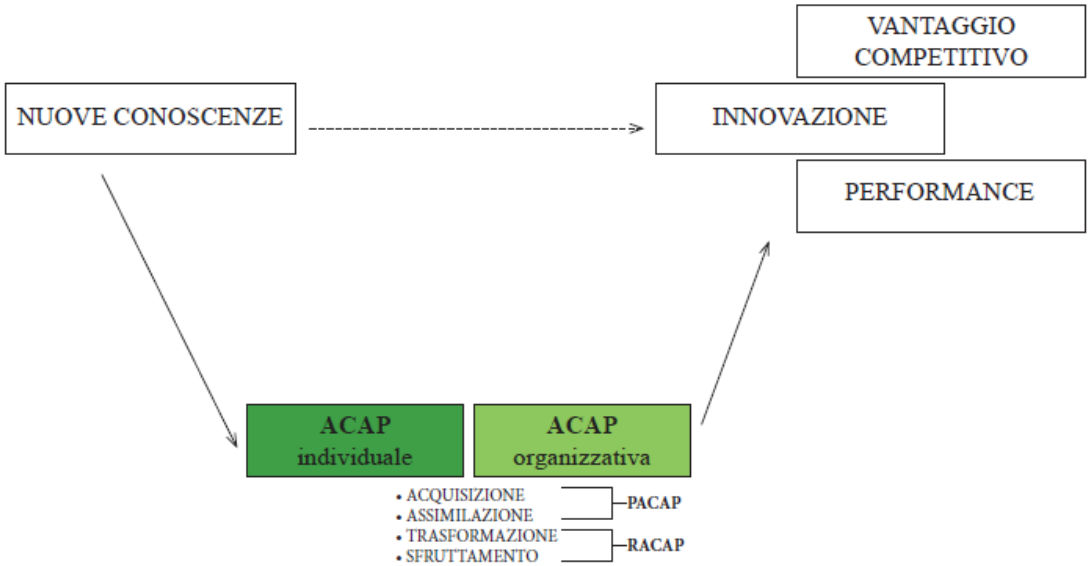
Per concludere, le imprese devono attivare routine e personale volti a sfruttare il bagaglio di conoscenze a disposizione. A questo punto, le informazioni trasformate e integrate con quanto già conosciuto dall'organizzazione, vengono usate al fine di creare nuovi prodotti e processi.

Trasformazione e sfruttamento sono le ultime due dimensioni dell'absorptive capacity, e assieme costituiscono la realized absorptive capacity o RACAP (Zahra e George, 2002).

La RACAP ha un'influenza diretta su innovazione, performance e vantaggio competitivo. Infatti è l'uso effettivo delle nuove conoscenze che stimola il pensiero creativo nonché la realizzazione di nuovi prodotti e sistemi organizzativi. È però la PACAP che, a monte, rende possibile tutto questo e soprattutto che permette di mantenere nel tempo tali risultati, rendendo l'organizzazione flessibile e dinamica.

Il contesto organizzativo e lo stile di leadership, sono ulteriori elementi importanti per assicurare lo sviluppo dell'ACAP. Le quattro dimensioni dell'absorptive capacity e le routine a loro sostegno, non si avviano indipendentemente e facilmente. Affinché ciò accada il contesto organizzativo deve essere flessibile, dinamico e capace di adattarsi al cambiamento. Inoltre deve rendere possibili gli scambi, la condivisione e le collaborazioni tra le diverse funzioni.

**Figura 1.3: L'inflienza dell'ACAP nei risultati d'impresa.**




*Fonte: elaborazione personale.*

L'absorptive capacity, prima ancora di essere una capacità organizzativa, è una capacità che sta in capo agli individui. Sono prior knowledge, competenze specifiche, conoscenze tacite, esperienze precedenti, modi di pensare, talenti, creatività ed altre caratteristiche prettamente soggettive, che diventano il punto di partenza per la costituzione dell'ACAP d'impresa.

Affrontando il tema dell'ACAP individuale, è particolarmente interessate soffermarsi su quella posseduta dagli imprenditori, ovvero da chi guida un'impresa e ha a capo le maggiori responsabilità. L'ACAP imprenditoriale è definita come la capacità di un imprenditore di capire le nuove conoscenze, riconoscere il loro valore e di conseguenza commercializzarle tramite la creazione e la gestione di un'impresa (Quian e Acs, 2013). L'imprenditore qui descritto deve essere aperto all'innovazione,

flessibile e disposto a promuovere cambiamenti organizzativi. Deve inoltre riconoscere il ruolo centrarle delle conoscenze, per questo incentivare e portare avanti attivamente tutti i processi finalizzati alla loro gestione. Suo è il compito di creare un contesto organizzativo in cui può crescere e svilupparsi la capacità di assorbimento. Affinché questo sia possibile, l'imprenditore motiva e incentiva il personale durante tutte le fasi di assorbimento, promuove attività formative, stimola la condivisione di informazioni tra diverse unità, predispone l'apertura verso l'esterno e fa percepire l'importanza di sviluppo e innovazione per la prosperità d'impresa.

A fronte di tutte queste osservazioni conclusive, si afferma che studiare l'ACAP organizzativa e individuale è interessante sia nel valutare le performance d'impresa, sia nel valutare i suoi risultati rispetto a quelli conseguiti dai competitor. E' interessante cioè osservare come imprese che investono in tale capacità si differenziano dalle altre e, soprattutto, come i rispettivi imprenditori decidono, agiscono e conseguono i propri obiettivi, rispetto a quelli che invece non curano l'absorptive capacity.

# CAPITOLO 2
# MODELLO D'ANALISI

## 2.1 Introduzione

Il primo capitolo rappresenta il fondamento teorico al lavoro empirico condotto nella ricerca. Da esso è emerso come l'absorptive capacity, la capacità di riconoscere e acquisire informazioni per poterle poi utilizzare a fini commerciali (Cohen e Levinthal, 1990), sia una capacità fortemente strategica per le imprese.

Il motivo dell'importanza di questo elemento, risiede nel suo legame diretto con conoscenze e informazioni, risorse fondamentale per il conseguimento di performance superiori (Baum et al. 2000). Infatti le informazioni, siano esse prodotte internamente piuttosto che recuperate dall'ambiente, permettono alle organizzazione di evolvere costantemente, di avere vantaggi da first mover piuttosto che rimanere svantaggiate rispetto ai competitor, di innovare, di essere aggiornate, di seguire attivamente le dinamiche di mercato e quindi adattarvisi prontamente (Damanpour et al., 2009).

L'ACAP organizzativa, principale protagonista della maggior parte dei contributi, si sviluppa a partire dall'ACAP individuale, ovvero quella che fa capo ai singoli individui di un'organizzazione (Cohen e Levinthal, 1990). E' da essi che la capacità di assorbimento può passare da livello soggettivo a organizzativo. Tuttavia, dal momento che le ricerche circa tale argomento sono ridotte, non sono chiare le caratteristiche dell'ACAP individuale, ne come essa si traduca in competenza organizzativa.

Il presente lavoro cerca di contribuire allo studio dell'absorptive capacity legata alle persone piuttosto che all'impresa in toto. Nello specifico, il focus ricade sull'ACAP imprenditoriale, cioè la capacità di un imprenditore di capire le nuove conoscenze, riconoscere il loro valore e di conseguenza commercializzarle tramite la creazione e la gestione di un'impresa (Quian e Acs, 2013).

La motivazione circa il voler analizzare tale variabile, risiede nella volontà in primis di indagare quelle competenze imprenditoriali, che permettono alle organizzazione di avere successo. In secondo luogo è interessante studiare come l'absorptive capacity si manifesti in capo a quei soggetti, che detengono la massima responsabilità e potere decisionale e le cui azioni hanno maggior impatto nelle dinamiche imprenditoriali.

L'ACAP imprenditoriale è stata messa in relazioni con altre quattro importanti variabili, che nel loro complesso caratterizzano la performance organizzativa. Si tratta di: innovazione, internazionalizzazione, performance e rete di relazioni.

Per capire il collegamento tra le variabili citate, sono state utilizzate metodologie quantitative e qualitative, nonché il supporto di due software: NVIVO 8 e SPSS.

Questo capitolo si concentra sulla metodologia tramite cui sono stati recuperati i dati relativi alle 5 variabili, indipendenti e dipendenti. Il terzo capitolo, è invece orientato ad analizzare i risultati ottenuti, nonché a descrivere la procedura statistica.

Nello specifico, il paragrafo che segue, descrive il modello d'analisi, quindi la relazione tra le variabili, il campione analizzato e, ancora, la procedura condotta.

Il paragrafo 2.3 invece, presenta le origini, le caratteristiche, vantaggi e svantaggi di due tecniche utilizzate nel presente lavoro: Behavioral Events Interview (BEI) e Content Analysis.

La prima è una tipologia di intervista guidata, tramite cui è possibile rilevare le competenze appartenenti a diversi soggetti. Consiste nella descrizione, da parte dell'intervistato, di tre episodi di efficacia e tre episodi invece di inefficacia, che lo hanno riguardato in prima persona. Tale tecnica è utile per diverse ragioni, come il reclutamento o la delineazione del profilo ideale per lo svolgimento di un determinato incarico (Oggioni, Rolandi, 1998; Flanagan, 1954; Boje, 1991).

Nel presente studio, l'intento è stato quello di far emergere le competenze in capo a imprenditori di successo.

La Content Analysis è invece una tecnica per l'analisi dei contenuti relativi a diverse forme di comunicazione. Essa può essere condotta manualmente piuttosto che tramite software, può ricercare contenuti latenti piuttosto che manifesti e, ancora, può essere condotta in modo qualitativo piuttosto che quantitativo (Krippendroff, 2004).

In questa ricerca, la metodologia ha supportato l'analisi delle Behavioral Events Interview condotte nei confronti degli imprenditori del campione. Grazie al software NVIVO8, è stato infatti possibile indagare presenza, assenza e intensità dell'ACAP imprenditoriale.

Il paragrafo 2.4 analizza una ad una le variabili studiate, presentandole inizialmente sotto un profilo teorico, poi in correlazione all'ACAP, seguendo precedenti contributi e, per finire, precisando come esse sono stati rilevate nella ricerca.

In primis si presenta la variabile indipendente, l'ACAP imprenditoriale, riprendendo alcuni dei principali contributi teorici citati nel primo capitolo.

Successivamente ci si concentra sulla performance finanziaria, la prima variabile dipendente. Dopo una sua definizione teorica, vengono elencati gli indicatori utilizzati per ciascuna impresa, cioè: EBITDA, EBITDA/VENDITE, DEBT/EBITDA RATIO e ROA relativi all'anno 2011. E' stato possibile ottenere tali informazioni grazie alla consultazione del database AIDA.

La terza variabile presentata è l'innovazione, quella che è stata maggiormente studiata in correlazione all'ACAP dalla letteratura precedente. Per capire come essa venisse realizzata in capo alle imprese del campione, una parte del questionario, di cui si parlerà in un secondo momento, è stata ad essa dedicata.

In seguito il focus ricade sull'internazionalizzazione, sottolineando come l'ACAP trovi fondamento in questo processo, pur contribuendo a sostenerlo. Anche i dati circa questa variabile sono stati ottenuti grazie al questionario.

Per finire, l'ultima variabile studiata riguarda le reti di relazioni e i network. La letteratura sottolinea in particolar modo l'importanza di questi come canale privilegiato tramite cui accedere a nuove conoscenze e informazioni. Ancora una volta, i dati relativi sono stati recuperati tramite la somministrazione del medesimo questionario.

Quindi grazie a interviste in formato audio, questionari e database AIDA, si sono recuperati tutti i dati necessari a supporto della ricerca, poi processati e interpretati con il software SPSS, di cui si parlerà nel terzo capitolo.

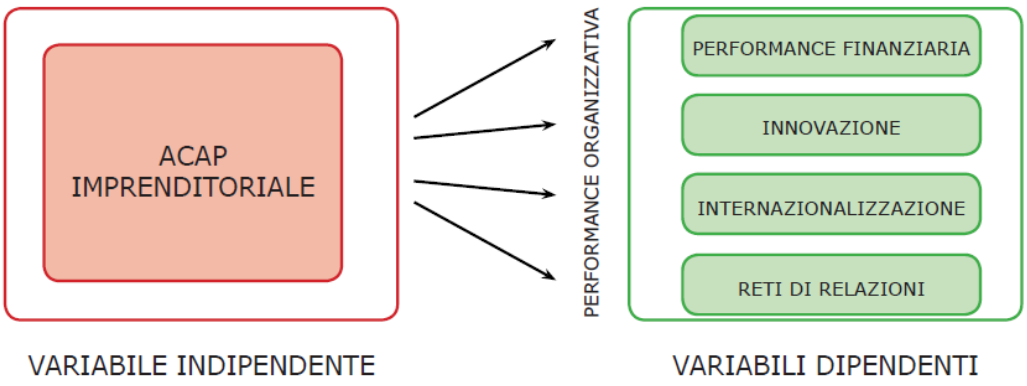
Il primo passo del processo empirico effettuato, come già precisato, ha riguardato la definizione del modello, oggetto del seguente paragrafo.

## 2.2 Il metodo di ricerca

Il presente lavoro di ricerca è volto ad indagare se l'absorptive capacity sia o meno una competenza strategica per gli imprenditori, di conseguenza per le relative organizzazioni, al fine di ottenere performance superiori. In altre parole, l'intento è quello di cogliere la relazione tra ACAP imprenditoriale e performance organizzative.

Per poter meglio comprendere l'impatto dell'absorptive capacity sui risultati d'impresa, la performance è stata scomposta in quattro variabili dipendenti: performance finanziaria, innovazione, internazionalizzazione e relazioni d'impresa, come mostrato in figura 2.1.

**Figura 2.1 : Il modello.**




*Fonte: elaborazione personale.*

La letteratura presenta diversi studi a sostegno del legame tra ACAP e le variabili qui citate. In particolare, network e internazionalizzazione sono caratterizzati da una duplice relazione con la capacità di assorbimento. Infatti essa da un lato trova fondamento e rafforzamento in questi processi, dall'altro è uno degli elementi necessari per far si che essi vengano condotti in maniera ottimale, con conseguenti vantaggi in termini di performance (Malhotra et al. 2005; Eriksson et al., 1997).

L'innovazione è uno degli argomenti maggiormente studiati in relazione all'absorptive capacity. Quest'ultima è fondamentale a supporto dei processi innovativi, poiché permette alle organizzazione di entrare in contatto con nuove informazioni, nuove tecnologie e nuovi stimoli esterni, di processarli, trasformarli e utilizzarli al fine di implementare, migliorare o creare prodotti capaci di fornire vantaggi competitivi (Cepeda – Carrion et al., 2010).

In letteratura, l'innovazione è stata spesso identificata come il mezzo attraverso cui l'ACAP impatta sulle performance finanziarie (Kostopoulos et al., 2011). Infatti viene descritto come, tramite l'introduzione nel mercato di prodotti nuovi, lontani dall'obsolescenza, le organizzazioni possano godere di vantaggi competitivi che si traducono in performance finanziarie ottimali.

Questa ricerca è volta a comprendere come e se l'ACAP imprenditoriale riesca ad esercitare la sua influenza nei confronti delle variabili descritte.

Lo studio è stato condotto su un campione di 18 imprenditori, di entrambi i sessi e diverse fasce d'età, per lo più coinvolti nel passaggio generazionale della loro azienda, o talvolta diretti fondatori della stessa in un periodo recente. Le imprese analizzate hanno una forte concentrazione territoriale, infatti appartengono in particolare alla regione Veneto.

Il primo passo per capire la relazione oggetto di studio, è stato quello di identificare l'absorptive capacity in capo ai singoli imprenditori. Si è cercato cioè di capire se essa fosse o meno una loro competenza. Per poter rispondere a tale interrogativo, è stato fondamentale poter disporre di BEI fatte agli imprenditori del campione, e successivamente processarle tramite il software NVIVO8.

Originariamente, sono state messe a disposizione di questa ricerca 41 BEI relative a imprenditori che avevano partecipato al master di fondazione CUOA (Centro Universitario di Organizzazione Aziendale) tra il 2006 e il 2010. Tuttavia 4 file audio risultavano danneggiati, pertanto il campione iniziale era composto da 37 imprese. Solo il 60% di queste ha risposto attivamente al questionario somministrato, ragion per cui il campione finale risulta composto da 18 imprenditori.

La prima parte del lavoro, è stata caratterizzata dalla trascrizione delle interviste, trasformandole così in file di testo, mantenendo fede alle esatte parole pronunciate da intervistatore e intervistato.

In questo modo, le interviste sono state rese disponibili in un formato idoneo alla tipologia di Content Analysis prefissata. Nello specifico, i file di testo così ottenuti, ripuliti dagli interventi dell'intervistatore, sono stati analizzati con l'utilizzo del software NVIVO8, a supporto dell'analisi qualitativa dei contenuti. In questa fase è stato concretamente possibile cogliere la presenza o meno dell'ACAP imprenditoriale.

Ogni intervista è stata analizzata singolarmente, quindi non in maniera cumulativa. Inizialmente è stata utilizzata la word frewquency query, una funzione del software che permette di elencare le parole usate più frequentemente dall'intervistato. L'intento è stato quello di identificare tra queste, quelle riconducibili all'ACAP, tramite il supporto di un dizionario teorico precedentemente realizzato. Nello specifico, quest'ultimo consiste nella raccolta di terminologie collegate all'absorptive capacity in letteratura, suddivise per i suoi quattro processi. Esso non è stato direttamente utilizzato nella ricerca, ma ha funto da guida nella stessa.

Con la word frequency si è scelto di visionare le 1000 parole più ricorrenti, fermandosi ad un livello di frequenza pari a 3. Tale scelta è stata motivata dal fatto che, grazie a precedenti prove, soglie minori portavano ad una perdita di significatività dei risultati trovati.

Un'ulteriore scelta, è stata quella relativa a visualizzare solo le parole di una lunghezza almeno pari a cinque lettere, poiché da dizionario teorico era emerso come parole più corte non fossero rilevanti.

La query ha quindi permesso di identificare le parole con i criteri suddetti, che sono state analizzate una ad una al fine di identificare quelle che rimandassero all'ACAP. Successivamente è stata condotta per le stesse una text search query, per poter capire il contesto di appartenenza di ciascuna e dunque confermare o meno la sua significatività nella ricerca.

Le parole di interesse, indice della presenza di ACAP imprenditoriale, sono state raccolte in un file Excel con le relative frequenze, e poi suddivise per i quattro processi. Infatti non solo è utile capire se esista o meno l'ACAP imprenditoriale nel rispetto del campione, ma anche individuare quali dimensioni sono particolarmente sviluppate.

Quindi, in questo primo passaggio, è stata condotta una Content Analysis sulle interviste degli imprenditori esaminati, al fine di rilevare intensità e presenza di ACAP, in particolar modo nei confronti di ciascuna delle sue dimensioni.

La Content Analysis così realizzata risponde positivamente alle esigenze di validità e riproducibilità. Infatti, la validità è data dal supporto del dizionario teorico, che ha guidato la ricerca e vincolato i risultati. La riproducibilità, invece, è data dal fatto che ripetendo in momenti e condizioni diverse l'analisi, seguendo la medesima metodologia, il risultato non cambia. Questo sia perché le query forniscono sempre gli stessi dati a parità di impostazioni iniziali, sia perché il supporto del dizionario teorico guida alla scelta delle medesime terminologie.

Va poi precisato che questa Content Analysis è caratterizzata dal metodo deduttivo, dalla ricerca di contenuti latenti, e dalla compresenza di metodologia manuale e software. Tali concetti vengono spiegati nel paragrafo successivo.

In seguito è stato necessario recuperare altre informazioni relative al campione, al fine di ottenere dati sulle variabili dipendenti.

Per quanto riguarda la performance finanziaria, gli indicatori EBITDA, EBITDA/VENDITE, DEBT/EBITDA RATIO e ROA per l'anno 2011, sono stati identificati accedendo al database AIDA (Analisi Informatizzata delle Aziende Italiane).

Le altre tre variabili dipendenti invece, dunque innovazione, internazionalizzazione e rete di relazioni, sono state indagate con l'ausilio di un questionario, somministrato via e mail, diviso appunto in tre sezioni.

In particolare gli imprenditori sono stati invitati a rispondere a 13 domande, di cui 5 relative all'innovazione, 6 all'internazionalizzazione e 2 al network di relazioni. Da ultimo, è stato riservato loro uno spazio, per indicare eventuali consigli, osservazioni o annotazioni maturate durante la compilazione, al fine di far emergere possibili problematiche, ed interpretare al meglio i dati raccolti.

Ciascun quesito inserito nel questionario, trova giustificazione e fondamento in contributi presenti in letteratura. Nello specifico, è stata condotta un'analisi nei confronti di ricerche precedenti, relative appunto agli ambiti di innovazione, internazionalizzazione e network, così da identificare gli item più frequenti ed efficaci nella misurazione delle suddette variabili.

Anche l'elaborazione del questionario ha trovato fondamento e giustificazione in un precedente studio della letteratura. Nello specifico, sono stati analizzati precedenti contributi e ricerche in merito delle singole variabili, al fine di capire come esse fossero state rilevate. Quindi l'intento della ricerca teorica, è stato volto a identificare gli indicatori prevalentemente utilizzati nella rilevazione delle quattro variabili dipendenti, per poi successivamente scegliere quelli ottimali al presente lavoro.

Grazie a queste metodologie è stato quindi possibile pervenire i dati su tutte le variabili del modello, che nella fase successiva, descritta nel terzo capitolo, sono stati processati con SPSS.

Nel corso del seguente capitolo, la metodologia d'analisi viene approfondita con riferimento ad ogni singola variabile.

Prima è però necessario specificare le caratteristiche delle due tecniche utilizzate al fine di individuare l'ACAP imprenditoriale: BEI e Content Analysis.

## 2.3 Tecniche utilizzate

Il primo importante passo di questo lavoro di ricerca, è stato quello di rilevare la presenza o assenza dell'ACAP in capo ai 18 imprenditori del campione in esame.

Ciò è stato possibile grazie alla disponibilità di BEI in formato audio, condotte precedentemente al corrente studio, che sono state trascritte letteralmente, mantenendo fede a quanto effettivamente detto dagli imprenditori. Successivamente, le interviste sono state analizzate con il software NVIVO8, strumento a supporto delle analisi qualitative, al fine di rilevare la presenza o assenza dell'absorptive capacity.

Nei paragrafi successivi verrà spiegato nel dettaglio il metodo di ricerca, prima però si intendono presentare le caratteristiche delle due tecniche che hanno supportato l'analisi qualitativa: la BEI e la Content Analysis. Questi due strumenti hanno permesso l'identificazione dell'ACAP imprenditoriale, per questo è importante sottolinearne origini, procedure, utilizzi, punti di forza e debolezza.

### 2.3.1 Behavioral Events Interview

La BEI (Behavioral Events Interview) è una tecnica volta a rilevare le competenze possedute da un determinato soggetto. Essa è frutto di una revisione della critical – incident interview, sviluppata inizialmente da Flanagan (1954) e in seguito elaborata da Dailey (1971) e Boyatzis (1982).

In particolare, il primo utilizzo di questa metodologia è avvenuto durante la seconda guerra mondiale, nel 1941, nell'Aviation Psychology Program, al fine di poter selezionare gli aviatori ideali. Dato il successo ottenuto, gli studi circa la critical – incident interview sono stati approfonditi, soprattutto per opera dell'American Institute fro Research e dell'Università di Pittsburgh (Flanagan 1954).

Flanagan (1954), come già sopra sottolineato, è uno dei maggiori esponenti in questo campo di studi. Egli descrive la critical incident technique, come un insieme di procedure per recuperare osservazioni dirette sui comportamenti umani. Oggetto di analisi sono dunque azioni e attività poste in essere dalle persone, e devono essere chiaramente osservabili al fine di comprenderne gli effetti e le conseguenze.

L'autore identifica sostanzialmente cinque fasi da condurre,al fine di eseguire al meglio la critical – incident Interview. Il primo passo fondamentale è quello di definire l'intento circa l'utilizzo di tale tecnica, dunque quali siano gli obiettivi da raggiungere e gli interrogativi cui dare una risposta. In secondo luogo è necessario elaborare piani e schemi da utilizzare per recuperare gli episodi critici. La terza fase porta ad entrare nel vivo della procedura, poiché consiste nella raccolta dei dati necessari. Per finire questi vengono analizzati e quindi interpretati.

Flanagan (1954) sottolinea però che tale tecnica permette di raccogliere dati grezzi, ma non di trovare risposte automatiche alle problematiche.

La critical – incident interview viene utilizzata con molteplici finalità. Infatti essa può supportare la misurazione delle performance e delle competenze, orientare il training, o ancora orientare le attività di selezione e classificazione di dati, la progettazione delle mansioni e le procedure organizzative, cogliere le caratteristiche dei leader, le motivazioni del personale e, per finire, può essere impiegata per le attività di psicoterapia e counseling (Flanagan, 1954).

Un esempio di critical – incident interview è data dallo studio di Kraaijenbrink (2012) al fine di capire come avvengono i processi di gestione delle conoscenze, come creazione, sviluppo, acquisizione, scambio, all'interno delle organizzazione. A tal fine, l'autore ha selezionato una serie di intervistati, tra manager e ingegneri del settore d'interesse. Le interviste sono state condotte per personale di diverse imprese, per personale di imprese simili, per personale con ruoli diversi nelle medesime organizzazioni. A tali soggetti è stato chiesto innanzitutto di parlare di alcune caratteristiche relative alla propria impresa. Successivamente di descrivere episodi in cui, con successo, sono stati coinvolti in processi di gestione delle conoscenze, come sviluppo delle stesse o applicazioni avvenuti in epoca recente. La terza fase dell'intervista è stata invece mirata alla raccolta di episodi di

inefficacia. I risultati ottenuti sono poi stati ricostruiti e codificati al fine di suddividere i processi di gestione delle conoscenze in diverse categorie.

L'autore ha riconosciuto l'utilità della critical – incident interview per la possibilità di capire con dettaglio i processi delle conoscenze e, ancora, per cogliere un elevato numero di informazione circa gli specifici comportamenti adottati dagli individui intervistati.

La BEI, come detto precedentemente, trova fondamento nella metodologia appena discussa. Si tratta di un'intervista guidata che ripercorre sia episodi professionali positivi, sia negativi, soprattutto legati a situazioni critiche che devono essere raccontate nel dettaglio.

Questa tipologia di colloquio individuale è stata elaborata da McClelland negli anni 70, a seguito di un filone di studi focalizzato sulle competenze, che aveva portato a scoprire la loro correlazione positiva con le performance (Oggioni, Rolandi; 1998).

Nel concreto la BEI consiste nel ricostruire tre grossi successi e tre grossi fallimenti vissuti da una particolare persona, nello svolgimento delle proprie mansioni. Gli episodi devono essere recenti, solitamente essi vanno fatti riferire agli ultimi sei mesi lavorativi o all'ultimo anno, poiché vanno raccontati e analizzati con grande dettaglio e l'intervistato deve averne ancora un chiaro ricordo. L'intervistatore ha il compito di guidare l'intervista e di far emergere gli aspetti salienti e i dati importanti di quanto viene narrato. Nello specifico, durante il colloquio deve cercare di far emergere: cosa accadde, chi era presente, chi fece o disse una determinata cosa e a chi, quando, i sentimenti provati, le parole o le azioni dell'intervistato e le reazioni osservabili di ciascuna delle persone coinvolte nel fatto, il risultato o l'esito dell'evento. Inoltre ogni intervista, che ha una durata media di un'ora e mezzo – due ore, deve essere preceduta dalla descrizione del ruolo lavorativo in questione (Oggioni, Rolandi; 1998).

E' importante che l'intervistato sia molto specifico nel raccontare sia gli episodi in cui si è sentito professionalmente efficace, che quelli in cui ha percepito di aver fatto alcuni errori. Deve cioè parlare sempre in prima persona, evitare di essere vago o generico e, ancora, non fare affermazioni ipotetiche.

L'intervistatore può anche interagire con domande a specchio, cioè quel tipo di interrogativi che hanno il fine di comprendere e rilevare come altri soggetti, collaboratori piuttosto che colleghi, hanno interagito con l'intervistato in una situazione specifica.

La BEI è utile sotto diversi punti di vista, e viene quindi attivata per soddisfare molteplici esigenze.

In primis, essa può supportare i colloqui di selezione. Infatti chiedere al candidato di raccontare episodi relativi alle sue esperienze lavorative precedenti, sia di efficacia che di inefficacia, è utile per far emergere le proprie capacità e competenze e quindi verificare la loro compatibilità con la posizione da ricoprire in una determinata azienda. In altre parole, la BEI porta a capire se il soggetto in questione può essere idoneo o meno a svolgere una specifica mansione (Oggioni, Rolandi; 1998).

In secondo luogo, questa intervista può essere condotta nei confronti del proprio personale, con il fine di valutare e monitorare le competenze individuali. I dipendenti di un'impresa maturano e sviluppano le proprie abilità nel corso del tempo, grazie a training o esperienze dirette, quindi può

essere utile seguire tale cambiamento nel tempo, soprattutto per individuare personale meno efficiente, piuttosto che dipendenti chiave (Oggioni, Rolandi; 1998).

Per concludere, un ulteriore campo di utilizzo della BEI è il modeling. Questa particolare procedura è volta all'individuazione delle competenze critiche di un determinato ruolo professionale per delinearne il profilo ideale, ed era utilizzata da McClelland per studiare le competenze dei dipendenti mediocri rispetto quelli eccellenti, al fine di cogliere quali fossero le caratteristiche distintive tra i due gruppi (Oggioni, Rolandi; 1998). La procedura prevedere inizialmente di identificare il job di interesse. Successivamente si vanno ad osservare i risultati dei soggetti coinvolti in tale mansione, al fine di suddividerli in due gruppi: best performers, cioè i dipendenti migliori, e gli Average performers, quelli nella media, che non emergono. Per finire viene condotta la BEI per ciascun soggetto di ogni gruppo, di modo da identificare le competenze di successo, cioè quelle da possedere di modo da condurre al meglio il job esaminato.

Una volta terminate le interviste, esse vengono sottoposte ad una procedura di codifica. Solitamente è bene che tale passaggio venga svolto da una persona diversa dall'intervistatore, a causa del suo legame emotivo con l'intervistato, e che venga successivamente rieseguito da una seconda persona. Dal punto di vista pratico, per effettuare tale codifica ci si avvale di dizionari delle competenze, nei quali ogni competenza è abbinata ad una definizione e ad alcuni indicatori comportamentali. Quindi si va ad incrociare l'intervista trascritta con questi dizionari, sia manualmente che avvalendosi di software.

La codifica permette di trasformare i dati da qualitativi a quantitativi, secondo diverse modalità (Oggioni, Rolandi; 1998) :

- Codifica binaria. Si assegnano 1 o 0 a seconda della presenza o assenza di una determinata competenza.
- Rilevazione delle frequenze. Si rileva la frequenza con cui una determinata competenza appare nell'intervista analizzata.
- Rilevazione dello spazio. Si osserva quanto spazio è dedicato ad una certa abilità nel documento in questione.
- Rilevazione di forza e intensità. Si da un punteggio, secondo scale prestabilite dai ricercatori, per indicare con quanta forza e intensità una certa competenza è presente in capo all'intervistato.

Il processo di codifica deve rispondere all'esigenza di validità. McClelland (1998) sostiene che osservando ampi campioni di soggetti è possibile identificare gruppi di competenze a cui spesso sono associati alti punteggi, per la loro relazione positiva con i risultati di performance. E' proprio la frequenza con cui una competenza è solitamente associata a risultati positivi che da validità al dizionario di competenze utilizzato nella codifica.

Su questo filone di studi, Boje (1991) ha condotto delle ricerche circa lo storytelling, ovvero quelle narrazioni e quei racconti che vengono scambiati nelle organizzazioni, e dalle stesse verso l'esterno.

Infatti i principali utilizzi di questa tecnica, riguardano la comunicazione verso l'esterno, quindi il marketing, ma anche utilizzi interni, come fonte di change management e formazione.

Lo storytelling si basa sull'osservazione che, all'interno delle imprese, le persone elaborano e raccontano storie al fine di dare senso a eventi, introdurre cambiamenti, ottenere vantaggi o,ancora, promuovere decisioni (Boje, 1991). Tali narrazioni sono il principale mezzo tramite cui il personale da senso alle cose e le comprende. E'stato inoltre riscontrato come narrazioni simili vengano raccontate in maniere diverse a seconda dell'interlocutore, delle situazioni e delle caratteristiche organizzative. Inoltre il narratore tende ad apportare modifiche a seconda dell'obiettivo prefissato.

Un'altra importante utilità di questo scambio di storie ed esperienze, consiste nel permettere alle organizzazioni di non ripetere vecchi errori e cercare invece di orientarsi verso i successi, sulla base di eventi passati (Boje, 1991).

Tra i numerosi story – text studies, quello di Gouldner (1958), basato su metodi d'intervista, è stato realizzato mediante la raccolta di racconti circa due differenti manager, al fine di rilevare il preferito dal personale. Tale ricerca ha però omesso l'indagine del naturale comportamento contestuale in cui le storie sono state narrate da lavoratori e manager.

Boje (1991) sottolinea l'importanza di analizzare gli episodi di storytelling per tre ordini di ragioni. Innanzitutto per far emergere le caratteristiche contestuali. In secondo luogo perché i racconti sono strettamente collegati ad eventi aziendali. Da ultimo al fine di comprendere il vero fine di tali racconti, come ad esempio il voler avanzare una decisione, per promuovere accordi o per dare senso ad eventi accaduti.

L'autore ha inoltre condotto uno studio registrando gli scambi di racconti all'interno di un'organizzazione, al fine di analizzare le caratteristiche degli storytelling, la loro frequenza e le modalità della loro esposizione. Dall'analisi è emerso come nel raccontare e condividere esperienze, i migliori sono coloro i quali hanno anche le maggiori capacità comunicative. Pertanto, come argomenta Boje (1991), i manager dovrebbero in particolar modo sviluppare tale capacità al fine di promuovere con più facilità le loro decisioni e le loro azioni all'interno dell'organizzazione.

Prima di procedere con la spiegazione di come tale metodologia è stata impiegata nel seguente lavoro, è necessario soffermarsi ad osservare i punti di forza e i debolezza della BEI.

La behavioral events interview è utile poiché si tratti di una metodologia non eccessivamente articolata e poco costosa con cui è possibile monitorare, valutare e identificare le competenze in capo al proprio personale o al personale futuro. Questo è fondamentale poiché conoscere con esattezza le competenze che permettono il successo in una determinata mansione può orientare processi di formazione, sviluppo nonché di selezione del personale da mantenere nella propria azienda. E' cioè uno strumento che agevola gli imprenditori nell'assicurarsi che le competenze chiave siano presenti nel proprio capitale sociale.

Tuttavia la BEI presenta anche diversi limiti. Innanzitutto va considerato il fatto che le informazioni sono filtrate dalla soggettività dell'intervistato. Quest'ultimo può avere ricordi distorti,

sia a causa del passare del tempo sia a causa di alcuni sentimenti negativi associati, che non gli permettono di ricordare con esattezza quanto accaduto. Il racconto dei fatti e delle sensazioni può essere anche alterato da ciò che l'intervistato prova durante il colloquio (McClelland, 1998; Oggioni e Rolandi, 1998). Le distorsioni possono infatti essere causate dal non chiaro ricordo degli episodi, poiché passati, dalla focalizzazione delle domande sulla ricostruzione dei fatti piuttosto che sull'indagine dei pareri e, ancora, la spontaneità del racconto potrebbe essere compromessa allorquando l'intervistato si senta in soggezione.

Per concludere, un ulteriore limite attiene al fatto che non tutte le competenze di successo, rilevate grazie a studi precedenti e raccolte nei dizionari per la codifica, sono valide in tutte le situazioni (McClelland, 1998). Nonostante la frequenza con cui una certa capacità sia solitamente associata a performance elevate, vi è una componente situazionale che può farne variare l'impatto in termini di risultati.

Questo paragrafo ha cercato di delineare le caratteristiche della BEI, spiegarne i campi di utilizzo e presentarne limiti e punti di forza. Nei paragrafi successivi, nello specifico quando verrà esplicata l'analisi sull'ACAP imprenditoriale, si preciserà come tale metodologia è stata utilizzata in relazione alla ricerca.

Di seguito viene trattato il tema della Content Analysis, la modalità con cui si è cercato di riscontrare la presenza o assenza della capacità di assorbimento, analizzando le interviste fatte agli imprenditori del campione.

### 2.3.2 Content Analysis

La content analysis (CA) è una delle tecniche di ricerca nelle scienze sociali, relative all'analisi testuale. Nello specifico, si tratta di una metodologia scientifico – sociale, che viene attivata per analizzare diverse forme di comunicazione, siano esse verbali, elettroniche o stampate. Quindi testi, immagini e altre forme di espressione creati per essere visti, letti e interpretati, possono essere sottoposti a questo tipo di analisi al fine di farne emergere i significati, manifesti o latenti.

Questa metodologia è stata formalizzata attorno il 1920, ma si è particolarmente sviluppata durante la seconda guerra mondiale, quando gli studiosi di comunicazione vollero effettuare delle ricerche sull'uso della propaganda nei media (Baxter, 2009). Il termine "content analysis" appare per la prima volta nel Webster's Dictionary della lingua inglese, nell'edizione del 1961, che lo definiva come "analisi del contenuto latente e manifesto di un corpo di materiale di comunicazione (come libri o film) attraverso classificazioni, tabulazioni e valutazioni dei suoi simboli chiave e temi, per capirne i significati e probabili effetti" (Krippendroff, 2004).

Sebbene in tale definizione la CA venga anche associata ai contenuti latenti dei testi, va precisato che in origine i ricercatori si soffermavano unicamente sull'indagine di quelli manifesti. Solo con gli

sviluppi di tale metodologia nel corso degli anni, si è giunti a focalizzare l'attenzione anche sui significati nascosti e non immediatamente visibili. Inoltre, in origine, la maggior parte dei contributi descriveva tale metodologia come una serie di procedure quantitative volte a contare le occorrenze di codici predefiniti (Baxter, 2009). Solo in epoca più recente, diversi autori hanno cominciato a sottolineare come la content analysis sia anche una metodologia qualitativa.

Nella letteratura della content analysis, i ricercatori hanno proposto differenti definizioni, con conseguenti differenze anche in termini di processi e di modalità d'analisi. A tal proposito, Krippendroff (2004) sostiene che l'annovero di definizioni della CA si possa sostanzialmente raggruppare in tre categorie. Nella prima categoria ricadono le definizioni in cui il significato è visto come intrinseco nel testo. Nella seconda categoria invece, il significato è visto come una proprietà della fonte del testo. Per finire, nell'ultima categoria, il significato di CA viene fatto emergere dal processo dell'analisi del testo, tenendo anche presenti le caratteristiche del contesto di riferimento.

Un esempio del primo gruppo, è fornito dalla definizione di Berelson (1952). Secondo l'autore, la content analysis è "una tecnica di ricerca per la descrizione oggettiva, sistematica e quantitativa del contenuto manifesto della comunicazione". Questa descrizione della content presenta alcuni punti in comune, ma soprattutto notevoli scostamenti rispetto agli studi più recenti. Innanzitutto, Berelson parla di oggettività e sistematicità, che possono essere ricollegate alle esigenze di riproducibilità e validità, caratteristiche fondamentali della CA, qui descritte di seguito. Tuttavia appare come la definizione sia ancora limitata al campo quantitativo, escludendo completamente la dimensione qualitativa, nonché come ci si soffermi unicamente ai significati manifesti. Questo implica che il significato è contenuto nei messaggi comunicativi, in attesa di essere separato da esso e di essere descritto. In altre parole, Berelson non considera il bisogno di elaborare ulteriormente i messaggi in modo da estrapolare anche quanto non immediatamente percepibile.

Fa invece parte della seconda categoria proposta da Krippendroff, la teorizzazione di Holsti (1969). L'autore vede la CA come un processo di codifica/decodifica. Nello specifico, egli utilizza la content analysis per identificare il "che cosa?", il "come?" e il "a chi?", in modo da dedurre i loro antecedenti, in termini di "chi?" e "perché?". Anche questo approccio alla content presenta però diverse limitazioni. Il problema fondamentale è che seguendo questa logica non è possibile cogliere appieno il vero senso della comunicazione, ma solo in modo parziale. Infatti la ricerca è guidata da tali interrogativi chiave che non sono sufficienti a far emergere ogni aspetto del contenuto latente del messaggio in esame.

Secondo Krippendroff le teorizzazioni del terzo tipo sono quelle che portano a condurre la content analysis in maniera più completa ed esaustiva. L'autore stesso si propone di fornire une definizione riconducibile alla terza categoria. Ovvero vede la CA come una tecnica di ricerca per fare inferenza di testi (o altri materiali rilevanti), ripetibile e valida nel contesto del loro utilizzo (Krippendroff, 2004).

Andando ad analizzare le definizione, emerge innanzitutto come la content analysis sia vista come una tecnica di ricerca. Quindi essa prevede procedure specializzate volte ad ottenere approfondimenti,

ad aumentare il grado di comprensione dei ricercatori circa particolari fenomeni, nonché a fornire informazioni per azioni pratiche (Krippendroff, 2004).

In secondo luogo nella teorizzazione in esame, vengono identificate quelle che sono le caratteristiche fondamentali della CA: riproducibilità e validità. Con riproducibilità si intende che analizzando gli stessi dati con la stessa tecnica, i risultati ottenuti devono rimanere i medesimi al variare di tempo e circostanze. Cioè la stessa identica procedura utilizzata durante l'analisi, deve fornire puntualmente gli stessi risultati nel caso venisse ripetuta successivamente. I risultati ottenuti tramite le ricerche scientifiche, devono talvolta essere anche validi. Per ottenere ciò i ricercatori devono effettuare attenti e continui controlli su tutto il processo, e quanto risulta deve poter essere confermato da prove indipendenti disponibili (Krippendroff, 2004). Nello specifico, a seconda del tipo di studio che si sta conducendo, devono essere individuate metodologie o prove correlate che permettano di capire se effettivamente i risultati e le procedure siano giustificabili.

Alla luce di quanto affermato, la CA appare come un processo di codifica di messaggi, quali testi, immagini, illustrazioni, seguendo un predeterminato schema orientato a rispondere agli interrogativi dei ricercatori. Questa tecnica è conveniente quando si ha a che fare con dati testuali, come interviste o stampa di vario genere.

Nel condurre una content analysis possono essere applicate diverse metodologie e procedure, questo a seconda della tipologia di ricerca che si intende affrontare. Certamente il metodo e i parametri variano a seconda che l'analisi sia di tipo qualitativo piuttosto che quantitativo, ma vi sono ulteriori determinanti che vanno ad influenzare le scelte nei processi.

In primis grande influenza ha l'intento del ricercatore, cioè i propositi che esso ha e il tipo di risultati che vuole ottenere. L'intento va a determinare se sia preferibile un metodo induttivo piuttosto che uno deduttivo. I metodi del primo tipo, prevedono che i ricercatori analizzino direttamente il testo in esame senza predeterminate categorie o nozioni. Viceversa, con i metodi deduttivi i ricercatori partono con l'identificare parole chiave, variabili e categorie tramite la letteratura o studi precedenti, e successivamente, tramite questi, analizzano i testi. Naturalmente i metodi deduttivi e induttivi non sono mutualmente esclusivi e possono essere applicati entrambi (Kondrackt et al., 2002).

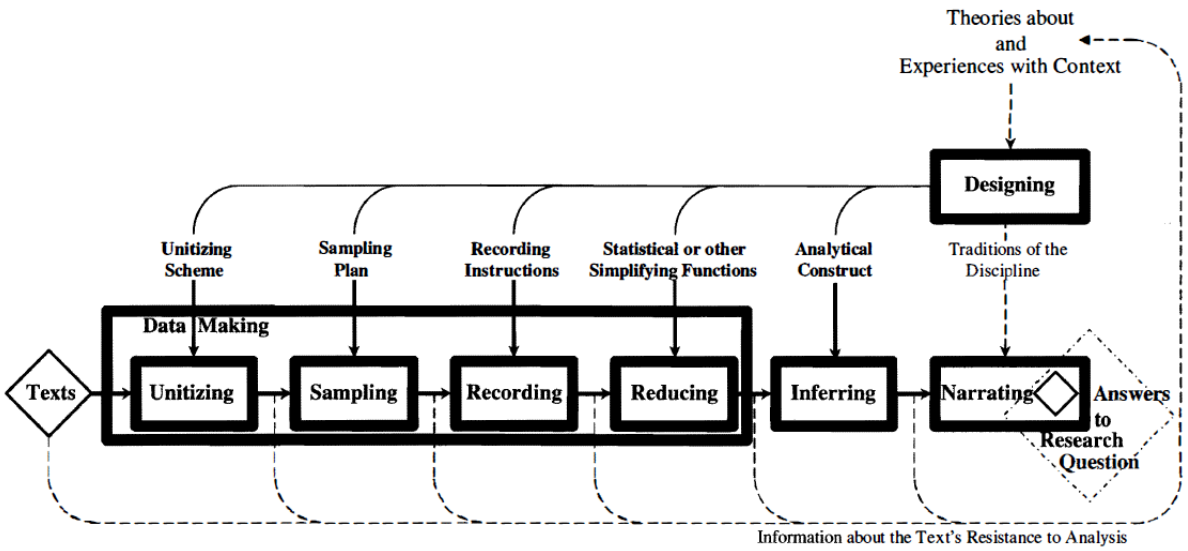
Vi sono diverse procedure anche a seconda che si intendano analizzare contenuti manifesti o latenti. Ad esempio, se i ricercatori vogliono indagare il significato manifesto di un testo, possono utilizzare strumenti di rilevazione come parole chiave, e di misurazione come le frequenze date dal conteggio delle terminologie. Se invece i ricercatori vogliono fare un'analisi più approfondita e cogliere il contenuto latente della comunicazione, devono sviluppare dei costrutti e tirare delle conclusioni al fine di aggiungere significati al testo (Kondrackt et al., 2002).

Per concludere con questa breve presentazione della differenziazione delle metodologie, va aggiunto che l'analisi può essere effettuata manualmente piuttosto che tecnologicamente, dunque scegliendo il software o altri supporti informatici più adatti. Tale scelta dipende innanzitutto dal tipo di materiale che si deve studiare e dall'articolazione dell'analisi da effettuare. Naturalmente

all'aumentare dei dati e della complessità dello studio, saranno più indicati strumenti informatici, che, d'altro canto, andrebbero invece a rallentare analisi semplici. Inoltre, la decisione dipende da quanti ricercatori devono operare congiuntamente sullo stesso materiale, dalla dimestichezza di questi con la fonte prescelta e, ancora, il budget a disposizione nonché la possibilità di fruire di computer, scanner o software (Krippendorff, 2004).

Krippendorff (2004) ha identificato quelli che sono i passaggi chiave per arrivare dal testo ai risultati finali, in particolare, come mostrato in figura 2.2, egli parla di: classificazione, campionamento, registrazione/codifica, riduzione, inferenza e discussione.

**Figura 2.2: Le componenti della Content Analysis**




Fonte: Krippendroff (2004).

Con la classificazione i ricercatori devono identificare i segmenti di testo (o di altre forme di comunicazione in esame) che sono di interesse per l'analisi. Le unità che emergono da tale procedura devono essere di valore di per se stesse, non devono cioè acquisirlo solo tramite la relazione le une con le altre.

Il campionamento porta a limitare le osservazioni su un sottoinsieme di unità che sono statisticamente o concettualmente rappresentative del complesso di tutte le unità a disposizione. Dunque trattasi di una procedura di semplificazione delle analisi.

La registrazione/codifica colma il divario tra le unità di testo e chi lo legge, tra distinte immagini e quello che le persone vedono in esse, o tra osservazioni separate e la loro interpretazione situazionale (Krippendroff, 2004). La ragione per attivare questa procedura riferisce all'esigenza dei ricercatori di trasformare testi, immagini o altre forme di comunicazione in rappresentazioni analizzabili.

La riduzione dei dati serve soprattutto quando questi sono in grandi volumi ed è necessario procedere con una loro rappresentazione più efficiente e facile da approcciare. Per esempio, una rappresentazione statistica dei dati, come la rilevazione delle frequenze, porta ad una loro più ordinata e facilmente comprensibile rappresentazione.

I processi presentati fin'ora servono per la gestione dei dati, nonché per poter agire su di essi in modo più ottimale.

L'inferenza è invece una fase fondamentale nella content analysis, il cuore della ricerca, poiché permette di ricavare dai testi i significati, quello che essi vogliono dire, a cosa si riferiscono e, ancora, cosa possono implicare. Si tratta dell'analisi vera e propria, che porta ad ottenere i risultati cercati.

Per concludere viene effettuata la discussione circa le risposte alle domande iniziali dei ricercatori che hanno avviato la ricerca, con il fine di rendere comprensibili i risultati anche agli altri. In questa fase si presenta quanto ottenuto, si danno le spiegazioni, si sottolineano i contributi dati dall'analisi e le loro implicazioni.

Quindi, queste sei fasi rappresentano i passi identificati da Krippendroff al fine di portare a termine in maniera efficace una content analysis. Va sottolineato che non si tratta di una sequenza di azioni che deve essere rigidamente seguita, ma piuttosto di un processo iterativo in cui si può tornare indietro e ripetere alcune azioni fino a che non si raggiunge il risultato ottimale.

Dopo aver fornito la definizione di CA, averne specificato le caratteristiche principali, aver accennato alle diverse metodologie con cui essa può essere sviluppata e averne elencato i processi, si intende concludere questo paragrafo discutendo punti di forza e debolezze della stessa.

Innanzitutto la content analysis è una tecnica meno costosa di molte altre, pertanto risulta più accessibile ai ricercatori. Questo è dovuto al fatto che, sebbene siano necessari investimenti in termini di materiali e personale e vi siano maggiori costi quanto più vasti sono i dati da analizzare, tale strumentazione può essere utilizzata continuamente per ulteriori verifiche, senza incorrere in costi addizionali, come ad esempio per approfondire i risultati oppure validarli.

Altri punti di forza afferiscono alla possibilità di usare la CA per tracciare messaggi nel tempo, valutare i cambiamenti o rilevare i trend e, per finire, creare database (Kondrackt et al.,2002).

Tuttavia questa metodologia presenta anche diverse problematiche. In primis, i risultati ottenuti tramite tale analisi sono strettamente correlati al materiale oggetto di studio, pertanto non sempre facilmente generalizzabili. Per meglio capire quanto affermato, un esempio è dato dalla modalità con cui la tecnica è stata qui utilizzata, come verrà spiegato nel dettaglio nei successivi paragrafi. Infatti, in questo lavoro, la CA ha permesso di analizzare le BEI fatte agli imprenditori, al fine di rilevare la presenza o meno dell'absorptive capacity tra le loro competenze. Pur avendo ottenuto un risultato positivo, non è possibile affermare che tutti gli imprenditori con caratteristiche simili (personali, organizzative, geografiche, merceologiche, ecc … ) possiedano la medesima capacità.

In secondo luogo, la CA può identificare le relazioni e le correlazioni tra variabili, ma di per se stessa non può spiegare come nascano tali relazioni, soprattutto quando è condotta in modo non

longitudinale. Sta quindi al ricercatore, con l'ausilio di altri strumenti e supporti teorici, approfondire i risultati e identificare l'origine del legame tra i dati studiati.

Per finire, la content analysis condotta manualmente può richiedere tempistiche molto lunghe e grande laboriosità, soprattutto nel caso di dati copiosi (Kondrackt et al., 2002).

In questo paragrafo sono state esposte le caratteristiche della BEI e della Content Analysis, al fine di fornire una spiegazione delle strumentazioni utilizzate. Nel paragrafo successivo verranno esposte le variabili dipendenti e indipendenti oggetto dello studio, si cercherà di fornire una descrizione teorica delle stesse, per poi spiegare come le stesse sono state analizzate nella ricerca.

## 2.4 Lo studio delle variabili

Come già precedentemente spiegato, il presente lavoro ha la finalità di studiare come la presenza dell'ACAP imprenditoriale è in grado di influenzare le performance delle organizzazioni. Nello specifico si intende studiare la relazione tra ACAP, la variabile indipendente della ricerca, e innovazione, internazionalizzazione, performance e reti di relazioni, che sono invece le variabili dipendenti.

Molteplici studi presenti in letteratura, come i contributi di Tsai (2001) e Cepeda – Carrion et al. (2010) discussi nel capitolo precedente, hanno sottolineato come l'absorptive capacity sia una competenza strategica strettamente legata alle performance organizzativi. Esempi di queste ultime, sono dati dai processi innovativi, i risultati economico – finanziari, l'efficacia dei processi di internazionalizzazione e la creazione di network in cui inserire la propria impresa.

Tuttavia è emerso come l'absorptive capacity individuale non sia stata largamente approfondita dai ricercatori dell'ACAP, e dunque come non sia ancora chiaro il nesso tra essa e le performance d'impresa.

Questo studio si concentra quindi sull'ACAP individuale, nello specifico quella imprenditoriale, per cercare di contribuire a capire la relazione tra essa e le principali performance organizzative.

Di seguito vengono presentate le variabili oggetto di studio, si fornisce una descrizione delle stesse, supportata dai contribuiti in letteratura e, successivamente, viene esposta la procedura di indagine nei confronti di ciascuna di esse.

In primis si ripropone la concettualizzazione dell'ACAP, facendo particolare riferimento a quella imprenditoriale, che è stata studiata utilizzando il software NVIVO8, strumento per la Content Analysis. Successivamente si analizzano le variabili dipendenti, dunque la performance, i cui dati sono stati recuperati tramite AIDA; successivamente innovazione, internazionalizzazione e rete di relazioni, rilevate invece tramite la somministrazione di un questionario agli imprenditori del campione.

### 2.4.1 La rilevazione dell'ACAP imprenditoriale

Come argomentato nel primo capitolo, le conoscenze e le informazioni sono fondamentali per lo svolgimento di tutte le attività organizzative, nonché per supportare lo sviluppo delle stesse nel tempo. Pertanto è importante che gli imprenditori alimentino i processi interni di creazione di conoscenze, come le attività di r&s, e che allo stesso tempo promuovano il recupero di informazioni anche dall'ambiente esterno.

L'absorptive capacity è quella capacità che permette di attivare processi di acquisizione e gestione delle conoscenze, al fine di ottenere dei benefici in termini di performance. Infatti, essa è definita come la capacità di identificare il valore di nuove conoscenze esterne, assimilarle e quindi applicarle con fini commerciali (Cohen e Levinthal, 1990).

Per meglio descrivere tale capacità e spiegare come essa permetta di accedere a nuove informazioni, per poi portare a miglioramenti nella performance d'impresa, diversi autori hanno proposto una sua scomposizione in processi chiave. Zahra e George (2002), la cui scomposizione è quella seguita nel presente lavoro, identificano quattro dimensioni: acquisizione e assimilazione, che compongono la PACAP, trasformazione e sfruttamento, che costituiscono invece la RACAP.

Acquisire informazioni significa entrare in contatto con fonti esterne, osservare le conoscenze generate oltre i confini organizzativi, al fine di individuare quelle rilevanti per le proprie operazioni interne. La prior knowledge, ovvero quelle conoscenze che un'impresa possiede, agevola la comprensione delle nuove informazioni, e quindi la loro acquisizione (Cohen e Levinthal, 1990). Ciò che le imprese fanno dal punto di vista pratico in questa fase, è partecipare a meeting, fiere, eventi, mostre o attivare la loro rete di relazioni al fine di creare occasioni per entrare in contatto con nuove informazioni.

L'assimilazione è definita da Szulanski (1996) come la capacità di comprendere quanto precedentemente acquisito, analizzarlo, classificarlo, processarlo e quindi internalizzarlo con il supporto di routine e processi organizzativi. In questa fase si cerca di tradurre le informazioni acquisite di modo da renderle accessibili da parte di tutti i membri dell'organizzazione.

La terza dimensione dell'ACAP è la trasformazione, processo attraverso cui avvengono l'aggregazione, la combinazione, la cancellazione e la reinterpretazione delle conoscenze assimilate. In altre parole, queste ultime vengono integrate con quelle già possedute dall'organizzazione, per creare nuove associazioni e dunque nuovi flussi di informazioni.

Per concludere vi è lo sfruttamento, passaggio tramite cui quanto è stato processato dalle operazioni organizzative, viene utilizzato al fine di promuovere la creazione e lo sviluppo di nuovi prodotti, processi e routine.

Come già sottolineato precedentemente, la scomposizione in processi appena presentata è quella presa in considerazione in questo lavoro, al fine di indagare la presenza dell'ACAP in capo agli imprenditori del campione.

Nonostante sia da sempre stata riconosciuta l'importanza dell'ACAP individuale, quale fondamento di quella organizzativa (Cohen e Levinthal, 1990), la letteratura si è soprattutto soffermata a studiare questa capacità a livello macro. In tal modo è stato trascurato il ruolo degli individui, ed è rimasto poco chiaro come l'absorptive capacity riesca a passare dal livello soggettivo a quello organizzativo.

Con riferimento all'ACAP individuale, particolare rilevanza riveste l'ACAP imprenditoriale. Quest'ultima è definita come la capacità di un imprenditore di capire le nuove conoscenze, riconoscere il loro valore e di conseguenza commercializzarle tramite la creazione e la gestione di un'impresa (Quian e Acs, 2013).

Posto che l'absorptive capacity individuale è il punto di partenza per sviluppare quella a livello organizzativo, maggior influenza in questo processo avrà l'ACAP imprenditoriale, dal momento che l'imprenditore ha il compito di guidare l'impresa, e le sue decisioni sono quelle di maggior rilevanza per lo sviluppo di quest'ultima.

Per sopperire ai limiti presenti in letteratura circa l'ACAP individuale e in particolar modo a quella imprenditoriale, questo lavoro cerca di rilevare la presenza di tale capacità in capo agli imprenditori del campione, per poi studiare la sua connessione con le variabili dipendenti, ovvero innovazione, performance, internazionalizzazione e relazioni.

Per prima cosa è stata effettuata una Content Analysis finalizzata a riscontrare la presenza o assenza, nonché l'intensità, dell'absorptive capacity in capo agli imprenditori del campione. Questo è stato possibile grazie alla disponibilità dei file audio relativi alle BEI fatte ai 18 imprenditori, precedentemente al presente lavoro di ricerca. Tali interviste sono quindi state trascritte letteralmente, mantenendo fede alle esatte parole utilizzate dell'intervistato, successivamente il totale delle pagine ottenuto è stato ripulito dagli interventi dell'intervistatore. Per ciascuna trascrizione sono state impiegate 25 ore, quindi il totale per 18 imprenditori è di 450 ore. Mediamente, ogni trascrizione è composta da 20 pagine di testo, per un totale complessivo di 360, da 8200 parole e 40000 caratteri (esclusi gli spazi).

Le trascrizioni sono successivamente state analizzate tramite NVIVO8, un software per l'analisi qualitativa, che permette di gestire immagini, video ma soprattutto documenti testuali.

L'analisi è stata fatta individualmente, intervista per intervista, mantenendo come unità di studio il singolo imprenditore.

Dopo aver caricato su NVIVO8 le 18 interviste, ciascuna è stata sottoposta ad una word frequency query, uno strumento che permette di visualizzare le parole più frequentemente ripetute nel documento testuale. Si è scelto di visualizzare le 1000 parole più frequenti, fermandosi ad un minimo di 3 frequenze. Sono cioè state escluse dalla valutazione le parole che comparivano solo una o due volte. Questa soglia è stata identificata dopo alcune prove, che hanno preceduto l'analisi vera e propria, tramite cui è stata denotata una perdita di significatività per termini che comparivano meno di tre volte.

Le 1000 parole più frequenti, senza però considerare quelle con una frequenza minore o uguale a 2, sono state analizzate una ad una, ed ogni qualvolta appariva un termine correlato con l'absorptive capacity, questo veniva riportato in una foglio Excel con la relativa frequenza (fig. 2.3).

**Figura 2.3 : Analisi della terminologia con NVIVO8.**

| INTERVISTATO | TERMINE | FREQUENZA | PROCESSO | ANNOTAZIONI DA TEXT SEARCH |
|---|---|---|---|---|
| | agenti | 9 | 1 | |
| | rapporto | 6 | 1 | |
| | corso | 5 | 1 | |
| | agenzia | 4 | 1 | |
| | formazione | 4 | 1 | |
| | intraweb | 4 | 1, 2 | |
| | partecipazione | 4 | 1 | |
| | formare | 3 | 1 | |
| | informata | 3 | 1 | |
| | report | 3 | 3 | |
| | | | | |
| RISULTATI | acquisition: 42 | assimilation: 4 | transformation: 3 | exploitation:0 |

*Fonte: elaborazione personale.*

Per ogni intervista (il nome dell'intervistato è stato qui oscurato) sono stati rilevati i termini che, dalla letteratura, riportavano alla presenza dell'absorptive capacity. Sono state rilevate le frequenze con cui ciascuna parola compariva, al fine di capire con quanta intensità la capacità indagata fosse presente in capo a ciascun soggetto. Per concludere ogni termine è stato associato ad uno dei quattro processi dell'ACAP, dove 1 indica l'acquisition, 2 l'assimilation, 3 la transformation e, per finire, 4 l'exploitation.

Osservando la figura 2.3, è possibile notare che "intraweb" è stato associato contemporaneamente a due processi, per la sua utilità sia nell'acquisire informazioni, sia nella loro assimilazione all'interno delle organizzazioni. In casi come questo, al fine di conteggiare i totali per processo, le frequenze sono state ripartite a seconda del preciso significato di volta in volta presente nel medesimo testo. Tuttavia, in alcune circostanze il senso del testo rimandava contemporaneamente a più dimensioni di ACAP (ad esempio quando la parola veniva pronunciata una sola volta, ma relazionata a più ambiti organizzativi) pertanto la frequenza del termine veniva conteggiata più volte, tante quante i processi coinvolti, ma una sola volta al fine di definire il totale ACAP per imprenditore.

Dopo ogni singola rilevazione, sono stati indicati i risultati individuali. Come è possibile vedere dalla figura 2.3, sotto la tabella vi è una riga dedicata a indicare le frequenze cumulative per ciascuna dimensione. Nell'esempio si può notare come l'acquisizione emerga nei confronti delle altre tre, in particolar modo rispetto allo sfruttamento, qui nullo.

L'identificazione della correlazione delle parole con l'ACAP, è stata resa possibile grazie ad un dizionario teorico precedentemente elaborato. Studiando la letteratura relativa all'absorptive capacity, sono cioè stati individuati i vocaboli frequentemente associati ad essa, e in particolare alle sue quattro

dimensioni: acquisizione, assimilazione, trasformazione e sfruttamento, come mostrato in figura 2.4 e 2.5.

**Figura 2.4: La base teorica per lo sviluppo del dizionario dell'ACAP.**

| ARTICOLO | FULL REFERENCE | ANNO | JOURNAL | ABSTRACT | TERMINOLOGIA |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Andrew A. King, Karim R. Lakhani, 2011 | 2011 | Hardvard Business School | Technological advancement and innovation requires the integration of both external knowledge and internal inventiveness. In this paper, we unpack the concept of absorptive capacity and separately explore the effect of different types of prior | PRIOR EXPERIENCE, EXTERNAL KNOWLEDGE, RECOGNIZE VALUE OF INFORMATION, CHOOSE WHAT INFORMATION ADOPT, ACCUMULATED EXPERIENCE, ADOPTUION, INNOVATION, VALUABLE |
| 2 | Jasper J Hotho, Florian Becker - Ritterspach, Ayse Saka Helmhout, 2012, Enriching Absorptive Capacity through Social Interaction, British Journal of Management, vol 23, 383 - 401 | 2012 | British Journal of Managemen | Absorptive capacity is frequently highlighted as a key determinant of knowledge transfer within multinational enterprises. But how individual behaviour translates into absorptive capacity at the subsidiary level, and how this is contingent on subsidiaries' social context, remains under-addressed. This not | Generate and transfer knowledge, recognize, assimilate and apply new knowledge, knowledge transfer, innovation, ability and willingness of employees, organizational condition, incentivation system, leadership style, structural demarcations, |
| 3 | Wesley M. Cohen, Daniel A. Levinthal, 2007, Absorptive Capacity: A New Perspective on learning and innovation, Administrative Science Quarterly,35, 128 - 152 | 2007 | Administrative Science Quarterly | In this paper, we argue that the ability of a firm to recognize the value of new, external information, assimilate it, and apply it to commercial ends is critical to its innovative capabilities. We label this capability a firm's absorptive capacity and suggest that it is | External information, assimilate, prior knowledge, outside sources, shared language, r&d,direct production, advanced technical training, recall information, memory for information, associative |
| | | | | Today's information and knowledge society requires new leaders who can confront a | Transformational leadership, common mentality, management of |

*Fonte: elaborazione personale.*

Come appare dalla figura 2.4, tutti gli articoli studiati sono stati riportati in una tabella, di modo da identificarne i riferimenti bibliografici, l'abstract e, soprattutto, la terminologia connessa all'ACAP riscontrabile al loro interno.

Come è possibile notare, nel riportare le parole, è stata mantenuta la lingua originale.

**Figura 2.4: Dizionario teorico suddiviso per i quattro processi.**

| K | TRADUZIONE | L | TRADUZIONE |
|---|---|---|---|
| knowledge about customers suppliers competitors partners and general industry information | conoscenze sui clienti, fornitori, concorrenti, partnern, industria dell'informazione | lunch, talks with trade partners | pranzi con i partner / parlare con i partner comme |
| knowledge accumulation | accumulazione di conoscenze | listen customers | ascoltare i clienti |
| knowledge acquisition | acquisizione di conoscenza | learning activities | attività di apprendimento |
| knowledge base | conoscenze base | learning from observing others | apprendere osservando gli altri (imparare) |
| knowledge diffusion | diffusione di conoscenza | local conditions | condizioni locali |
| knowledge diversity | diversità di informazioni | learning to learn | imparare ad apprendere |
| knowledge exchange | scambi di informazioni | learning task | capacità di apprendimento |
| knowledge flows | flussi di informazioni | liaison roles | ruoli di confine |
| knowledge mobility | mobilizzazione di informazioni | liberty of employees | libertà dei dipendenti |
| knowledge of competition | informazioni sui concorrenti | learning capability | capacità di apprendimento |
| knowledge processes | processi conoscitivi | language | linguaggi |
| knowledge sharing | condivisione di conoscenze / informazioni | learning alliances | |
| knowledge slack | buchi di conoscenza | learn from mistakes | alleanze di apprendimento |

*Fonte: elaborazione personale.*

Successivamente, i termini sono stati suddivisi a seconda della loro correlazione con le diverse dimensioni dell'absorptive capacity, per giungere quindi a quattro dizionari teorici, come mostrato in figura 2.5.

Questa riprende parte del dizionario teorico nella sezione dell'acquisizione. Come si può notare, tutte le parole sono state ordinate in ordine alfabetico mantenendo la lingua inglese, e quindi affiancate alla traduzione italiana.

Lo studio della letteratura, nonché la formazione di questo dizionario teorico, hanno guidato e agevolato l'identificazione delle terminologie rilevanti nelle trascrizioni delle interviste.

La figura 2.6 mostra un esempio di word frequency query eseguita tramite il software NVIVO8.

**Figura 2.6: Word Frequency Query**

| Name | Created On | Modified On | Created By | Modified By |
|---|---|---|---|---|

Results

| Word | Length | Count | Percentage (%) |
|---|---|---|---|
| perché | 6 | 129 | 1,36 |
| abbiamo | 7 | 114 | 1,20 |
| quindi | 6 | 102 | 1,08 |
| questo | 6 | 67 | 0,71 |
| fatto | 5 | 65 | 0,69 |
| anche | 5 | 51 | 0,54 |
| eccetera | 8 | 51 | 0,54 |
| siamo | 5 | 46 | 0,49 |
| tutto | 5 | 44 | 0,46 |
| insomma | 7 | 37 | 0,39 |
| hanno | 5 | 33 | 0,35 |
| prodotti | 8 | 32 | 0,34 |
| azienda | 7 | 30 | 0,32 |
| allora | 6 | 29 | 0,31 |
| quello | 6 | 29 | 0,31 |
| prodotto | 8 | 28 | 0,30 |
| molto | 5 | 27 | 0,28 |
| questa | 6 | 27 | 0,28 |
| diciamo | 7 | 26 | 0,27 |
| tunisia | 7 | 26 | 0,27 |
| comunque | 8 | 25 | 0,26 |
| detto | 5 | 24 | 0,25 |
| adesso | 6 | 23 | 0,24 |

*Fonte: elaborazione personale.*

La word frequency query permette di visualizzare le parole ordinate secondo frequenza in modo decrescente. La funzione consente di visualizzare la lunghezza delle parole, stabilita nella ricerca con un minimo di quattro lettere, poi la frequenza e la percentuale rispetto al totale dei vocaboli presenti nel testo

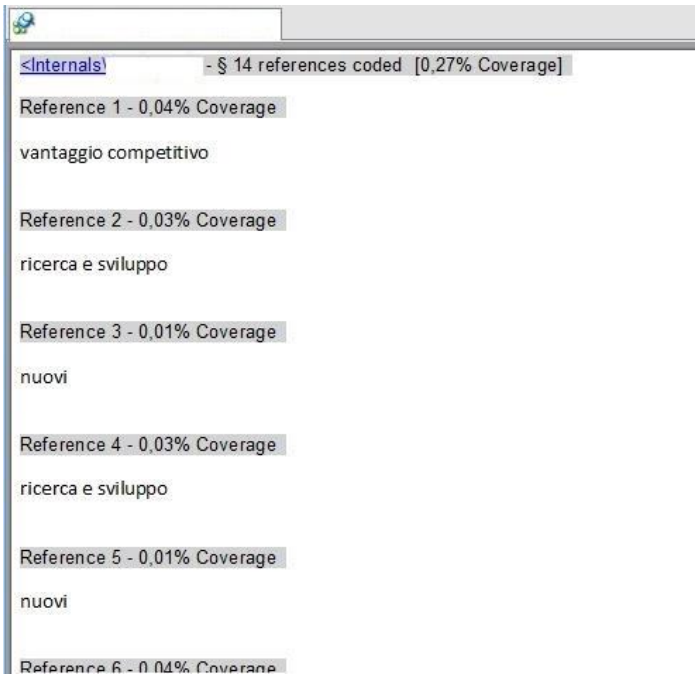
La word frequency query presenta però alcune limitazioni. Innanzitutto non ammette di visualizzare il contesto di appartenenza di ogni singolo termine, cosa che però è fondamentale per poter effettivamente collegare le parole all'ACAP. Cioè, se ad esempio tramite la word frequency query si rilevasse il termine "nuovo", per verificare il suo nesso o meno con la variabile in questione, non sono presenti funzioni che permettano di osservare in quale contesto è inserito.

In secondo luogo, la word frequency query elenca le parole prese singolarmente. Perciò, ad esempio "nuovo prodotto", collegabile alla dimensione dello sfruttamento, non è direttamente identificabile con questo strumento.

Per sopperire a tali limitazioni, è stata utilizzata un'altra funzione di NVIVO, ovvero la text search query. Quest'ultima permette di cercare nel testo parole specifiche, che vengono inserite dal ricercatore nella compilazione dei campi per avviare la query.

Inserendo nella text serach le terminologie rilevanti, individuate con la word frequency, è possibile visualizzarle nel loro contesto di appartenenza, così da verificare l'effettivo collegamento o meno con l'ACAP. Inoltre, è possibile avviare una ricerca anche per parole legate fra loro, come "nuovo prodotto", così da non tralasciarle nell'analisi. La figura 2.7 mostra un esempio di text search query.

**Figura 2.7 : Text Search Query**




*Fonte: elaborazione personale.*

Cliccando su "internals", che compare in alto a sinistra nell'immagine della texts search query, è possibile visualizzare in toto il testo, con già evidenziate le parole oggetto della ricerca, così da poter visionare il contesto di appartenenza facilmente.

L'idea di partenza per svolgere la Content Analysis era però diversa, infatti si era ipotizzato di utilizzare la procedura opposta. Nello specifico, si intendeva utilizzare NVIVO8 per incrociare le interviste con i vocaboli appartenenti al dizionario teorico, così da rilevare l'incidenza di questi sui documenti testuali.

Tuttavia tale metodologia presenta diverse limitazioni. Il problema principale attiene al fatto che NVIVO non permette di visualizzare anche i sinonimi delle parole ricercate, ma solo quelle richieste dal ricercatore e quindi inserite nella query. Utilizzare un dizionario porta al rischio di non individuare parole simili, con lo stesso significato di quelle prestabilite, dunque anch'esse riconducibili all'ACAP, solo perché non direttamente presenti nella lista precedentemente sviluppata.

Per questo motivo si è preferito utilizzare il dizionario teorico come guida nella ricerca, piuttosto che utilizzarlo direttamente per l'individuazione dei vocaboli. Ulteriore sostegno a questa decisione è stato dato da precedenti contributi in letteratura, che a loro volta avevano praticato tale metodologia. Ad esempio Ceci e Iubatti (2012), in uno studio circa le relazioni e le innovazioni sviluppate all'interno dei network, hanno creato un dizionario utilizzando il software NVIVO7, e analizzando le parole più frequentemente ripetute dagli intervistati, avanti connessioni con i concetti da loro ricercati. Questo appare dunque un esempio di ricerca precedente, in cui viene usata la medesima tecnica di ricerca condotta in questo lavoro.

L'identificazione di queste terminologie, soprattutto con elevate frequenze, indica la presenza di ACAP in capo agli imprenditori del campione. I risultati ottenuti tramite la CA, e quelli emersi dal loro incrocio statistico con altri dati rilevanti nella ricerca, verranno esposti e analizzati nel prossimo capitolo.

Di seguito viene presentata la prima variabile dipendente, ovvero la performance.

### 2.4.2 La performance economico – finanziaria

La performance finanziaria indica il livello delle prestazioni di un'azienda misurato in un determinato arco temporale, e viene indicato con il calcolo di utili e perdite generate nel periodo considerato. Questo indicatore può essere utilizzato per indicare la salute finanziaria di un'impresa e può essere utile per il confronto tra imprese appartenenti allo stesso settore.

Inoltre tale indice è anche una guida per i decisori aziendali, che grazie alla performance finanziaria possono monitorare i risultati delle strategie di business in termini monetari oggettivi. Infatti le performance delle organizzazioni dipendono dalle azioni poste in essere in ambienti di mercato e non (Baron, 2001).

La letteratura ha soprattutto studiato la relazione tra ACAP e innovazione, piuttosto che tra tale variabile e le altre performance organizzative. Inoltre, nei contributi precedenti, l'impatto tra absorptive capacity e performance finanziaria viene spesso mediato dai processi innovativi.

Tsai (2001) sostiene infatti che l'ACAP è positivamente correlata con la performance mediante l'innovazione d'impresa. Tale collegamento è tanto più forte quanto più strategica è la posizione di un'unità organizzativa nel network di riferimento.

Ancora, Lichtenthaler (2009) studia come le dimensioni dell'ACAP portino a ottenere vantaggi competitivi e ad alimentare i processi innovativi, con conseguenti impatti sulla performance.

Questo collegamento, deriva dal fatto che in letteratura è stato ampiamente dimostrato l'impatto che l'innovazione esercita sulla performance.

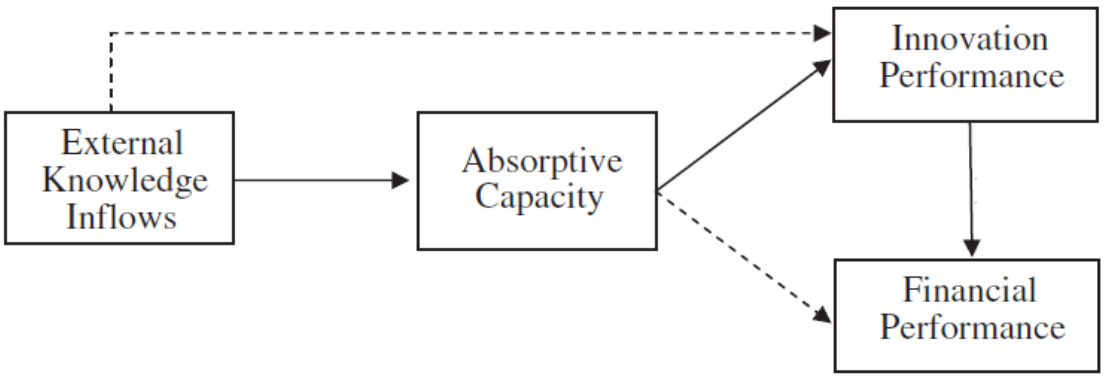
Ad esempio, Geroski et al (1993), in uno studio circa l'innovazione delle industrie manifatturiere, hanno statisticamente dimostrato l'effetto positivo dello sviluppo di nuovi prodotti nella profittabilità. Anche Walker (2004) nelle proprie ricerche ha sottolineato come l'innovazione influenzi la performance. Ancora, Jansen et al. (2006) hanno studiato come sotto diverse condizioni ambientali, l'exploratory e l'exploitative innovations impattano sulle performance e sulla profittabilità.

In questi studi, gli indicatori utilizzati per studiare il collegamento tra performance e innovazione sono stati: il numero di prodotti introdotti nel mercato e la loro percentuale di vendita, il net-sales-to-assets, la valutazione manageriale delle performance (misura soggettiva, utilizzata in diverse ricerche), la percentuale di crescita delle vendite in un periodo terminato, gli investimenti totali in innovazione e per finire ROA ROS e ROE.

In altre parole, l'innovazione permette di rispondere alla domanda di mercato, di soddisfare i propri clienti con prodotti più lontani dall'obsolescenza e aggiornati, di avere vantaggi da first mover e di entrare in nuovi settori; dunque tutti elementi che permettono di mantenere performance superiori e durature (Damanpour et al., 2009).

Alla luce di quanto affermato, Kostopoulos et al. (2011) elaborano un modello che collega l'ACAP direttamente all'innovazione e tramite quest'ultima alla performance finanziaria, come mostrato in figura 2.8. I misuratori utilizzati dagli autori al fine di rilevare la performance finanziaria sono ROA e ROS (return on sales), giustificando tale scelta poiché essi rappresentano due dei principali indicatori finanziari di profittabilità, capaci di considerare le decisioni strategiche delle organizzazioni, nonché i loro obiettivi.

**Figura 2.8 : la relazione tra ACAP e performance finanziaria**




*Fonte: Kostopoulos et al. (2011)*

Gli autori in questione dimostrano come la performance innovativa è positivamente collegata a quella finanziaria, e come essa medi la relazione tra l'ACAP organizzativa e le performance finanziarie.

In questa ricerca si intende studiare la relazione tra ACAP imprenditoriale e performance finanziaria, cercando di capire se esista un rapporto diretto. Quindi si cerca di identificare se l'absorptive capacity impatti direttamente sui risultati economico – finanziari. In particolare, sulla base di quanto argomentato in questo paragrafo, la prima ipotesi formulata in questa ricerca è:

H1. Esiste una relazione positiva tra ACAP dell'imprenditore e performance economico - finanziaria.

I dati circa la performance finanziaria delle imprese studiate sono stati recuperati consultando il database AIDA (Analisi Informatizzata delle Aziende Italiane). Nello specifico, come schematizzato in tabella 2.1, sono stati presi in considerazione EBITDA, EBITDA/VENDITE, DEBT/EBITDA RATIO e ROA relativi all'anno 2011.

**Tabella 2.1: Gli indicatori di performance.**

| INDICATORE FINANZIARIO | DESCRIZIONE |
|---|---|
| EBITDA e EBITDA/VENDITE | L'EBITDA (earnings before interests, taxes and amortizations) rappresenta il margine operativo di un'azienda al netto degli ammortamenti e delle immobilizzazioni materiali e al lordo degli ammortamenti e delle immobilizzazioni immateriali. Spesso viene rapportato alle vendite per meglio capire la redditività d'impresa. |
| DEBT/EBITDA | Questo indicatore è il confronto dei prestiti finanziari e degli utili al lordo di interessi, imposte e ammortamenti. Permette di capire la posizione finanziaria e di liquidità di un'impresa. Indica la capacità di una società di ripagare i propri debiti. |
| ROA | ROA (return on assets) misura la redditività relativa al capitale investito o all'attività svolta. E'utile per confrontare aziende facenti parte dello stesso settore. Si calcola dividendo l'utile netto per il totale delle attività : *utile corrente ante oneri finanziari / totale attività* |

*Fonte: elaborazione personale.*

Gli indicatori qui riportati e brevemente definiti, sono stati rilevati per ciascuna impresa del campione e successivamente inseriti in un foglio EXCEL come riportato in figura 2.9. Tale figura è qui utilizzata a titolo esemplificativo, i dati finanziari relativi agli imprenditori vengono esposti e descritti nel successivo capitolo.

**Figura 2.9 : La rilevazione degli indicatori finanziari nel campione di riferimento.**

PERFORMANCE FINANZIARIA

| | Imprenditore | Azienda | Ateco | Nome trascrizione | Nome file audio | Edizione Master | EBITDA | EBITDA/vendite | DEBT/EBITDA ratio | ROA |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | | | 106100 Lavorazione delle granaglie | | | | 6,461,744 | 8.22 | 2.39 | 7.82 |
| 2 | | | 283000 Fabbricazione di macchine per l'agricoltura e la silvicoltura | | | | 1,704,829 | 9.38 | 9.03 | 3.33 |
| 3 | | | 141400 Confezione di camice, T-shirt, corsetteria e altra | | | | 321,426 | 8.55 | 1.44 | 13.27 |

*Fonte: elaborazione personale.*

Per questioni di privacy sono stati omessi alcuni dati, che dunque non compaiono nella tabella. Come è possibile osservare, per ciascun imprenditore sono stati raccolti: nominativo, nome dell'impresa, codice Ateco (per riconoscere il settore in cui opera l'impresa studiata), nome della trascrizione e del file audio per permettere di ricondurre i dati alle BEI, edizione del master, e per finire gli indicatori finanziari, dunque EBITDA, EBITDA/VENDITE, DEBT/EBITDA ratio e ROA.

La scelta di questi misuratori, risiede fondamentalmente in tre ragioni. La prima è che essi sono tra i principali indicatori di profittabilità e sintetizzano i risultati d'impresa sotto diversi punti di vista. La seconda è che essi sono stati frequentemente utilizzati in ricerche precedenti, come quelle sopracitate, e come altre consultate, ad esempio: George et al. (2001), Marques et al. (2003), Alpkan et al. (2010).

L'indagine qui condotta, cerca di capire il legame tra ACAP e performance finanziaria, relativo al campione esaminato. Si intende cioè capire se l'ACAP possa avere effetto diretto sulla variabile dipendente, dunque se esiste una correlazione positiva tra i due insiemi di dati.

La ricerca statistica realizzata tramite il supporto del software SPSS con i relativi risultati, sarà oggetto del prossimo capitolo. Di seguito verranno esposte le altre 3 variabili dipendenti studiate, i cui dati sono stati recuperati mediate la somministrazione del questionario (APPENDICE).

### 2.4.3 L'innovazione

A partire dalla rivoluzione industriale, l'innovazione è diventata cruciale per il supporto del vantaggio competitivo (Prajogo e Ahmed, 2006), nonché critica per il successo e la sopravvivenza

delle organizzazioni (Gassmann, 2006). Pertanto, tale processo è ad oggi fondamentale in ogni realtà imprenditoriale.

Il successo dell'innovazione viene a dipendere dalle caratteristiche ambientali e relative al contesto di riferimento, in cui ciascuna organizzazione è inserita (Roberts, 2003). Soprattutto in un ambiente turbolento e mutevole, appare chiaro come un'impresa non possa sopravvivere con semplici riduzioni di prezzo, ma debba intervenire con innovazioni in termini di design, funzionalità, praticità e altre caratteristiche relative ai propri prodotto (Prajogo e Ahmed, 2006).

La letteratura si è ampiamente occupata di questo processo, studiandone caratteristiche, cause ed effetti. Molti autori, come Napolitano (1991) e Leblanc et al. (1997), hanno studiato l'innovazione in relazione alle nuove tecnologie e ai processi di ricerca e sviluppo. Altri invece, come Cooper e Kleinshmidt (1995), hanno relazionato la variabile in esame con il capitale umano, afferendo che il personale e il contesto organizzativo sono le principali determinanti per ottenere innovazioni di successo.

Molti contributi vanno poi a sottolineare l'importanza delle nuove informazioni e della gestione delle conoscenze per sostenere l'innovazione aziendale.

Chesbrough (2003) sostiene che le imprese devono costantemente accedere ad informazioni esterne, per poi integrarli con i processi innovativi interni, al fine di riuscire a creare valore per i propri clienti. La modalità con cui le imprese accedono a conoscenze sviluppate oltre i loro confini, viene chiamata open search strategy (Laursen e Salter, 2006).

Possono essere avviate diverse modalità di acquisizione di informazioni. Come ad esempio creare alleanze con altre organizzazioni, così da condividere risorse, know – how e capacità (Hobday, 2000). Differenti sistemi di acquisizione portano ad innescare diversi processi di apprendimento, che a loro volta influenzano il livello di radicalità dell'innovazione avviata (Dewar e Dutton, 1986; Kang et al., 2007).

Martinez – Sanchez et al.(2009), aggiungono che la variabile in questione dipende dall'integrazione strategica della conoscenze e richiede all'organizzazione di acquisire nuove capacità rapidamente. Spiegano inoltre come la flessibilità sia una delle determinanti per il successo di tali azioni.

Come emerge dai contributi qui riportati, l'innovazione è strettamente legata alla gestione di conoscenze e informazioni, dunque appare chiaro come essa dipenda dalla presenza e dall'intensità dell'absorptive capacity.

Nel precedente capitolo sono stati argomentati alcuni contributi volti a studiare il rapporto tra ACAP e innovazione.

Lichtenthaler (2009), studia come l'exploitative learning, dunque la dimensione dello sfruttamento, sia volto a utilizzare le conoscenze processate dall'organizzazione, in moda da creare prodotti e servizi innovativi. Spithoven et al. (2010), in uno studio sull'open innovation, evidenziano l'importanza di alleanze tra piccole medie imprese, al fine di accumunare conoscenze e capacità e quindi avviare progetti innovativi comuni. L'ACAP è qui vista come la capacità fondamentale per

riuscire a partecipare attivamente nel network di appartenenza. Ancora, Cepeda – Carrion et al., (2010) dimostrano che la RACAP è fondamentale per promuovere l'innovazione, ma la PACAP è quella che la garantisce a monte, in quanto permette il costante recupero e aggiornamento delle conoscenze possedute dall'organizzazione.

In questi studi, le metodologie per rilevare l'innovazione si basano sia su questionari, in cui si richiede l'opinione dei manager circa l'importanza dell'innovazione, sia strumenti quantitativi, come la percentuale di spesa in r&s, il numero di nuovi prodotti introdotti in un determinato periodo e il fatturato derivante da innovazione.

Emerge dunque come l'ACAP sia collegata ai processi innovativi delle organizzazioni. Pertanto, la seconda ipotesi formulata in questo lavoro di ricerca è:

H2. Esiste una relazione positiva tra ACAP dell'imprenditore e innovazione.

Dopo aver presentato teoricamente la variabile in questione, e averne ancora una volta sottolineato il nesso con l'ACAP, si intende descrivere come essa sia stata trattata e studiata nel presente lavoro.

Per rilevare se tale processo fosse o meno connesso con gli imprenditori del campione e, in caso positivo, indagarne caratteristiche e intensità, nel questionario sopra citato (APPENDICE), è stata dedicata una sezione specifica sull'innovazione.

Entrando nel dettaglio, vi erano quattro domande relative a tale tematica. E' stato chiesta, in primis, la percentuale di fatturato derivante dall'introduzione di nuovi prodotti per l'anno 2012. Successivamente ci si è concentrati sulle attività di ricerca e sviluppo, chiedendo se esistesse presso l'azienda un reparto ad esse dedicato, da quanto tempo e alcune caratteristiche circa il personale coinvolto, ovvero numero di addetti e possesso o meno di laurea. E' stato inoltre chiesto di indicare la percentuale di spese finalizzate a supportare le attività di r&s.

Per concludere, l'ultima domanda riguardava le fonti consultate al fine di sviluppare nuovi prodotti, come ad esempio Università, Istituti di ricerca, consulenti, competitor o clienti.

Questi interrogativi sono stati sviluppati sulla base di precedenti contributi presenti in letteratura, nonché ricerche condotte nell'ambito. Tali contributi sono stati inseriti in un foglio Excel come mostrato in figura 2.10.

Per ciascun articolo consultato, è stata indicata la full reference, per poi specificare anno, autore e Journal. Inoltre si è riportato l'abstract per poter facilmente collocare la ricerca in uno specifico campo di studio. Le ultime due colonne, ovvero definizione di innovazione e metrica con cui essa è stata rilevata, rappresentano i dati fondamentali per costruire la metodologia di indagine usata nella presente ricerca. Infatti i misuratori utilizzati nei contributi precedenti hanno fornito da guida, nonché da supporto teorico fonte di validità, per gli strumenti qui elaborati.

**Figura 2.10 : Supporto teorico all'indagine sull'innovazione.**

| | A | B | C | D | E | F | G | H |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | PERFORMANCE INNOVATIVA | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | |
| 3 | ARTICOLO | FULL REFERENCE | ANNO | AUTORI | JOURNAL | ABSTRACT | DEFINIZIONE PERF. INNOVATIVA | TEM/METRICA con riferimento alla bibliog. |
| 4 | 1 | Wolfgang Sofka and Christoph Grimpe, 2010, Specialized search and innovation performance – evidence across Europe R&D MANAGEMENT Volume 40, Pages: 310–323, | 2010 | Wolfgang Sofka and Christoph Grimpe | R&D MANAGEMENT | Searching for external knowledge has frequently been characterized as crucial for firm success. However, little is known about how the direction of search strategies influences innovation performance. In this paper, we argue that firms need to specialize their search strategy and that its effectiveness is moderated by research and development (R&D) investments and potential knowledge | 'open innovation' that is characterized as involving a wide range of actors from the innovation system in the innovation process and exploiting their knowledge (Chesbrough, 2003). External sources for innovation impulses like customers, suppliers, competitors or universities can subsequently be understood as the main elements of a firm's search strategy, which | Hence, we measure innovation performance as the share of turnover achieved with new products. More specifically, these new products have to qualify as market novelties and not just new to the firm introducing the product. This measure is more closely related to radical innovation performance. As a result, we take the share of turnover with market novelties1 as our |
| 5 | 2 | Daniel I. Prajogo and Pervaiz K. Ahmed, 2006, Relationships between innovation stimulus, innovation capacity, and innovation performance R&D MANAGEMENT Volume 36 Pages: 499–515, | 2006 | Daniel I. Prajogo and Pervaiz K. Ahmed | R&D MANAGEMENT | integration of the human and technological aspects of innovation management by modelling the innovation stimulus – innovation capacity relationship in determining innovation performance. The research framework developed in this study was tested amongst 194 managers of Australian firms. The survey responses indicate that both the relationships between innovation stimulus and | developed for innovation management (e.g. Schroeder, 1989; Vrak Vrakking, 1990; Brown and Karagozoglu, 1993; Tang, 1998; Ahmed, 1998) suggests that management of innovation embodies both technological and human aspects. The innovation model by Vrakking (1990) specifically prescribes the integration of several areas, including | five-point Likert scale to capture a range of attitudes from strongly disagree to strongly agree: Technology management Our company always attempts to stay on the leading edge of new technology in our industry. We make an effort to anticipate the full potential of new practices and technologies. We pursue long-range programmes in order to acquire technological capabilities in |

*Fonte: elaborazione personale.*

La tabella 2.2 mostra nello specifico alcuni esempi di indicatori, tramite cui la letteratura precedente ha indagato la variabile qui esaminata. I contributi citati afferiscono a studi condotti prettamente nell'ambito dell'innovazione, quindi non in relazione con l'ACAP, come quelli sopracitati.

Gli indicatori qui elencati, richiamano quelli utilizzati anche all'interno di studi specifici, volti ad analizzare la correlazione tra absorptive capacity e innovazione. Percentuale di nuovi prodotti introdotti nell'anno, il fatturato da essi derivante e, ancora, le spese in r&s, sono infatti indicatori molto ricorrenti e ampiamente utilizzati. Tuttavia, dallo studio della letteratura dell'ACAP, emerge come al fine di rilevare la variabile qui descritta, uno degli strumenti maggiormente utilizzati sia il questionario (si veda tabella 1.4 nel precedente capitolo).

Misure di carattere qualitativo, come la rilevazione di atteggiamenti e opinioni circa gli aspetti dell'innovazione, sono quindi largamente utilizzate nelle ricerche precedenti. Ad esempio, nei contributi di Lichtenthaler (2009) e Cepeda – Carrion et al. (2010), citati anche nel corrente paragrafo, la misurazione dell'innovazione è attuata grazie alla somministrazione di un questionario, in cui viene chiesto ai manager di indicare quanto si trovano d'accordo con una serie di affermazioni relative ai processi innovativi (utilizzando una scala Likert 1-7, dove 1= molto d'accordo).

La motivazione a sostegno di questa scelta attengono alla necessità di percepire la predisposizione di questi tali decisori ad innovare, le modalità con cui lo fanno e l'importanza di alcuni fattori, come collaborazione o acquisizione di informazioni, in tali processi, non direttamente rilevabili tramite indicatori quantitativi, come quelli economici.

**Tabella 2.2: Gli indicatori di innovazione utilizzati in letteratura. Alcuni esempi.**

| AUTORI | INDICATORI |
|---|---|
| Hagedoorn e Cloodt (2003); Kafouros et al. (2008). | Tasso di spesa in attività di r&s. |
| Caloghirou et al. (2004). | Percentuale di vendite attribuite a prodotti e servizi sviluppati e migliorati negli ultimi tre anni. |
| Jiang e Li (2009). | Spese in r&s, conteggio del numero di brevetti, conteggio dei nuovi prodotti e numero di citazione di brevetti. |
| Sofka e Grimpe (2010). | Quota di fatturato realizzata con l'introduzione di nuovi prodotti. |
| Alegre e Chiva (2013). | E' stato richiesto di indicare nel rispetto dei propri competitor il livello di:<br>- Efficienza nell'innovazione di prodotto. Tenendo conto in particolar modo del tasso di sostituzione di vecchi prodotti, dell'ampliamento della gamma, dell'introduzione di beni merceologicamente differenti.<br>- Efficienza nel processo di innovazione. Tenendo in particolar modo conto di flessibilità e riduzione dei costi. |

*Fonte: elaborazione personale.*

Pertanto il questionario elaborato per la presente ricerca mira da un lato a rilevare misure prettamente oggettive, come il fatturato derivante da altri prodotti, dall'altro a cogliere i comportamenti e le percezioni degli imprenditori, come la frequenza di interazione con terzi al fine di innovare.

I dati così raccolti sono stati studiati e analizzati tramite il software statistico SPSS, al fine di comprendere se e come l'innovazione sia collegata alle altre variabili, in particolar modo all'ACAP. Questo processo verrà descritto, come accennato nel paragrafo relativo alla performance, nel successivo capitolo, con i relativi risultati. Qui si procede invece con la presentazione delle altre variabili dipendenti, concentrandosi sul modo in cui sono stati ottenuti i dati ad esse relativi.

### 2.4.4 L'internazionalizzazione

Negli ultimi vent'anni, si è denotata una crescente integrazione a livello globale da parte delle organizzazioni di ogni dimensione (Kalantardis, 2004).

Questo è stato possibile soprattutto grazie alla liberalizzazione dei mercati, il decadimento delle barriere commerciali, nonché alle agevolazioni in termini di trasporti e comunicazione, caratteristiche peculiari di un'era globale (Khanna e Palepu, 2006; Oviatt e McDougall, 1995).

L'internazionalizzazione può essere definita come l'attitudine delle imprese verso attività internazionali o la loro effettiva gestione (Lee et al. 2012).

L'imprenditorialità internazionale è invece descritta come la scoperta, la promulgazione, la valutazione e l'esplorazione di opportunità a livello internazionale, per creare futuri beni e servizi (Oviatt e McDougall, 2005).

Ci sono diverse ragioni che possono spingere un'organizzazione ad intraprendere attività a livello internazionale. Uno stimolo a questa decisione, può essere rappresentato dall'elevato livello di competitività caratteristico del proprio settore. Oppure, un ulteriore ragione risiede nella volontà di ricercare nuove opportunità, come la possibilità di aumentare la propria produttività e generare più valore rispetto al mercato d'origine (Evangelista, 2005; Fletcher, 2004).

Tuttavia, l'internazionalizzazione presenta anche diverse problematiche.

Decidere di svolgere attività all'esterno comporta infatti molti rischi. Se un'impresa gode di forte crescita, elevate performance, elevata brand recognition e riesce a soddisfare appieno la propria domanda, non è comunque assicurato il successo a livello internazionale (Aldrich e Auster, 1986).

La competizione con imprese straniere, che sono cresciute nel nuovo mercato esplorato, è certamente difficoltosa. Esse possiedono infatti una conoscenza superiore circa il mercato, gli attori che vi operano e le caratteristiche della domanda, che non può essere facilmente raggiunta ed eguagliata durante le fasi iniziali dell'internazionalizzazione. Inoltre, nel panorama competitivo del nuovo mercato, potrebbero essere presenti grandi multinazionali, con notevoli vantaggi, come quelli di scala (Oviatt e McDougall, 2005).

Oltre a ciò, non tutti gli assets sono facilmente trasferibili oltre i confini nazionali, poiché barriere fisiche ed economiche possono ostacolare il loro utilizzo in mercati differenti da quello d'origine. Ad esempio, mentre le risorse finanziarie di un'organizzazione sono perfettamente divisibili, godono di mobilità internazionale, le risorse non divisibili o non perfettamente divisibili come quelle fisiche o quelle relative alle capacità (Peteraf, 1993; Grant, 1991; Hansen e Wernerfelt, 1989), non possono essere gestite allo stesso modo.

Tuttavia, come sottolineato precedentemente, la possibilità di crescere, di identificare nuove opportunità, di espandersi, di trovare nuovi acquirenti per i propri beni, di entrare in contatto con nuovi stimoli, spinge molte imprese ad affacciarsi al panorama internazionale (Oviatt e McDougall, 2005).

Una volta intrapresa una decisione di internazionalizzazione, le imprese maturano un'esperienza grazie alle loro relazioni con clienti, fornitori, competitor e alle azioni condotte nel nuovo mercato. Tale esperienza rappresenta un punto di forza per le organizzazioni, poiché agevola le future attività internazionali, permette la produzione di nuovi assets e costituisce una competenza acquisita (César Camison e Ana Villar – Lopez, 2010).

Quindi, le competenze che un'impresa può acquisire oltre i propri confini nazionali, riguardano le conoscenze di mercati stranieri, di nuove o migliori opportunità di business, di altre culture, di istituzioni nonché di gusti dei consumatori (Johanson e Vahlne, 1977). L'acquisizione di tali informazioni innesca un circolo virtuoso che va a rafforzare sempre più le capacità di un'impresa nel mercato internazionale, ad aumentare le sue performance e ad avere ulteriori opportunità di venire a contatto con queste nuove conoscenze.

Molti contributi in letteratura identificano nella prior knowledge una determinante fondamentale a supporto dell'esperienza internazionale, in quanto essa facilita il riconoscimento delle opportunità (Baron 2006; Shane, 2000). Tale elemento, congiuntamente alla sottolineata importanza di conoscenze e informazioni, porta ad indicare l'absorptive capacity come abilità a sostegno della variabile qui analizzata.

Thi Thuc Anh et al. (2006) hanno svolto una ricerca al fine di dimostrare l'importanza dell'ACAP nella gestione di una joint venture internazionale. Grazie a questa formula, le imprese ottengono nuovi canali di acquisizione delle conoscenze, e tramite le relazioni possono indirettamente accedere a informazioni sviluppate oltre i confini nazionali. Nello specifico, con le joint venture internazionali è possibile scambiarsi sia informazioni in capo al personale, sia intrinseche nei sistemi e nei processi di ciascuna organizzazione.

Questo processo è tanto più efficace quanto più forti sono i legami all'interno della joint venture e quanto più si è investito in training. L'intensità delle relazioni permette di accumulare prior knowledge circa il settore di riferimento, i prodotti, i clienti e può essere usata al fine di intensificare la capacità di acquisizione di informazioni nei confronti dei parent esteri (Hanvanich et al., 2005).

In altre parole lo studio dimostra che svolgere attività internazionali tramite la costituzione di una joint venture, in primis fornisce a ciascuna impresa un nuovo modo per acquisire informazione, e in secondo luogo permette la condivisione di competenze ed esperienze anche se non direttamente vissute, che a loro volta aumentano i risultati a livello di joint venture. Si innesca così un circolo virtuoso.

Quanto più un'impresa è attiva nelle sue attività internazionali, tanto più aumenterà la sua conoscenza del mercato estero, fondamentale per evitare riduzioni di performance (Johanson e Vahlne, 1977). La crescita dell'absorptive capacity può essere influenzata sia dalle esperienze nei mercati internazionali, sia dalle conoscenze specifiche che si sviluppano negli stessi (Eriksson et al. 1997).

Ciò accade perché la capacità di assorbimento è cumulativa e se le imprese non hanno esperienze con i clienti nei mercati esteri, diminuisce la capacità di apprendere le nuove conoscenze. Quindi

all'aumentare dell'acquisizione di informazioni presso i mercati stranieri, cresce lo sviluppo dell'ACAP organizzativa (Eriksson e Chetty, 2003).

In questa tipologia di studi, diversi sono gli indicatori utilizzati per misurare il livello di internazionalizzazione. Ad esempio, Eriksson e Chetty (2003), in una ricerca relativa agli effetti dell'ACAP nei mercati stranieri, rilevano l'attività estera sulla base di anni da cui essa viene condotta, numero di Paesi coinvolti e, per finire, tipologia di operazioni svolte internazionalmente e esperienza maturata. Zahra e Hyton (2008), invece, in uno studio sul venturing internazionale, studiano l'internazionalizzazione chiedendo ai manager del campione studiato, la loro percezione di valore nei confronti di diverse tipologie di alleanze internazionali, nonché sulla possibilità di acquisire imprese estere. Harris e Li (2009) misurano le percentuali di esportazione, successivamente relazionate con le vendite, al fine di capire i legami tra ACAP e export.

Da questi contributi teorici, emerge come l'internazionalizzazione abbia un duplice legame con l'absorptive capacity. Da un lato la variabile in esame è supportata dall'ACAP. Infatti, se le imprese hanno buoni livelli di prior knowledge e di ACAP hanno maggior facilità nell'operare in un contesto internazionale e nell'acquisire informazioni nel nuovo settore.

Tuttavia, dalle precedenti ricerche, emerge anche come l'ACAP aumenti all'aumentare dell'esperienza internazionale e delle informazioni acquisite oltre i confini.

E' dunque un processo che si autoalimenta, dove l'ACAP è importante a supporto dell'internazionalizzazione, ma necessita delle esperienze e delle conoscenze derivanti da essa per svilupparsi e rafforzarsi nel tempo.

Questo studio cerca di capire se il possesso dell'ACAP imprenditoriale abbia correlazioni con le attività di internazionalizzazione avviate dalle imprese del campione. Cioè si cerca di capire se il possesso dell'ACAP da parte degli imprenditori, agevoli questi ultimi nelle attività oltre i confini nazionali. Sulla base di quanto affermato, la terza ipotesi formulata in questo lavoro di ricerca è la seguente:

H3. Esiste una relazione positiva tra ACAP dell'imprenditore e innovazione.

Per poter studiare tale legame, in primis si è andati ad indagare la presenza e le caratteristiche dell'internazionalizzazione eventualmente intrapresa delle organizzazione studiate. Anche in questo caso, per la raccolta di tali dati è stato utilizzato il questionario, già citato precedentemente (APPENDICE).

La definizione delle domande da inserire nel questionario, trova giustificazione su una precedente ricerca teorica, parallela a quelle illustrata perle altre variabili dipendenti, in cui sono stati analizzati studi in ambito di internazionalizzazione, con particolare attenzione ai misuratori utilizzati, come mostrato in figura 2.11 e tabella 2.3.

**Figura 2.11: Supporto teorico all'indagine sull'internazionalizzazione.**

INTERNAZIONALIZZAZIONE

| ARTICOLO | FULL REFERENCE | ANNO | AUTORI | JOURNAL | ABSTRACT | EFINIZIONE INTERNAZIONALIZZAZION | ITEM/METRICA con riferimento alla bibliog. |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Ajai S. Gaur and Vikas Kumar, 2009, International Diversification, Business Group Affiliation and Firm Performance: Empirical Evidence from India, British journal of management, Volume 20, , Pages: 172-186 | 2009 | Ajai S. Gaur and Vikas Kumar | BRITISH JOURNAL MANAGEMENT | We investigate the impact of business group affiliation on the relationship between international diversification and firm performance for emerging economy firms. We develop the theoretical arguments based on an integration of the literature on international diversification with the institutional theory perspective. We argue for a U-shaped relationship between international diversification and firm performance, and suggest that a firm's affiliation to a | Scholars have identified three distinct stages of internationalization: early, growth, and mature (Contractor, Kundu and Hsu, 2003; Lu and Beamish, 2004). In the early stage of internationalization, emerging economy firms operating in a new, unfamiliar foreign environment incur significant learning, coordination and set-up costs. In the growth stage of internationalization, the | measure the degree of internationalization by the ratio of foreign sales to total sales. We examined the performance implications of degree of internationalization and business group affiliation using a firm-year unit of analysis over the five-year period from 1997 to 2001. (studiata performance in releazione al grado di internazionalizzazione) |
| 2 | Jose Pla-Barber, Esther Sanchez-Peinado and Anoop Madhok; 2010, Investment and Control Decisions in Foreign Markets: Evidence from Service Industries, British Journal of Management, 21 736-753. | 2010 | Jose Pla-Barber, Esther Sanchez-Peinado and Anoop Madhok | BRITISH JOURNAL MANAGEMENT | We empirically investigate the entry mode choice in the service sector. In contrast to current models, we propose a model for choice of entry mode that breaks down the decision into two levels of analysis: first, at the more macro level, the choice of the degree of commitment is influenced mainly by country-related variables; second, at the more micro level, the choice of the degree of control is addressed by firm-related variables. Based on a sample of 328 foreign | In the international business literature, environmental uncertainties (host-country-related determinants) and behavioural uncertainties (firmrelated determinants) have been commonly analysed as the core attributes of a transaction and the primary determinants of cost efficiency of a governance choice (Zhao, Luo and Suh, 2004). | Each respondent was asked to provide data on up to two foreign market entry decisions in which he/she was involved or had enough information about to answer. analyzed demographic data, including foreign sales, foreign assets, number of employees, number of countries in terms of exports, number of countries in terms of subsidiaries, international experience in exports and international experience in |

*Fonte: elaborazione personale.*

Seguendo lo stesso procedimento presentato nel paragrafo sull'innovazione, il primo passo è stato quello di analizzare la precedente letteratura, annotando autori, riferimenti, abstract, definizioni e, quindi, i misuratori utilizzati.

Gli indicatori inseriti nella tabella, derivano da letteratura specifica in tema di internazionalizzazione. Tuttavia, va sottolineato che nei contributi relativi alla correlazione tra questa variabile e l'ACAP, i metodi di misurazione delle attività estere non si scostano particolarmente da quelli qui elencati. Infatti, come suddetto, in questo secondo raggruppamento di studi, usuali misure sono relative alle percentuali di esportazione, alla numerosità dei Paesi serviti o alla tipologia di esperienza maturata all'estero.

Come nel caso dell'innovazione, va però precisato che le ricerche sulla correlazione tra absorptive capacity e internazionalizzazione, prediligono l'utilizzo di questionari, talvolta miranti a rilevare l'atteggiamento e la propensione dei manager verso certe tipologie di esperienza.

Sulla base di quanto emerso dallo studio della letteratura, sono state delineate le domande inserite nel questionario.

In primis è stato richiesto di indicare la percentuale di fatturato conseguita all'estero per l'anno 2012 e, successivamente, di ripartire tale dato per continente: Europa, Asia, Africa, America e Oceania.

Al fine di rilevare l'andamento delle attività di internazionalizzazione nel tempo, è stato chiesto se la percentuale di fatturato estero fosse cresciuta o diminuita nel triennio 2010 – 2012, nonché di precisarne la percentuale.

**Tabella 2.3 : I misuratori dell'internazionalizzazione nella letteratura. Alcuni esempi.**

| AUTORI | INDICATORI |
|---|---|
| Lu e Beamish (2001). | E' stato misurato il livello delle attività di export attraverso indici di intensità di esportazione e percentuale di vendite effettuate dalle organizzazioni parent (che erano state divisi dai ricavi dell'export). |
| Gaur e Kumar (2009). | Tasso delle vendite internazionale sul totale delle vendite nell'arco temporale considerate. |
| Pla- Barber et al. (2010). | Rilevazione delle vendite estere, degli assets esteri, numero di dipendenti e Paesi coinvolti nell'export, numero di Paesi in termini di sussidiarie, esperienza internazionale nell'esportazione e investimenti esteri. |
| Camison e Villar – Lopez (2010). | Numero di anni in cui l'impresa ha operato all'estero. |
| Lee et al. (2012). | E' stato richiesto agli imprenditori del campione se avessero condotto attività internazionali come: export, distribuzione oltre i confini nazionali, vendite tramite sussidiarie estere. |
| Hsu a et al. (2013). | Sono stati utilizzati due indicatori: vendite estere su totale vendite; assets esteri sul totale degli assets. |

*Fonte: elaborazione personale.*

Altre domande erano volte a rilevare: il numero di Paesi esteri serviti, il numero di Paesi in cui l'impresa possiede proprie sussidiarie e, per finire, il tipo di attività condotte oltre i confini.

I dati così raccolti, come per le altre variabili, sono stati successivamente processati statisticamente tramite SPSS, di cui si parlerà nel successivo capitolo.

Di seguito viene presentata l'ultima variabile dipendente del modello: la rete di relazioni.

### 2.4.5 I network tra imprese

Le informazioni, siano esse generate internamente piuttosto che recuperate dall'ambiente esterno, hanno un impatto diretto sulla performance innovativa. Per questo motivo i network, ovvero alleanze strategiche volontarie tra imprese per lo scambio, la condivisione o lo sviluppo di nuovi prodotti, tecnologie e servizi (Gulati, 1998), hanno impatti positivi sui risultati organizzativi.

A sostegno di quanto affermato, vi sono molteplici contributi in letteratura. Questi sostengono che le informazioni e altre risorse strategiche, distribuite nel mercato in modo non uniforme, devono essere

catturate dalle imprese, al fine di garantire la presenza al loro interno degli elementi critici finalizzati al mantenimento della posizione competitiva (Baum et al. 2000). Tale processo è conveniente per le imprese, poiché permette di godere di economie di specializzazione nel campo delle conoscenze, senza dover fare investimenti per lo sviluppo di queste informazioni internamente (Ahuja, 2000).

I network possono dunque essere considerati come un ulteriore canale, tramite cui le organizzazioni possono assorbire nuove conoscenze e flussi informativi. Per questo motivo quanto più il network è eterogeneo, tanto più differenziate saranno le informazioni cui si può avere accesso, con conseguenti vantaggi superiori per le imprese che vi fanno parte. Nella costituzione del network, è pertanto importante garantire la caratteristica dell'eterogeneità.

Tuttavia va sottolineato che per le imprese non basta fare parte di un network o di un'alleanza, per poter beneficiare di performance superiori. Le organizzazioni devono imparare ad interagire con i propri partner, nonché a gestire le differenze tra loro, le distanze culturali, le problematiche derivanti da differenze strutturali e, per finire, a evitare i conflitti di interessi (Anand e Khanna, 2000).

La letteratura in materia, si occupa anche di descrivere il legame positivo tra innovazione e relazioni tra imprese. Innanzitutto questo è dovuto al fatto che le alleanze permettono di accedere a nuove conoscenze e informazioni che, come precisato più volte nel presente lavoro, sono elemento fondamentale per avviare processi innovativi. In secondo luogo, imprese con superiori capacità d'innovazione sono più preparate ad assimilare informazioni esterne e ad allocare le risorse in maniera ottimale (Cohen e Levinthal, 1990).

Per le imprese giovani, definite start up, fare parte di un network è particolarmente importante per un'ulteriore motivazione. Tali organizzazioni hanno bisogno di attirare investitori, dunque di avere buone valutazioni, al fine di recuperare le risorse finanziarie di cui necessitano per svilupparsi e per svolgere le loro operazioni. E' stato dimostrato che gli investitori valutano maggiormente una start up se essa è inserita in una rete di relazioni con altre imprese. Questo è dovuto al fatto che in tal modo alle start up è assicurato l'accesso a conoscenze strategiche, e che i loro processi innovativi sono supportati da altri partner, con maggiore esperienza. Dunque, la partecipazione ad un network, è vista come una garanzia per gli investitori. Inoltre questi valutano anche il prestigio e l'affidabilità dei partner (Alvarez e Barney, 2001).

I membri di un network devono sviluppare una capacità di knowledge retention, volta alla conservazione della conoscenza, frutto delle loro reciproche interazioni. Si tratta di una knowledge base a livello interorganizzativo, che deve però essere mantenuta grazie allo sforzo comune di ciascun membro.

Lichetnthaler (2008), in uno studio proprio sulla knowledge retention, afferisce come un network debba possedere quella da lui definita relative capacity, una capacità dinamica, complementare all'absorptive capacity e alla transformative capacity, dove quest'ultima permette il mantenimento della knowledge base all'interno di una singola organizzazione.

La relative capacity è la capacità di mantenere le conoscenze appartenenti alle relazioni interorganizzative, di influenzare l'accumulazione delle stesse e, per finire, di riattivare tali informazioni quando sono necessarie, quindi di renderle accessibili da parte delle imprese (Lichetnthaler, 2008).

Questo è importante anche al fine di promuovere lo sviluppo dell'absorptive capacity. Essa è infatti una capacità che si sviluppa cumulativamente, traendo origine dalla conoscenza precedentemente immagazzinata da ciascuna azienda (Cohen e Levinthal, 1990).

Malhotra et al. (2005), hanno condotto una ricerca circa le relazioni all'interno della filiera produttiva, vedendo quest'ultima come uno dei tipici network in cui un'impresa è inserita. Al fine di misurare le caratteristiche della variabile d'interesse, si è richiesto agli imprenditori coinvolti nello studio di indicare, con una scala likert 1-7(dove 1= molto d'accordo), la loro percezione circa le caratteristiche delle loro relazioni con altri attori. In particolare i quesiti toccano gli argomenti dello scambio di informazioni, il processo decisionale, le piattaforme utilizzate al fine di elaborare le conoscenze congiuntamente.

Nello studio si sottolinea inizialmente l'importanza delle conoscenze e delle risorse intrinseche nelle relazioni sociali, come fonte di vantaggio competitivo (Koka e Prescott, 2002; Uzzi e Lancaster, 2003).

Successivamente, gli autori sottolineano come l'ACAP sia fondamentale per potersi relazionare con i partner, e acquisire presso essi le informazioni strategiche. Tuttavia, affinché tale processo avvenga in maniera ottimale, è necessario attivare una serie di meccanismi a supporto di ciascuna dimensione dell'absorptive capacity, ovvero acquisizione, assimilazione, trasformazione e sfruttamento.

Nello specifico, all'interno di una rete di relazioni i meccanismi integrativi giocano un ruolo importante al fine di promuovere l'efficacia e l'efficienza di acquisizione e assimilazione (Zahra e George, 2002). Essi permettono di ridurre le strutture cognitive e le barriere strutturali che impediscono la condivisione di informazioni (Nahpaiet e Ghoshal, 1998). E' cioè fondamentale che i diversi attori capiscano le esigenze reciproche e cooperino per procurare le conoscenze di cui gli altri abbisognano.

Esempi di questi meccanismi integrativi sono il processo decisionale congiunto, la modularità dei processi interorganizzativi e l'attivazione di interfacce elettroniche di business standard (Malhotra et al. 2005).

Il processo decisionale congiunto, consiste nell'estensione con cui i partner di una supply chain prendono decisioni relative al loro business, in maniera collettiva.

La modularità dei processi interorganizzativi è invece l'estensione con cui i processi connessi tra un'impresa e i suoi partner della filiera, sono strutturati come sub processi relativamente indipendenti con chiare interfacce.

Le interfacce elettroniche standard riguardano l'uso di format simili tra partner, per scambiare e processare le informazioni a livello di interfaccia tra diversi attori.

Nello studio vengono anche identificati i sistemi attivati all'interno del network, volti a supportare trasformazione e sfruttamento, le ultime due dimensioni dell'ACAP. In particolare, si tratta di un sistema per la memorizzazione dei dati collettivo e un sistema interpretativo per le attività interorganizzative (Malhotra et al. 2005).

Nel primo caso, si tratta di usare sistemi IT per memorizzare e recuperare le informazioni che vengono scambiate tra partner nella filiera. Nel secondo caso, invece, si tratta di utilizzare software per manipolare e interpretare le conoscenze ricevute dai propri partner commerciali.

I sistemi qui elencati, sono riassunti nella figura 2.12.

**Figura 2.12 : Meccanismi integrativi per la gestione di informazioni nei network.**

| Research Constructs | Definition |
|---|---|
| **Integrative Interorganizational Process Mechanisms: Enabling Acquisition and Assimilation** | |
| *Joint Decision Making* | Extent to which an enterprise and its supply chain partner make joint decisions related to their interlinked business activities. |
| *Interorganizational Process Modularity* | The extent to which interlinked processes between an enterprise and its supply chain partner are structured as relatively independent subprocesses with clear interfaces. |
| *Standard Electronic Business Interfaces* | The use of common specifications or formats (similar to those used with other partners) for exchange and processing of information at the interface between an enterprise and its supply chain partner. |
| **Partner Interface-Directed Information Systems: Enabling Assimilation and Transformation** | |
| *Memory Systems for Interorganizational Activities* | Use of IT-based systems by an enterprise to store and retrieve information related to previous exchanges with its supply chain partners. |
| *Interpretation Systems for Interorganizational Information* | Use of IT-based systems by an enterprise to manipulate and interpret information received from its supply chain partners. |

*Fonte: Malhotra et al., 2005.*

Dopo aver sottolineato l'importanza dell'ACAP a supporto delle relazioni tra imprese e degli scambi di conoscenze, nonché dopo aver precisato la necessità di strutture volte a supportare tali processi, gli autori si sono concentrati nei rapporti di filiera.

Originariamente, gli attori della supply chain si consideravano reciprocamente alla stregua di semplici partner con cui poter completare le proprie operazioni. Tuttavia, il crescente bisogno di innovare e di creare valore per i propri clienti, ha portato a vedere la filiera produttiva come una rete di relazioni, finalizzate alla condivisione di informazioni e alla creazione di conoscenze di mercato

(Malhotra et al. 2005). In altre parole, i rapporti interni alla supply chain stanno andando oltre il bisogno di efficienza nelle operazioni di business, poiché diventano sempre più strumento di comprensione delle dinamiche di mercato, di costituzione di nuovi accordi per creare maggior valore ai propri clienti e apprendere dai propri partner, così da supportare la competitività nel lungo periodo (Eisenhardt e Schoonhoven, 1996).

Ad oggi, dunque, i partner della supply chain sono in primis coinvolti in processi di condivisione delle informazioni, in secondo luogo essi cooperano per la costituzione di infrastrutture IT che permettano di processare i dati al fine di creare nuova conoscenza (Malhotra et al. 2005).

L'ACAP sta a supporto di tutte queste operazioni. Infatti senza di essa non sarebbe possibile trarre vantaggio dalle relazioni e dalle cooperazioni, poiché resterebbero inabilitati i meccanismi di acquisizione e gestione delle conoscenze, sempre più fondamentali in termini di competitività e soddisfazione dei clienti.

I contributi della letteratura riportati in questo paragrafo sottolineano il legame tra absorptive capacity e le reti di relazioni.

Ad oggi le imprese hanno sempre più bisogno di recuperare e aggiornare le loro conoscenze, al fine di supportare i processi innovativi, le performance e la propria posizione competitiva. Fare parte di un network è una scelta strategica capace di facilitare il conseguimento di tali obiettivi.

Le relazioni, per un'organizzazione, costituiscono un canale privilegiato tramite cui entrare in contatto, acquisire e, quindi, processare nuovi dati e informazioni. In altre parole, all'interno del network sono attivate tutte e quattro le dimensioni tipiche dell'absorptive capacity.

Tuttavia fare questo non è semplice e immediato, è necessario infatti costituire strutture interorganizzative a sostegno di tali relazioni e scambi. Nello specifico si devono delineare sistemi decisionali e utilizzare strumentazione IT per agevolare non solo gli scambi di conoscenze, ma anche la loro archiviazione e gestione finalizzata all'innovazione.

L'ACAP ha una duplice relazione con i network. Infatti, da un lato essa è quella capacità fondamentale per la cooperazione e il contatto efficace ed efficiente tra i diversi partner. D'altra parte essa trova all'interno di queste interazioni, fonte di sviluppo e di rafforzamento. Le imprese nei network maturano sempre più esperienza in campo di gestione delle conoscenze, così da essere sempre più efficaci nella loro acquisizione, assimilazione, trasformazione e sfruttamento. Di conseguenza l'ACAP si autoalimenta progressivamente grazie alla ripetizione di tali operazioni. Sulla base di queste considerazioni, la quarta ipotesi formulata nella ricerca è la seguente:

H4. Esiste una relazione positiva tra ACAP dell'imprenditore e reti di relazioni, in termini di numero di attori e frequenza di interazioni.

La letteratura dunque ha già studiato e precisato questa correlazione tra absorptive capacity e relazioni d'impresa. Anche nel presente lavoro si intende verificare come l'ACAP, rilevata in capo agli imprenditori del campione, sia in correlazione con la loro presenza all'interno di un network.

Per fare questo, come già illustrato per le altre variabili dipendenti, il primo passo ha riguardato uno studio della letteratura sulle relazioni, finalizzato a comprenderne meglio significati, caratteristiche, definizioni e, soprattutto, sistemi con cui essi vengono rilevati. Il frutto della precedente ricerca è illustrato in figura 2.13.

**Figura 2.13: Supporto teorico all'indagine delle relazioni tra imprese.**

| ARTICOLO | FULL REFERENCE | ANNO | AUTORI | JOURNAL | ABSTRACT | DEFINIZIONE RETE RELAZIONI | ITEM/METRICA con riferimento alla biblio |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Ricarda B. Bouncken, 2011, Innovation by Operating Practices in Project Alliances – When Size Matters , british journal of management, Volume 22, Pages: 586–608, | 2011 | Ricarda B. Bouncken | BRITISH JOURNAL OF MANAGEMENT | an opportunity to increase innovation performance through the flexible combination of specialized competencies across firms. Inspired by internal project management I classify two metrics of project alliances: formal and emergent operating practices. This study of 166 project alliances analyses the innovation performance impact of those practices. I find that emergent operating practices improve planned and serendipitous innovation regardless of a firm's size. After a classification of two groups, small and large firms, I find that firm size moderates the effect of formal operating | combine both flexibility and the merge of knowledge across firms are a particularly important organizational vehicle to improve innovation (Bosch-Sijtsema, 2007).Project organizations are formed for the performance of project tasks. Firms can expand their competencies, encourage specialists and improve the target-oriented focus on non-routine work by projects across organizational boundaries – project alliance Two or more specialized firms, subcontractors and freelancers interacting with one another form | of personal contacts, friendship and governance through mutual trustI measured relational quality by the degree to which (1) the relationship between firms is intense and open, (2) friendship defines the relationship between firms, (3) respondents trust their counterparts in the collaborating firm and (4) respondents trust the collaborating firm as a whole.I measured the extent to which firms (1) set milestones in the project alliance, (2) structure and schedule the project alliance's progress, (3) follow and monitor |
| 2 | Christine Harland, Jurong Zheng, Thomas Johnsen and Richard Lamming, 2004, A Conceptual Model for Researching the Creation and Operation of Supply Networks, British Journal of Management, Vol. 15, 1–21 | 2004 | Christine Harland, Jurong Zheng, Thomas Johnsen and Richard Lamming | BRITISH JOURNAL OF MANAGEMENT | conceptual model for the creation and operation of supply networks. Existing conceptual research relating to interorganizational relationships and networks is reviewed in terms of its relevance to understanding supply networks; this research is drawn from the fields of strategic management, channel management, industrial marketing and purchasing, organizational behaviour and supply-chain management. The different perspectives each field has on networks are highlighted. Contributions made by each in | extended webs of operational relationships are termed 'supply networks' (Harland, Lamming and Cousins, 1999). Supply networks are nested within wider interorganization networks and consist of interconnected entities whose primary purpose is the procurement, use and transformation of resources to provide packages of goods and services. Supply networks therefore essentially consist of a set of interconnected supply | conceptual model:partner selection; resource integration; information processing;knowledge capture; social coordination; risk and benefit sharing; decision-making; conflict resolution; motivating. Each element of the conceptual model was explored within the case studies |

*Fonte: elaborazione personale.*

La tabella 2.4 sintetizza alcuni esempi di misuratori, circa presenza e caratteristiche delle relazioni interorganizzative, utilizzati in precedenti studi.

Le metodologie di misurazione identificate negli studi dedicati alle relazioni e ai network, non si discostano da quelle utilizzate negli studi che correlano l'ACAP a tale variabile.

Sulla base degli indicatori rilevati da tali precedenti contributi, sono stati elaborati quelli finalizzati a rilevare la partecipazione ai network da parte delle imprese del campione qui esaminato.

La terza e ultima fase del questionario, utilizzato anche per rilevare la presenza e le caratteristiche di innovazione e internazionalizzazione, è stata infatti dedicata all'indagine sulle relazioni interorganizzative.

**Tabella 2.4 : I misuratori per la rilevazione dei network tra imprese nella letteratura. Alcuni esempi.**

| Autori | Indici |
|---|---|
| Caloghirou et al. (2004). | - indagine circa la partecipazione delle imprese del campione ad alleanze strategiche negli ultimi tre anni;<br>- indagine circa la cooperazione delle stesse per attività di r&s con istituti di ricerca o università;<br>- numero di progetti di r&s risultanti da collaborazioni. |
| Knudsen (2007). | E' stato richiesto ai manager del campione se l'impresa, negli ultimi tre anni, avesse o meno implementato e sviluppato prodotti collaborando con altri partner. In caso affermativo è stato chiesto di identificare il tipo di collaborazione. |
| Jack (2010). | Misuratori circa le dimensioni del network. Domande alle imprese del campione per determinare:<br>- densità del network<br>- frequenza di contatti<br>- numero di partner. |
| Kalantaridis e Vassilev (2011). | Rilevazione di:<br>- numero di anni di relazioni continue con partner;<br>- numero di relazioni discontinue. |
| Veliyath e Tan (2013). | Rilevazione di :<br>- numero fornitori/clienti/enti locali e non con cui le imprese del campione scambiano informazioni e tecnologie;<br>- durata delle relazioni;<br>- presenza o meno di comportamenti opportunistici. |

*Fonte: elaborazione personale.*

Nello specifico, agli imprenditori è stato richiesto di fornire alcune informazioni chiave circa la loro relazione con: familiari, collaboratori, amici, associazioni di categoria, consulenti, Università e centri di ricerca pubblica, centri di ricerca privati, istituti di credito, clienti, fornitori, concorrenti, sindacati e altri (da specificare).

La prima domanda sottoposta, richiedeva di indicare quanto spesso (mai, raramente, a volte, spesso o sempre) gli imprenditori avessero contatti diretti con gli attori sopracitati.

Successivamente, sempre considerando lo stesso gruppo di possibili partner, è stato domandato il valore generato tramite le relazioni (per nulla rilevante, scarsamente rilevante, abbastanza rilevante, rilevante, molto rilevante).

Dalla letteratura, ci si attende che i risultati portino a correlare ACAP a network, soprattutto tramite la dimensione dell'acquisizione. Questo sarà però oggetto del terzo e ultimo capitolo, come per le altre variabili.

## 2.5 Conclusioni

Al fine di analizzare come l'absorptive capacity impatti sulle performance organizzative, questa ricerca si è focalizzata sul rapporto tra tale capacità e quattro variabili dipendenti: innovazione, performance finanziaria, internazionalizzazione e rete di relazioni.

Il campione analizzato consiste in 18 imprenditori, l'unità di analisi è infatti la persona, che operano nel Veneto, sottoposti ad una BEI precedentemente a questa ricerca e, successivamente invitati a compilare il questionario.

L'identificazione di presenza e intensità di ACAP imprenditoriale è stata possibile grazie all'utilizzo del software NVIVO8, a cui sono state sottoposte le trascrizioni delle BEI fatte agli imprenditori del campione. Grazie a questo software, è stato possibile identificare, tra le parole più frequenti nel file di testo, quelle che rimandavano all'ACAP imprenditoriale. La precedente realizzazione di un vocabolario teorico sulla capacità analizzata, suddiviso per i sui quattro processi principali, ha guidato la ricerca e il riconoscimento dei vocaboli d'interesse.

La performance finanziaria, prima variabile dipendente studiata, in letteratura viene spesso ricondotta all'ACAP tramite la mediazione dell'innovazione. Quest'ultima è cioè vista come direttamente collegata alla capacità di assorbimento, nonché come tramite con cui tale capacità riesce ad influenzare le performance finanziare (Kostopoulos et al., 2011).

Per cercare di capire questa variabile dipendente sia collegata all'ACAP, e se quest'ultima riesca ad influenzarla direttamente o indirettamente, per prima cosa sono stati scelti degli indicatori finanziari da utilizzare. Utilizzando il database AIDA, è stato possibile accedere a EBITDA, EBITDA/VENDITE, DEBT/EBITDA RATIO e ROA relativi all'anno 2011.

La seconda variabile dipendente è l'innovazione, processo sempre più importante a partire dalla prima rivoluzione industriale. Ad oggi, l'ambiente dinamico, la sempre più accesa competitività, il decadimento di barriere commerciali e la mutevole domanda dei consumatori, portano le imprese a dover essere flessibili e a dover attuare costantemente nuove strategie al fine di sopravvivere e crescere in un contesto difficile.

L'innovazione è stata studiata nel corso degli anni, sotto molteplici aspetti. Tra questi, emergono i contributi che sottolineano l'importanza di nuove conoscenze a supporto di essa (Chesbrough, 2003). Martinez – Sanchez et al.(2009), aggiungono che la variabile in questione dipende dall'integrazione strategica della conoscenze e richiede all'organizzazione di acquisire nuove capacità rapidamente.

Il forte nesso tra gestione delle informazioni e innovazione, prelude il legame tra ACAP e innovazione stessa. L'absorptive capacity è una competenza fortemente strategica per condurre in maniera efficace ed efficiente i processi innovativi. Infatti mentre la RACAP, ovvero i momenti della trasformazione e dello sfruttamento, effettivamente porta a creare nuovi prodotti sulla base delle informazioni a disposizione; la PACAP, acquisizione e assimilazione, è fondamentale per mantenere queste attività nel tempo, dal momento che permette il continuo rinnovo della knowledge base aziendale (Cepeda – Carrion et al., 2010).

Nel questionario somministrato agli imprenditori, alcune domande erano volte ad indagare circa il fatturato derivante dall'innovazione, le spese in r&s, la presenza o meno di un reparto dedicato alla ricerca e, ancora, fonti consultate al fine di creare nuovi prodotti.

Il decadimento delle barriere commerciali, il bisogno di espansione nonché di ricerca di nuove opportunità, sono tutti elementi che, negli ultimi anni, hanno spinto organizzazioni di diverse dimensioni ad internazionalizzarsi (Kalantardis, 2004).

Una delle problematiche principali delle imprese in questo tipo di processi, riguarda il divario di informazioni ed esperienze nei confronti dei competitor incontrati nel nuovo contesto. Per questo la prior knowledge e l'ACAP, se maturate, possono sostenere le organizzazioni nello svolgimento ottimale delle attività di internazionalizzazione. D'altro canto, inoltre, l'ACAP trova nutrimento dall'internazionalizzazione poiché, essendo essa una capacità cumulativa, l'entrare in contatto costantemente con nuove conoscenze, informazioni ed esperienze portano la stessa a crescere e rafforzarsi.

Nel questionario, è stato chiesto agli imprenditori di indicare: la percentuale di fatturato conseguita all'estero, il numero di continenti in cui essa è stata realizzata, il numero di Paesi in cui sono inserite delle sussidiarie, il numero di Paesi serviti e, per finire, il tipo di attività svolta all'estero.

L'ultima variabile dipendente è rappresentata dalle reti di relazioni. Queste sono molto importanti per le organizzazione, sia per la possibilità congiunta di portare a termine progetti e attività, sia per la possibilità di avere un ulteriore canale d'accesso a nuove informazioni e conoscenze.

La letteratura ha quindi in particolar modo sottolineato l'importanza dei network in relazione all'acquisizione, dunque la prima importante dimensione dell'ACAP. Tuttavia è anche importante che gli attori del network sviluppino ulteriori interfacce comuni per l'archiviazione delle conoscenze cumulate, la loro trasformazione congiunta, nonché la loro gestione al fine di sviluppare nuovi prodotti (Malhotra et al., 2005).

Nel questionario è stato chiesto agli imprenditori di identificare i soggetti con cui avessero contatti diretti nello svolgimento delle attività, nonché di specificare la frequenza di interazione.

La tabella 2.4 riassume fonti ed indicatori per ciascuna delle variabili del modello.

**Tabella 2.4: Indicatori e fonti delle variabili studiate.**

| Variabile | Fonte | Indicatori |
|---|---|---|
| ACAP IMPRENDITORIALE | BEI | Terminologia riconducibile all'ACAP presente nelle interviste. L'individuazione è stata possibile grazie ad NVIVO8 nonché al supporto e alla guida di un vocabolario teorico. |
| PERFORMANCE FINANZIARIA | AIDA | EBITDA, EBITDA/VENDITE, DEBT/EBITDA RATIO e ROA relativi all'anno 2011. |
| INNOVAZIONE | QUESTIONARIO | - % fatturato da innovazione;<br>- presenza di un laboratorio / reparto r&s;<br>- investimenti in r&s;<br>- fonti a cui si è accesso per la gestione delle attività di r&s. |
| INTERNAZIONALIZZAZIONE | QUESTIONARIO | - % fatturato realizzato all'estero;<br>- n° Paesi in cui si possiedono sussidiarie;<br>- n° Pesi serviti;<br>- Continenti in cui si è presenti;<br>- tipo di attività svolta all'estero. |
| RETE DI RELAZIONI | QUESTIONARIO | - attori con cui si ha contatto diretto nella gestione delle proprie attività;<br>- frequenza di interazione con i medesimi attori. |

*Fonte: elaborazione personale.*

Il primo capitolo del presente lavoro si è concentrato sulla teorizzazione dell'absorptive capacity, variabile indipendente del modello. In questo capitolo sono state presentate le cinque variabili

dipendenti, i legami che esse hanno con l'absorptive capacity nella letteratura, nonché la procedura utilizzata per la loro rilevazione.

E' stato inoltre illustrato il metodo, dunque le interazioni che si intendono studiare con la presente ricerca.

Il prossimo capitolo si concentra nell'esporre la metodologia statistica utilizzata per capire l'interazione tra i dati così raccolti, e dunque cercare di comprendere le relazioni tra le variabili del modello, grazie al supporto del software SPSS. Oltre alla verifica delle quattro ipotesi presentante in questo capitolo, viene analizzato come l'ACAP vari al variare delle caratteristiche personali degli imprenditori, nonché al variare degli anni di partecipazione al master CUOA.

# CAPITOLO 3
# RICERCA EMPIRICA

## 3.1 Introduzione

Il primo capitolo di questo lavoro, si sofferma a descrivere le caratteristiche dell'ACAP, e a presentare alcuni dei principali contributi in materia, al fine di poter meglio comprende e definire il concetto.

Il secondo capitolo, spiega invece gli obiettivi della ricerca, il modello della stessa, nonché la modalità tramite cui sono stati recuperati i dati necessari.

In questa ultima fase, a fronte dei contributi teorici di riferimento e dei dati raccolti nei confronti del campione oggetto d'esame, si intende procedere con le analisi di correlazione tra la variabile indipendente, ACAP, e le quattro variabili dipendenti, performance finanziaria, innovazione, internazionalizzazione e rete di relazioni.

La finalità di questo lavoro, è cercare di capire come l'absorptive capacity imprenditoriale impatti sui principali risultati delle organizzazioni, per capire se essa sia effettivamente una competenza strategica, capace di migliorare le performance.

Inoltre, l'unità d'analisi è il singolo imprenditore, è l'ACAP sviluppata in capo a questo soggetto che viene relazionata alle variabili dipendenti. Pertanto, dal momento che la maggior parte dei contributi in letteratura si concentrano nello studio dell'absorptive capacity organizzativa, questa ricerca si propone anche di approfondire le caratteristiche di quest'ultima, a livello individuale.

L'analisi di ricerca è stata supportata dal software SPSS, utilizzato prevalentemente per applicare le statistiche descrittive ai dati raccolti,potendoli così interpretare, e, soprattutto, per effettuare analisi di correlazione tra le variabili d'interesse.

Nello specifico, i valori associati all'ACAP imprenditoriale, raccolti grazie alle BEI e alla content analysis, sono stati correlati prima con gli indicatori finanziari relativi a ciascuna azienda, ottenuti tramite il database AIDA, poi con gli indicatori relativi a innovazione, internazionalizzazione e rete di relazioni, raccolti invece mediate la somministrazione di un questionario.

Il sottoparagrafo 3.2.1 descrive l'analisi condotta per la prima coppia di variabili, ACAP e performance finanziaria. Le frequenze dell'absorptive capacity sono state correlate con EBITDA, DEBT/EBITDA ratio, EBITDA/VENDITE e ROA, con riscontri positivi, in particolar modo nei confronti del processo di sfruttamento.

Il secondo studio condotto, presentato nel sottoparagrafo 3.2.2, considera invece le relazioni tra innovazione e la variabile indipendente. Anche in questo caso la correlazione è risultata essere

presente, a sostegno così delle ipotesi elaborate nei precedenti capitoli, tuttavia sono emerse delle criticità nei confronti delle attività di r&s.

Nel sottoparagrafo 3.2.3 si indaga il legame tra internazionalizzazione e absorptive capacity. I risultati ottenuti non sono però in linea con le ipotesi di ricerca. A tal fine la ricerca è stata approfondita utilizzando tecniche qualitative, come l'analisi delle BEI già utilizzata per definire l'ACAP, al fine di comprendere le caratteristiche dei processi di internazionalizzazione degli imprenditori con absorptive capacity superiori.

L'ultima analisi, sottoparagrafo 3.2.4, riporta l'analisi dei dati relativi alle relazioni poste in essere dagli imprenditori del campione, al fine di capire come essi siano relazionati all'absorptive capacity.

La ricerca è stata per finire integrata con alcune osservazioni circa la relazione tra ACAP e caratteristiche personali degli imprenditori, come età, genere e titolo di studio.

L'analisi statistica è stata integrata, come suddetto nel caso dell'internazionalizzazione, con osservazioni e ulteriori analisi di tipo qualitativo, al fine di comprendere meglio le relazioni tra le variabili. Ad esempio, è stato esaminato come imprenditori con elevati livelli di ACAP avessero risposto a particolari domande del questionario, al fine di capire se ad essi fossero o meno associati risultati preformanti. Ancora, utilizzando le BEI è stato possibile comprendere in modo più approfondito le caratteristiche di alcuni imprenditori, al fine di interpretare al meglio le risposte fornite dagli stessi. Questo tipo di analisi, in particolar modo, ha supportato lo studio relativo ad un ristretto gruppo del campione complessivo, ovvero le caratteristiche dei best sotto il profilo dell'ACAP.

Dopo aver presentato gli intenti e i passi dell'analisi, il successivo paragrafo scende nel dettaglio dell'analisi tra le variabili, mentre il paragrafo 3.3 riassume i risultati e presenta alcune considerazioni conclusive, basate sui questi ultimi.

## 3.2 I risultati dell'analisi statistica

Il presente lavoro intende indagare la relazione tra ACAP e le quattro variabili dipendenti, ovvero performance finanziaria, innovazione, internazionalizzazione e rete di relazioni. In altre parole, si intende capire se e quanto l'absorptive capacity sia strategica al fine di ottenere risultati organizzativi superiori.

I dati raccolti, come spiegato nel secondo capitolo, sono stati elaborati grazie al software statistico SPSS. In particolare, per ciascuna variabile sono state calcolate alcune statistiche descrittive, al fine di capire l'andamento e le caratteristiche delle stesse. Successivamente sono state effettuate delle analisi di correlazione tra ACAP e ciascuna variabile dipendente, al fine di individuare o meno il legame tra queste.

Lo stesso procedimento è anche stato fatto per i singoli processi dell'absorptive capacity, dunque acquisizione, assimilazione, trasformazione e sfruttamento, sono stati correlati a loro volta con le altre

variabili dipendenti. Questo al fine di indagare nel dettaglio la relazione tra le variabili, e individuare quali processi impattano maggiormente sulla performance.

Il primo passo è stato quello di studiare le caratteristiche dei dati relativi all'ACAP, che, come detto nel precedente capitolo, sono stati raccolti grazie alle BEI fatte agli imprenditori, successivamente elaborate grazie ad NVIVO8, con la guida di un dizionario teorico. Cioè, ogni intervista fatta agli imprenditori è stata analizzata al fine di identificare le parole legare alla variabile indipendente, così da avere una misura di quanto la stessa sia sviluppata in capo ad ogni unità del campione.

Nel presente lavoro, l'ACAP è stata misurata come somma totale delle frequenze delle parole pronunciate dagli imprenditori, correlate con l'absorptive capacity. Le frequenze sono state suddivise anche per singoli processi. La figura 3.1 illustra come sono stati raccolti i dati emersi dall'analisi delle interviste.

**Figura 3.1: La misurazione dell'ACAP.**

| IMPRENDITORI | ACQUISITION | ASSIMILATION | TRANSFORMATION | EXPLOITATION | tot ACAP per imprenditore |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 28 | 4 | 3 | 0 | 31 |
| 2 | 62 | 28 | 0 | 49 | 125 |
| 3 | 27 | 18 | 0 | 3 | 37 |
| 4 | 37 | 56 | 0 | 17 | 69 |
| 5 | 39 | 32 | 9 | 129 | 193 |
| 6 | 13 | 3 | 0 | 4 | 20 |
| 7 | 12 | 5 | 0 | 7 | 19 |
| 8 | 49 | 6 | 8 | 13 | 73 |
| 9 | 39 | 44 | 0 | 38 | 100 |
| 10 | 27 | 17 | 5 | 34 | 71 |
| 11 | 145 | 50 | 0 | 43 | 196 |
| 12 | 27 | 15 | 16 | 24 | 82 |
| 13 | 38 | 5 | 3 | 9 | 50 |
| 14 | 46 | 53 | 12 | 54 | 135 |
| 15 | 10 | 14 | 0 | 18 | 32 |
| 16 | 37 | 34 | 12 | 22 | 119 |
| 17 | 52 | 26 | 0 | 10 | 70 |
| 18 | 59 | 32 | 6 | 30 | 108 |

*Fonte: elaborazione personale.*

Nella prima colonna sono riportati i codici numerici associati a ciascun imprenditore del campione, in quelle successive si possono osservare le frequenze delle terminologie rilevanti utilizzate nelle interviste, suddivise nei quattro processi di ACAP e, per finire, nell'ultima colonna sono conteggiati i totali, espressione del livello di absorptive capacity imprenditoriale per ogni unità.

Le frequenze della terminologia legata all'ACAP, sono quindi state suddivise per processi e il loro totale ha fornito un indicatore dell'absorptive capacity individuale di ciascun imprenditore.

Va sottolineato che alcune parole risultavano appartenenti a più processi. In questi casi, la loro frequenza è stata conteggiata in tutte le dimensioni d'interesse, ad esempio sia in acquisition che in assimilation, ma una sola volta nell'ACAP totale.

Nello specifico, le parole più frequentemente associate all'acquisizione sono risultate essere: fiera, internet, formazione, informazioni, osservare, relazioni, consulenza e agenti. Nei primi due casi la terminologia fa riferimento a specifiche occasioni sfruttate dagli imprenditori al fine di venire a

contatto con le novità del settore e osservare i prodotti della concorrenza, nonché incontrare attori rilevanti del settore. Il termine "osservare" fa riferimento talvolta agli andamenti del mercato, talvolta ai comportamenti dei clienti o, ancora alle mosse dei competitor. La parola "informazioni" invece, individua tutte le occasioni in cui è stata sottolineata la necessità del loro recupero, il modo in cui sono state ottenute e ricercate. Le relazioni sono viste come fondamentali al fine di aprire canali comunicativi e di scambio di conoscenze, con particolare riferimento agli attori di filiera. I consulenti esterni sono fonti di informazioni utili a colmare le lacune di conoscenze in capo alle organizzazioni. Per finire, nella maggior parte delle interviste è stata rilevata come chiave la figura dell'agente, come attore di interfaccia tra l'ambiente esterno e l'impresa. Tale figura è emersa come fondamentale al fine della raccolta di informazioni e delle osservazioni di mercato, qui sopra citate.

Le parole più frequentemente associate all'assimilazione sono invece: riunioni, condivisione e responsabile. Le prime due afferiscono alla condivisione delle informazioni all'interno dell'organizzazione, al fine di renderle disponibili a tutti, in modo particolare a chi ne deve fare uso. Il termine "responsabile", come altre figure di tecnici emerse dalle interviste, sono associate fondamentalmente a due aspetti. In primis tali personalità fortemente specializzate, con competenze precise, all'interno dell'organizzazione, sono fondamentali per la loro capacità di capire dati e informazioni e quindi tradurli al fine di renderli disponibili agli altri. Molto spesso gli imprenditori spiegavano di dover interpellare tali soggetti al fine di poter capire dati. Ad esempio, in un'intervista, veniva affermato che per comprendere le nuove tecnologie relative ad un particolare prodotto, il responsabile di questo fosse particolarmente importante. D'altro canto questi ruoli in molti casi fungono da collante tra le diverse attività. Ad esempio, da una BEI, è emerso come una di queste figure fosse importante poiché coinvolta in più attività, dunque a conoscenze di diversi aspetti organizzativi e per questo capace di condividerle con le altre funzioni al fine di creare quadri completi delle diverse situazioni.

Terminologie riferite invece alla trasformazione sono: documento, report, analisi dei dati, combinare, tradurre, gestionale. Nei primi casi, la text search query ha fatto emergere situazioni in cui le informazioni a disposizione venivano combinate, riassunte e collegate fra loro, anche al fine di ottenere particolari output, come documenti di sintesi delle stesse. Il termine combinazione afferisce al medesimo concetto, mentre la traduzione è riferita al passaggio precedente alla creazione di nuovi prodotto. Ad esempio, un imprenditore ha spiegato come il designer fosse in grado di tradurre le informazioni direttamente in un prodotto. Quindi la traduzione, in questi contesti, assume il significato di sintesi delle informazioni al fine di elaborare un'idea. Per finire, gestionali e software, alcune volte afferivano alla gestione delle informazioni aziendale, e in questi casi sono dunque sati conteggiati nelle frequenze della trasformazione.

Per finire, frequenti terminologie riferite allo sfruttamento sono : nuovo prodotto, nuovo progetto, riorganizzazione, idea, sviluppo, implementazione e brevetti. Anche in questi casi, la text search query è stata utilizzata al fine di verificare il collegamento di tali attività con le informazioni.

Dai dati così raccolti, è emerso che l'acquisizione, dunque la ricerca, l'individuazione e il recupero di informazioni esterne rilevanti, è il processo maggiormente sviluppato nelle imprese del campione. La sua frequenza totale ammonta a 920, con un minimo rilevato pari a 10, ed un massimo pari a 145.

Lo sfruttamento, con una frequenza totale pari a 677, un minimo di 0 e un massimo di 129, è il secondo processo più affermato.

L'assimilazione registra invece un totale frequenze di 530, con un minimo e un massimo rispettivamente di 3 e 56, mentre il processo con i risultati minori risulta essere la trasformazione, con una frequenza totale pari a 104, un minimo pari a 0 e un massimo pari a 27.

I massimi punteggi ottenuti per processo, non fanno mai capo al medesimo imprenditore. Quindi nessuno di questi emerge in più dimensioni dell'ACAP.

Lo stesso discorso non è però valido per i minimi. Infatti ad uno stesso imprenditore sono associate le frequenze minori sia per l'assimilazione che per la trasformazione. Osservando i dati emersi dall'analisi della BEI dell'imprenditore in questione, è possibile infatti notare come la maggior parte delle parole siano attribuite ai processi di acquisizione e sfruttamento. Infatti esempi di terminologie ricorrente, in questo caso, sono "fiere" e "nuovi prodotti". Nello specifico, l'imprenditore sottolinea più di una volta l'importanza di partecipare a fiere di settore al fine di osservare i prodotti della concorrenza e identificare possibili opportunità per lo sviluppo del prodotto, nonché parla di nuovi prodotti e impianti, per poter entrare in ulteriori mercati.

Curioso è invece notare che all'imprenditore cui appartiene la massima frequenza nel processo di assimilazione, è abbinato anche il minimo nella trasformazione (in tale processo vi sono più minimi, poiché più imprenditori hanno ottenuto un punteggio pari a 0). Dall'analisi dell'intervista relativa a questo imprenditore infatti, non emergono vocaboli associati alla trasformazione di informazioni. Esempi di termini ricorrenti sono "riunioni" e "responsabili". In particolare, analizzando il testo di riferimento, e contestualizzando le parole, si nota come la presenza di precise competenze e ruoli all'interno dell'organizzazione, siano fondamentali al fine di comprendere il significato di episodi e problemi, nonché dati relativi a disposizione. Inoltre le riunioni vengono qui descritte come un modo per condividere informazioni ed esperienze al fine di comprendere al meglio le problematiche e le situazioni riguardanti l'organizzazione.

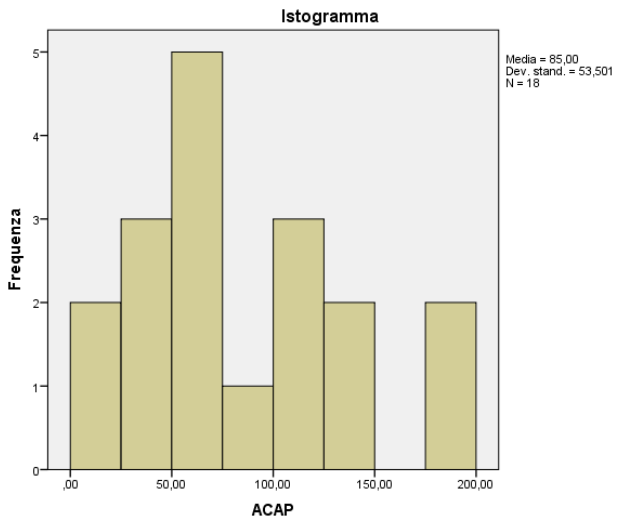
Osservando figura 3.1, è inoltre possibile identificare alcuni valori particolari, ovvero degli outliner, come 145 in acquisition e 129 in exploitation. Nelle successive analisi si cerca di fornire una spiegazione a tali valori.

Con il software SPSS sono stati studiati con statistiche descrittive i dati relativi ai totali dell'ACAP, al fine di capire le caratteristiche di questi dati. La media e la mediana di questa variabile sono rispettivamente 85 e 72, il valore minimo registrato è 19, quello massimo 196. I quartili permettono di suddividere la popolazione in quattro sottogruppi, in base alle diverse fasce in cui rientrano le frequenze di ACAP. Il 25% dei dati ha un valore inferiore a 35,75, mentre un altro 25% di questi, supera la frequenza pari a 120,5. La mediana, identificata a 72, indica che il 50% dei totali è inferiore

a tale valore, e un altro 50% invece lo supera. La deviazione standard e la varianza sono indicatori di dispersione, stimano cioè la variabilità della popolazione studiata. In questo caso, mediamente i valori dell'ACAP si discostano dalla media di 53,5 frequenze. Un valore così alto denota che i dati sono disomogenei fra loro, e che i risultati ottenuti per singolo imprenditore tendono a scostarsi molto dagli altri. L'asimmetria risulta positiva, a indicare che vi sono più frequenze rilevate inferiori alla media, com'è anche deducibile osservano il valore mediano rispetto al valor medio (72< 85). La curtosi, misura di come la curva dei dati si scosta da una normale, è positiva, quindi l'andamento dei dati è più appuntito di una normale.

La figura 3.2 sintetizza graficamente tali dati tramite un istogramma.

**Figura 3.2 Istogramma delle frequenze dell'ACAP.**




*Fonte: elaborazione personale.*

Dopo aver descritto i dati relativi all'ACAP imprenditoriale, alle loro caratteristiche e alla loro distribuzione, si intende studiare come essi siano correlati con quelli relativi alle quattro variabili dipendenti.

Di seguito vengono illustrate le correlazioni tra l'absorptive capacity e, in ordine, performance economico – finanziaria, innovazione, internazionalizzazione e rete di relazioni.

### 3.2.1 ACAP imprenditoriale e performance economico - finanziaria

La prima coppia di variabili analizzata è composta da ACAP e performance economico finanziaria. In questa fase del lavoro, si intende ricercare una relazione tra tali elementi, al fine di capire se sussistano legami tra essi e se sia avvalorata l'ipotesi che l'absorptive capacity influenzi le performance finanziarie.

Per fare questo, utilizzando il software SPSS, l'ACAP viene messa in correlazione con ciascun indicatore di performance finanziaria, rilevato in capo alle imprese del campione, dunque: EBITDA, EBITDA/VENDITE, DEBT/EBITDA ratio e, per finire, ROA.

Successivamente viene ripetuto lo stesso procedimento per singoli processi di ACAP, al fine di capire se acquisizione, piuttosto che assimilazione, trasformazione o sfruttamento abbiano un impatto maggiormente significativo, rispetto agli altri, su tale variabile dipendente.

In altre parole, il primo obiettivo è quello di comprendere la relazione tra ACAP e performance finanziaria, il secondo è invece quello di capire se un processo in particolare impatta sulla stessa, e risulta dunque essere di maggior influenza.

In figura 3.3 sono presentati i dati oggetto di analisi, associati a ciascun imprenditore, il cui codice numerico associato è riportato nella prima colonna. Com'è possibile notare, vi sono i valori di ACAP, EBITDA, EBITDA VENDITE, DEBT/EBITDA ratio e ROA per ogni unità del campione.

**Figura 3.3 I dati considerati per l'analisi di correlazione ACAP – performance finanziaria.**

| Imprenditori | ACAP | EBITDA | EBITDAvendite | DEBTebitda | ROA |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 31,00 | 321426,00 | 8,55 | 1,44 | 13,27 |
| 2 | 125,00 | 2743954,00 | 4,71 | 3,85 | 6,18 |
| 3 | 37,00 | 54796,00 | 6,19 | ,43 | 20,37 |
| 4 | 69,00 | 398552,00 | 5,63 | ,00 | 8,77 |
| 5 | 193,00 | 237765,00 | 24,25 | 36,00 | 42,13 |
| 6 | 20,00 | 714713,00 | 6,33 | 3,40 | 7,64 |
| 7 | 19,00 | 61411,00 | 5,17 | ,00 | 5,07 |
| 8 | 73,00 | 102039,00 | 11,84 | ,00 | 3,53 |
| 9 | 100,00 | 368238,00 | 5,81 | 3,01 | 1,62 |
| 10 | 71,00 | 1097750,00 | 7,35 | 1,24 | 4,04 |
| 11 | 196,00 | 1062501,00 | 6,85 | 6,52 | 2,74 |
| 12 | 82,00 | 2339287,00 | 9,76 | 5,08 | 2,05 |
| 13 | 50,00 | 1733926,00 | 9,16 | 4,39 | 6,93 |
| 14 | 135,00 | 726399,00 | 10,56 | 5,13 | 4,24 |
| 15 | 32,00 | 1055563,00 | 6,78 | 2,03 | 2,75 |
| 16 | 119,00 | 386166,00 | 3,45 | 10,15 | 1,12 |
| 17 | 70,00 | 386166,00 | 3,45 | 10,15 | 1,12 |
| 18 | 108,00 | 317894,00 | 6,27 | 5,99 | ,10 |

*Fonte: elaborazione personale.*

I valori dell'EBITDA, assumono una media stimata a 783808,1, superiore alla mediana che è invece pari a 392359, il minimo e il massimo sono rispettivamente 54796 e 2743954, la deviazione standard è pari a 778651,9.

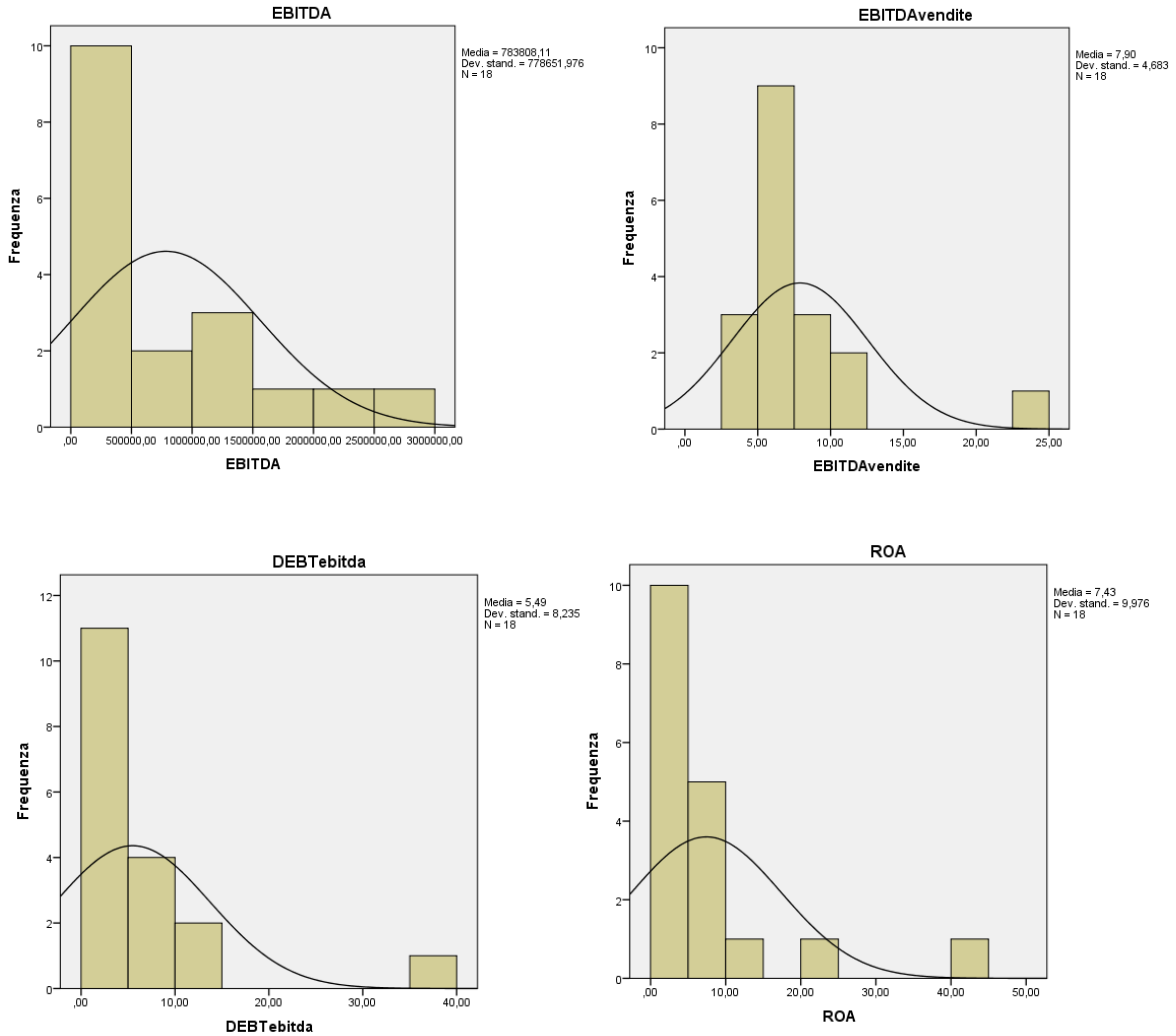
Per l'EBITDA/VENDITE, invece, la media è di 7,9, la mediana, anche in questo caso inferiore, pari a 6,5, il minimo valore registrato è 3,45 mentre il massimo è 24,25, e, per finire, la deviazione standard è di 4,68.

Il DEBT/EBITDA ratio ha una media di 5,4 e una mediana di 3,6. Il minimo e il massimo sono rispettivamente 0 e 36. La deviazione standard è pari a 8,2.

Per finire, applicando le medesime statistiche descrittive all'indice ROA, si riscontra una media pari a 7,4, una mediana di 4,1, un massimo e un minimo pari a 0,10 e 42,13, una deviazione standard di 9,9.

Tali dati sono rappresentati graficamente nei quattro istogrammi di figura 3.4.

**Figura 3.4: Istogrammi relativi agli indicatori finanziari.**




*Fonte: elaborazione personale.*

Dai dati e dai grafici, emerge come in ogni caso curtosi e asimmetria siano positive, dunque le curve risultano più appuntite rispetto ad una normale e il loro ramo destro risulti più lungo rispetto a quello sinistro. Media, moda e mediana non sono dunque coincidenti, e la maggior parte dei valori osservati risulta inferiore alla media. In altre parole, gli imprenditori cui corrispondono valori più elevati sono in numero ridotto e si discostano notevolmente rispetto agli altri.

Dopo la descrizione statistica degli indicatori, figura 3.5 illustra i risultati dello studio di correlazione tra questi e la variabile indipendente. L'indicatore utilizzato è il Pearson, adatto ad analizzare le correlazioni tra variabili quantitative scala.

**Figura 3.5 La correlazione tra ACAP e performance finanziaria.**

**Correlazioni**

| | | ACAP | EBITDA | DEBTebitda | EBITDAvendite | ROA |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ACAP | Correlazione di Pearson | 1 | ,131 | ,639** | ,431 | ,243 |
| | Sig. (2-code) | | ,604 | ,004 | ,074 | ,332 |
| | N | 18 | 18 | 18 | 18 | 18 |

*Fonte: elaborazione personale.*

L'indice di Pearson comprende un range di valori che vanno da -1 a 1, quindi nel range negativo si denota una correlazione negativa tra le variabili, a livello dello 0 una non correlazione, mentre nel range positivo la correlazione è positiva. Nello specifico, quando questo indice è inferiore a 0,3, la correlazione è debole; quando è compresi tra 0,3 e 0,7 essa è moderata, mentre è forte da 0,7 a 1 (Sullivan, 2011). La correlazione va comunque sempre analizzata considerando il valore del p-value.

Osservando l'indice di Pearson in tabella 3.5, esso assume valore positivo in ogni caso. Tuttavia i valori, seppur positivi, per ROA e, in particolare, per EBITDA, sono molto bassi, con un p – value elevato. Non sussiste dunque significatività. Diverso è invece per gli altri due indicatori di performance, infatti l'indice di correlazione si alza, fino a misurare 0,639 e 0,4 per DEBT/EBITDA ratio ed EBITDA/VENDITE, con un p-value di 0,004 e 0,074.

Esaminando i dati, è emerso come all'imprenditore cui corrispondeva il secondo valore più alto di ACAP , ovvero frequenze totali pari a 193, corrispondono i valori più elevati sia nel caso di EBITDA/VENDITE, che DEBT/EBITDA ratio e ROA. Simmetricamente, l'imprenditore con il livello di ACAP più basso, pari a 19, è associato per ciascun indicatore finanziario, ai livelli più bassi. Anche questa osservazione va a supporto dell'ipotesi che l'absorptive capacity è determinante dal punto di vista economico finanziario.

Per approfondire l'analisi, come sopra accennato, si intende procedere con lo studio della correlazione tra ciascun processo di ACAP e ciascun indicatore economico – finanziario delle imprese in esame.

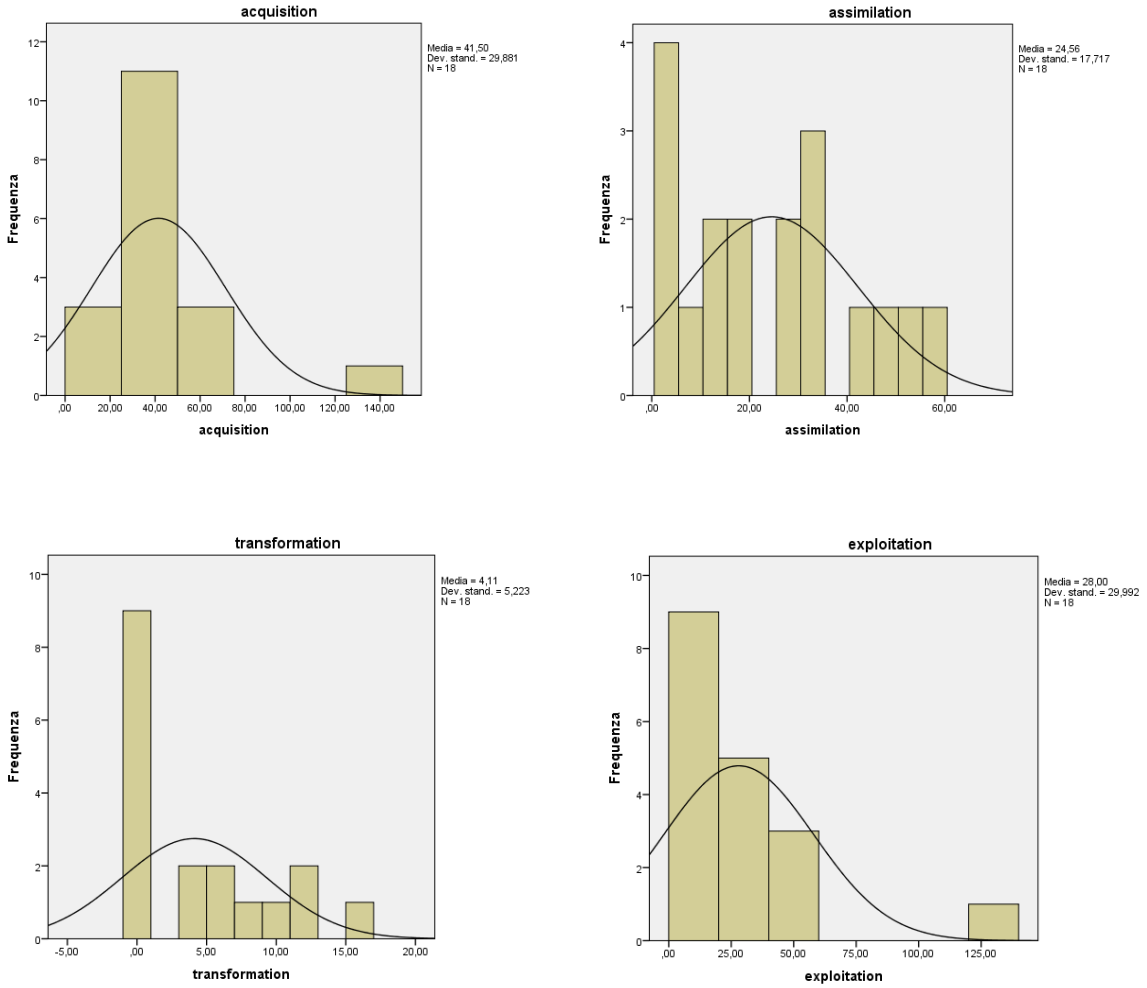
Prima però è necessario applicare statistiche descrittive anche a queste quattro dimensioni.

Le medie per acquisizione, assimilazione, trasformazione e sfruttamento sono rispettivamente pari a 41,5; 24,5; 4 e 28, in ciascun caso superiori alle mediane, date invece dai valori 37,5; 22; 1,5 e 20. Il

massimo e minimo per acquisizione sono 10 e 145, per l'assimilazione 3 e 56, per la trasformazione 0 e 16, infine per lo sfruttamento 0 e 129. Per finire, le deviazioni standard rilevate sono pari a 29,8, nel primo caso, 17,7 nel secondo, 5,2 nel terzo e 29,9 nel quarto.

La figura 3.6 rappresenta graficamente questi valori.

**Figura 3.6 Istogrammi per i processi di ACAP.**




*Fonte: elaborazione personale.*

In tutti i casi l'asimmetria è positiva, la media è superiore alla mediana, quindi la maggior parte dei valori rilevati si posiziona sotto la media. Questo per la presenza di alti valori isolati rispetto agli altri.

Nel caso di assimilazione e trasformazione, la curtosi è negativa, dunque la curva relativa a tali valori appare più schiacciata rispetto ad una normale.

Va ricordato che l'acquisition è il processo che nel totale, possiede maggiori frequenze cumulate rispetto a quelle degli altri processi.

Come precedentemente illustrato per l'ACAP totale, anche i suoi singoli processi sono stati studiati congiuntamente agli indicatori finanziari, al fine di comprendere in modo più approfondito la correlazione tra questa prima variabile dipendente e l'absorptive capacity.

L'indice di Pearson ha rivelato una correlazione positiva tra trasformazione e EBITDA/VENDITE pari a 0,434 con un p-value di 0,072. Le correlazioni più significative sono però emerse rispetto all'exploitation, con un indice di Pearson pari a 0,746 in relazione con EBITDA/VENDITE, a 0,8 per il DEBT/EBITDA ratio, e a 0,6 per il ROA. In ogni caso il p-value era pari a 0, inferiore a 0,05, dunque significativo.

Questi risultati sono in linea con i contributi teorici presentati nei precedenti capitoli. Infatti mentre l'acquisizione e assimilazione afferiscono alle prime fasi di gestione delle informazioni, nello specifico ai momenti in cui esse vengono identificate, portare all'interno dell'organizzazione e comprese, la trasformazione e lo sfruttamento permettono effettivamente di applicare e utilizzare queste risorse. In particolare, la fase dello sfruttamento consiste nell'utilizzare le nuove conoscenze al fine di creare prodotti innovativi, migliorare i processi e le routine interne, con conseguenti impatti positivi sulla performance (Zahra e George, 2002).

A conclusione di queste prime osservazioni, è possibile confermare la presenza di una correlazione tra ACAP e performance economico – finanziarie.

Inizialmente, osservando la variabile indipendente nel suo complesso, sono emerse correlazioni significative specialmente nei confronti di DEBT/EBITDA ratio e EBITDA/VENDITE. Approfondendo l'analisi, e studiando come ogni singolo processo sia correlato agli indicatori finanziari, sono emersi valori significativi anche nei confronti del ROA, oltre che confermare quanto già riscontrato per DEBT/EBITDA e EBITDA/VENDITE.

Gli indici di correlazione hanno dimostrato una correlazione particolarmente rilevante nei confronti di trasformazione e sfruttamento, le due fasi del processo di gestione delle conoscenze più vicine agli output d'impresa, minore per l'acquisizione e non significativa per l'assimilazione.

Dopo aver esaminato la relazione tra ACAP e la prima variabile dipendente, nel successivo paragrafo si intende ripetere un'analisi speculare, al fine di capire come l'absorptive capacity abbia effetti in termini di innovazione.

### 3.2.2 ACAP imprenditoriale e innovazione

Prima di procedere con lo studio della correlazione tra l'absorptive capacity e l'innovazione, è bene riportare i dati emersi dai questionari somministrati, relativi alla variabile dipendente qui trattata.

La prima domanda, come già specificato nel capitolo precedente, mirava ad ottenere la percentuale di fatturato ottenuta tramite l'innovazione di prodotto nell'ultimo anno. A tale proposito, su un totale di 18 questionari raccolti, è emerso che il fatturato da nuovi prodotti è pari mediamente al 10,4% del fatturato totale.

Il valore più ricorrente, indicato dalla moda, è pari a 5%, con un valore massimo del 30% ed un minimo dello 0%. Ancora, grazie al calcolo della mediana, è stato rilevato che il 50% degli imprenditori ha raggiunto una percentuale di fatturato da introduzione di nuovi prodotti, inferiore al 7%.

Data l'importanza dei processi di r&s sui processi innovativi, 5 domande del questionario erano volte ad indagare come tale dimensione fosse caratterizzata in capo alle aziende del campione.

Le spese in ricerca e sviluppo effettuate dagli imprenditori esaminati, vanno dallo 0% al 40% sul fatturato. In particolare, il 50% degli imprenditori spende meno del 7% in tale attività.

Inoltre, per circa l'80% dei casi, è presente un laboratorio o un reparto dedito alla ricerca in capo all'organizzazione, per il 50% costituito prima del 2007. Per 4 imprese inoltre, la creazione di questo spazio dedicato, risale invece ad un periodo recente, compreso tra il 2010 e il 2011.

Gli addetti alla r&s interna, variano da 1 a 6 dipendenti, ma nella maggior parte dei casi i ricercatori sono 2. Inoltre è stato riscontrato che per il 50% gli addetti alle r&s non sono in possesso di una laurea, ma nelle imprese in cui questo dato è rilevante, la maggior parte del personale coinvolto possiede tale titolo di studio.

L'ultimo gruppo di domande sull'innovazione, miravano invece a capire quali siano gli attori con cui le imprese si relazionano maggiormente, al fine di elaborare prodotti nuovi. Dunque quali siano le fonti maggiormente consultate per recuperare informazioni e conoscenze necessarie.

Mediamente, gli imprenditori hanno risposto di relazionarsi mai con: università, centri di ricerca privati, fiere non di settore, fornitori non di settore, associazioni di categoria o altre fonti non prettamente specificate nel questionario. Raramente vengono osservati i concorrenti e acquistate riviste specifiche di settore. Le fonti di accesso più frequente sono state riconosciute in: laboratori di test e prove, fiere di settore, come anche emerso dalle BEI effettuate, fornitori di settore, clienti, consulenti e internet.

Dopo aver analizzato le risposte del questionario somministrato, si intende procedere con l'illustrazione dei risultati del lavoro di ricerca. L'analisi di correlazione tra ACAP e innovazione è stata svolta in tre fasi. Inizialmente è stato osservato il legame tra ACAP e le sue dimensioni, nei confronti del fatturato derivante dall'introduzione di prodotti nuovi. Successivamente si è studiata l'absorptive capacity congiuntamente alle attività di r&s e, per finire, come essa incida nelle frequenze di interazione con ciascuno degli enti sopracitati.

Nel caso della correlazione tra ACAP e percentuale del fatturato derivante da prodotto nuovi, non sono emersi dati significativi. Infatti l'indice di Pearson non ha assunto valori rilevanti.

Al fine di approfondire l'analisi, il procedimento è stato ripetuto per singoli processi di ACAP. Anche in questo caso non sono emerse relazioni tra le variabili, se non nel caso dell'acquisition, dove l'indice di correlazione di Pearson ha assunto valore 0,599, con un p-value di 0,011.

Contrariamente alle ipotesti formulate prima dell'analisi statistica, lo sfruttamento di informazioni non risulta correlato con il fatturato da nuovi prodotti. Questa fase dovrebbe essere positivamente

correlata con l'innovazione, poiché fa si che le conoscenze vengano utilizzate al fine di creare prodotti nuovi, o di migliorare quelli già esistenti.

La dimensione dell'ACAP che emerge da questa analisi, è invece l'acquisizione. Quindi, stando a tale risultato, le fonti di informazioni e l'accesso a nuove conoscenze, sono molto importanti al fine di intraprendere processi innovativi.

Inoltre, anche in questo caso, si nota che all'imprenditore in possesso del livello di ACAP maggiore, 196, sono associati anche la maggior percentuale di fatturato derivante da innovazione e il livello più alto di frequenze nell'acquisizione.

Il secondo passo dell'analisi, ha riguardato lo studio della relazione tra la ricerca e sviluppo interna e l'absorptive capacity.

Intensità e investimenti in r&s sono tra gli indicatori più utilizzati nella letteratura, al fine di misurare l'ACAP. Gli stessi Cohen e Levinthal (1990), ne hanno fatto ricorso. Questo perché tali attività costituiscono un via per generare nuove conoscenze, gestirle e processarle al fine di identificare opportunità di sviluppo per le organizzazioni.

Nel presente studio l'ACAP è stata messa in correlazione con i seguenti valori: percentuale di spese in r&s annue, numero di ricercatori, numero di ricercatori laureati e anni di presenza di un laboratorio dedicato. In nessun caso, tuttavia, sono stati riscontrati indici di correlazioni significativi, pertanto non è possibile supportare l'ipotesi che vi sia una relazione positiva tra le variabili considerate. Questi risultati sono stati confermati anche dallo studio per singoli processi.

Osservando l'indice di Pearson, sono emersi valori elevati e significativi tra spesa in r&s, numero di ricercatori e anni di presenza di tale laboratorio all'interno dell'azienda. Questi ultimi due elementi sembrano dunque determinanti al fine di investire maggiormente in ricerca.

Prima di procedere con l'analisi di correlazione tra l'absorptive capacity e le fonti esterne consultate al fine di supportare l'innovazione, va sottolineato che su 18 imprenditori studiati, solo 3 hanno indicato di non possedere un laboratorio interno di r&s. Esaminando i dati raccolti, è stato notato che ai medesimi imprenditori sono associati i valori di ACAP più bassi. Questa associazione porta a riflettere circa il fatto che imprenditori con una bassa absorptive capacity, non percepiscono il valore strategico delle conoscenze e delle nuove informazioni, tanto da non investire in ricerca interna.

Un'ulteriore analisi è stata condotta tra ACAP e fonti esterne di supporto all'innovazione. Va precisato che un imprenditore non ha fornito risposta alla domanda del questionario relativa a questa dimensione, pertanto la numerosità del campione, in questo caso, scende a 17.

Per capire la relazione ora in esame, è stato utilizzato l'indice di Spearman, non parametrico. Questo per il fatto che gli imprenditori erano tenuti a rispondere alla domanda circa la frequenza di interazione con attori esterni, utilizzando una scala Likert 1-5 (1= mai e 5= sempre), dunque pur avendo registrato dati numerici, sono ordinali e non scale, pertanto un indicatore come Pearson non è parso idoneo all'analisi.

Sebbene le correlazioni siano risultate positive, il p-value non dava loro significatività, con l'unica eccezione per il caso dei clienti, indicati anche tra le fonti esterne maggiormente consultate. Infatti l'indice di Spearman ha riportato una correlazione di 0,049 con un p-value di 0,042.

Lo studio, come negli altri casi, è stato quindi ripetuto considerando ogni singolo processo di ACAP. La rilevanza di interazione con i clienti è stata confermata, in particolar modo nei confronti dell'acquisizione, con un indice di Spearman pari a 0,497 e un livello di significatività di 0,043.

La maggior parte degli imprenditori opera in settori B2B, dove l'interazione con i clienti è molto importante al fine di evitare rientri di commesse, argomento più volte emerso anche dall'analisi delle BEI. Tuttavia, richiamando quest'ultima, va sottolineato che anche nei casi di B2B, in particolare per le imprese coinvolte nella realizzazione di software aziendali, collaborazione e interazione con il cliente sono fondamentali al fine di elaborare soluzioni ad hoc.

E' emersa anche come significativa la relazione con i centri privati di ricerca, poiché qui l'indice di Spearman assume in entrambi i casi un valore pari a 0,5, con un livello di significatività di 0,04.

I risultati appena espressi, sono rappresentati graficamente in figura 3.7, dove la numerosità, come precisato precedentemente, è 17 e non 18 a causa di un missing value.

**Figura 3.7: Correlazione tra ACAP e fonti esterne a supporto dell'innovazione.**

**Correlazioni**

| | | | ACAP | acquisition | assimilation | clienti |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Rho di Spearman | ACAP | Coefficiente di correlazione | 1,000 | ,746** | ,740** | ,497* |
| | | Sig. (2-code) | . | ,000 | ,000 | ,042 |
| | | N | 18 | 18 | 18 | 17 |
| | Acquisition | Coefficiente di correlazione | ,746** | 1,000 | ,549* | ,497* |
| | | Sig. (2-code) | ,000 | . | ,018 | ,042 |
| | | N | 18 | 18 | 18 | 17 |
| | assimilation | Coefficiente di correlazione | ,740** | ,549* | 1,000 | ,336 |
| | | Sig. (2-code) | ,000 | ,018 | . | ,188 |
| | | N | 18 | 18 | 18 | 17 |
| | Clienti | Coefficiente di correlazione | ,497* | ,497* | ,336 | 1,000 |
| | | Sig. (2-code) | ,042 | ,042 | ,188 | . |
| | | N | 17 | 17 | 17 | 17 |

**. La correlazione è significativa al livello 0,01 (2-code).

*. La correlazione è significativa al livello 0,05 (2-code).

*Fonte: elaborazione personale.*

Riassumendo i risultati ottenuti circa la variabile internazionalizzazione, è emerso come l'ACAP sia significativamente correlata al fatturato da nuovi prodotti tramite il processo di acquisizione. Non sussistono invece correlazioni rilevanti nei confronti della r&s interna. Le nuove conoscenze infatti appaiono prevalentemente acquisite presso fonti esterne piuttosto che tramite elaborazioni nell'impresa, come dimostrano le elevate correlazioni nei confronti delle internazioni con clienti e centri privati di ricerca.

E' possibile quindi affermare che le imprese del campione, al fine di innovare, investono principalmente in informazioni esterne, prevalentemente recuperate tramite l'interazione con clienti e centri di ricerca privati.

La bassa rilevanza della ricerca e sviluppo nell'innovazione, è confermata dalla sua correlazione non significativa nei confronti del fatturato da nuovi prodotti (indice di Pearson pari a 0,38 con p-value di 0,12). Inoltre, il fatturato risulta fortemente correlato con i centri di ricerca privati, con indice di Spearman rispettivamente di 0,686 e p-value corrispondente di 0,002.

Quindi, i processi di innovazione condotti nelle imprese analizzate, beneficiano dei meccanismi di acquisizione e assimilazione delle informazioni relativi all'ACAP. La ricerca e sviluppo interna non sembra supportare particolarmente tali attività, mentre gli imprenditori preferiscono affidarsi prevalentemente a fonti di informazioni esterne.

Questa scelta può essere dovuta al fatto che la r&s è percepita come più rischiosa e necessita di investimenti importanti al fine di ottenere risultati significativi.

Di seguito si sposta il focus d'analisi nelle relazioni tra ACAP imprenditoriale e internazionalizzazione.

### 3.2.3 ACAP imprenditoriale e internazionalizzazione

Il questionario somministrato ai 18 imprenditori del campione, presentava alcune domande anche circa le attività di internazionalizzazione condotte dalle loro imprese. Va precisato che 2 imprenditori su 18 hanno affermato di non praticare questo tipo di attività, e di operare solo in Italia.

La percentuale di fatturato estero maturata nell'anno 2012, varia da un range dallo 0% al 90%, con una media del 31%. In particolare, grazie al calcolo dei quartili effettuato con il software SPSS, si osserva che un primo 25% degli imprenditori ha ottenuto un fatturato da attività estere pari a 0%, un secondo 25% inferiore al 13%, un ulteriore 25% tra il 13% e il 72% . Osservando la differenza tra media, 31% , e mediana, 13%, si nota che la maggior parte degli imprenditori ha sviluppato una percentuale di fatturato estero inferiore alla media.

E' stato poi chiesto agli imprenditori, di indicare come tale fatturato fosse ripartito per Continenti. Solo 6 imprese sul totale del campione, risultano effettuare attività in più di un Continente. In

particolare 3 imprenditori operano in tutti e 5 i continenti, 2 in 4, e 1 in 3. In particolare, il 72% delle organizzazioni svolge attività all'interno dell'Europa, il 61% in America, il 38% in Asia e in Oceania, mentre solo il 27% in Africa. I maggiori livelli di fatturato estero provengono dall'Europa, seguita dall'Asia, mentre all'ultimo posto, ancora una volta, vi è l'Africa.

Alla domanda: "Si indichi il numero di Pesi serviti nel 2012", il 50% ha risposto indicando un numero compreso tra 0 a 7, il 22% tra i 10 e i 15, e il restante 28% tra i 55 e gli 86 Paesi.

Solo 9 di loro, inoltre, hanno affermato di possedere sussidiarie estere, nella maggior parte dei casi da 1 a 4, tranne per un imprenditore che ne detiene 53.

Di queste attività internazionali, il 33% sono a scopo produttivo, il 22% sono condotte per commerciare, mentre solo il 5,5% sono mosse da esigenze di ricerca (il totale non è 100% poiché alcuni imprenditori hanno indicato di non praticare nessuna delle suddette attività). Solo un imprenditore svolge sia attività di commercio che di produzione estera, ed è lui a detenere il maggior numero di sussidiarie all'interno del campione.

Ancora, agli imprenditori è stato chiesto di indicare se la percentuale di fatturato maturato oltre i confini nazionali, fosse cresciuta, rimasta stabile o decresciuta durante il triennio 2010-2012. Per il 50% dei casi, il dato in questione è rimasto invariato, si è invece registrata una decrescita per il 22% e una crescita per il 28%. Nei casi di crescita, essa è mediamente stata stimata attorno al 13%, mentre la decrescita attorno al 16%.

Per finire, il questionario chiedeva di precisare l'anno in cui le organizzazioni avessero avviato le loro attività internazionali. Solo 10 imprenditori hanno risposto a tale quesito, e da tali dati è emerso che per lo più tali operazioni sono recenti, trovando inizio attorno al 2007.

I dati appena riassunti, sono stati successivamente relazionati con le frequenze di ACAP e dei suoi processi, al fine di identificare se essi vada a supporto delle attività internazionali oppure no. In particolare, al fine di supportare l'ipotesi di una relazione positiva tra ACAP e internazionalizzazione, sono stati analizzati in modo particolare i dati relativi a : percentuale di fatturato estero, numero di Paesi serviti, numero di Paesi son sussidiare e, per finire, tipologia di attività svolta.

Gli indici utilizzati, hanno sottolineato che non sussiste una correlazione tra l'absorptive capacity, il fatturato e i Paesi serviti o con sussidiarie. Anche scendendo nell'analisi dei singolo processi, questi risultati sono stati confermati.

L'ultima fase relativa all'analisi statistica, ha riguardato l'indagine circa l'ACAP, i suoi processi, e la tipologia di attività svolte all'estero, ma anche sotto questo aspetto non è stata osservata una correlazione significativa.

A fronte dei risultati ottenuti, è stata eseguita una seconda tipologia di analisi, qualitativa, concentrata unicamente sugli imprenditori più virtuosi, al fine di verificare le caratteristiche dei loro processi internazionali. In questa fase, si sono osservate ancora una volta le BEI fatte agli

imprenditori, utilizzando la stessa procedura applicata al fine di individuare le frequenze di ACAP e dei suoi processi. Nello specifico, le interviste di interesse sono state analizzate con NVIVO8. Con una word frequency query, visualizzando le 1000 parole più frequenti, si sono identificate quelle relative all'internazionalizzazione, mentre con la word frequency query è stato successivamente possibile visualizzare tali terminologie nel contesto, e approfondire l'analisi circa le attività estere.

Congiuntamente sono state osservate le risposte fornite dagli imprenditori con livelli di ACAP superiori, al questionario.

Dall'intervista relativa all'imprenditore con l'ACAP totale più elevata, pari a 196, è emerso che le relazioni internazionali sono per la sua organizzazione fondamentali, in modo particolare nei confronti di Germania e America (nominate nell'intervista con una frequenza totale di 7 volte per la prima e 26 per la seconda). La Germania è infatti un Paese strategico per la presenza di congressi e fiere rilevanti nel settore. L'impresa poi compra e rivende in Italia un prodotto Americano, pertanto l'obiettivo è quello di produrlo indipendentemente e rivenderlo negli USA.

Inoltre, esaminando le risposte al questionario, tale imprenditore è l'unico a svolgere attività di ricerca all'estero. Questo dato fa supporre che tale soggetto, a fronte dell'elevato livello di ACAP imprenditoriale, abbia colto l'importanza delle nuove conoscenze, tanto da cercare di svilupparle anche oltre i confini nazionali al fine di supportare al meglio le attività estere e di avere un nuovo canale per ottenere informazioni di valore.

Il fatturato totale maturato all'estero è pari solo all'1% del fatturato totale, ma questo è spiegato dal fatto servire il mercato degli USA è ancora un progetto, e l'attività principale è di acquisto del prodotto americano per rivenderlo in Italia.

Un altro imprenditore virtuoso in termini di absorptive capacity , pari a 125, è associato al maggior livello di fatturato maturato all'estero, con un totale di 86 Paesi serviti, suddivisi in tutti i Continenti.

L'importanza delle attività internazionali, emerge anche dall'analisi della BEI. Durante l'intervista viene infatti sottolineata la rilevanza a livello mondiale dell'organizzazione, data dal primato del distretto del gioiello non solo a livello europeo. L'impresa in questione svolge prevalentemente attività di commercio con l'estero da cui proviene la maggior parte del fatturato annuo, indicato al 90% nel questionario.

Ancora, un terzo caso è dato da un imprenditore con un ACAP pari a 108, un fatturato maturato all'estero pari al 40% del fatturato totale, presente in tutti i Continenti con 53 sussidiarie al fine di svolgere attività sia di commercio che di produzione.

Dalla BEI emerge come tale imprenditore, a seguito di una forte esperienza in Italia al fine di raccogliere informazioni, congiuntamente con le analisi di marketing, abbia pian piano espanso il proprio commercio iniziando a servire i Paesi europei e, successivamente, anche Giappone, Taiwan, Cina e USA. L'importanza di conoscere in modo approfondito la clientela nei diversi Paesi, la

variazione di preferenze e di esigenze, appare come punto di partenza fondamentale per poter ampliare con successo il proprio business.

Da questo tipo di analisi e osservazioni, si nota che tutti gli imprenditori con un livello di ACAP elevato (superiore a 100), escludendo coloro che non praticano attività internazionali (2), ottengono risultati di performance estera significativi.

L'analisi di correlazione tra ACAP e internazionalizzazione non ha fornito risultati tali da poter confermare una relazione positiva tra le due variabili. Tuttavia, conducendo uno studio prevalentemente qualitativo, e tornando ad analizzare le BEI fatte agli imprenditori, è stato possibile identificare che nel caso degli imprenditori più virtuosi dal punto di vista dell'absorptive capacity, erano ad essi associati i dati più rilevanti, circa le attività internazionali, raccolti dal questionario.

Quindi seppure dallo studio del campione non sia possibile affermare che sussista una correlazione tra ACAP e attività internazionali, va sottolineato che gli imprenditori più virtuosi sotto il profilo dell'ACAP svolgono le attività internazionali ottenendo risultati rilevanti. Inoltre, dall'analisi delle BEI in questione, è emersa l'importanza di conoscere i mercati esteri al fine di potervi operare.

Un'ultima osservazione va fatta in merito alla relazione tra fatturato maturato all'estero e ACAP. L'analisi di correlazione statistica non ha fatto emergere dati significativi, tuttavia va sottolineato che, come apparso dall'analisi delle interviste, molti imprenditori non svolgono attività produttive o di commercio all'estero, pur tuttavia avendo contatti importanti oltre i confini nazionali. In altre parole, la percentuale di fatturato, il numero di sussidiarie e il numero di Paesi serviti non permettono di identificare altre tipologie di relazioni con l'estero, come ad esempio l'importazione di prodotti, la partecipazione a convegni e fiere di settore, o ancora progetti oltre i confini non ancora realizzati.

### 3.2.4 ACAP imprenditoriale e le reti di relazioni

Nell'ultima sezione del questionario somministrato agli imprenditori, è stato loro chiesto di indicare la frequenza di relazioni con una serie di attori, come ad esempio familiari, clienti, consulenti, università, nonché di esprimere il valore di questi rapporti. Le risposte dovevano essere date seguendo una scala Likert da 1 a 5 (nel primo caso 1=mai 5=sempre; nel secondo 1= per nulla rilevante 5= molto rilevante).

La tabella 3.1 illustra schematicamente le percentuali approssimate circa le risposte date alla prima domanda, relativa,come detto, alla frequenza di interazione con gli attori elencati.

Gli attori con cui gli imprenditori si relazionano maggiormente sono: familiari, collaboratori e consulenti. Quelli con cui invece interagiscono meno frequentemente sono: concorrenti, università e centri di ricerca pubblici, centri di ricerca privati, istituti di credito e sindacati. La voce "altro", indicata con frequenza nulla da tutto il campione, afferiva a ulteriori attori, non direttamente

specificati nel questionario, con cui gli imprenditori avessero instaurato relazioni rilevanti. Per tutti gli altri attori è invece stata riscontrata una frequenza di interazione media.

**Tabella 3.1: La frequenza di interazioni tra imprenditori e terzi.**

| Attori | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|---|---|
| **Familiari** | 22% | 50% | 17% | 5,5% | 5,5% |
| **Collaboratori** | 28% | 61% | 11% | 0% | 0% |
| **Amici** | 0% | 22% | 22% | 22% | 33% |
| **Associazioni di categoria** | 0% | 33% | 11% | 22% | 33% |
| **Consulenti** | 11% | 39% | 17% | 22% | 5,5% |
| **Università e centri pubblici di ricerca** | 0% | 0% | 0% | 55% | 45% |
| **Centri di ricerca privati** | 0% | 0% | 17% | 22% | 61% |
| **Istituti di credito** | 0% | 0% | 50% | 11% | 39% |
| **Clienti** | 11% | 22% | 33,3% | 22% | 11% |
| **Fornitori** | 11% | 17% | 45% | 17% | 11% |
| **Concorrenti** | 11% | 5,5% | 17% | 22% | 45% |
| **Sindacati** | 0% | 5,5% | 0% | 0% | 94,5% |
| **Altro** | 0% | 0% | 0% | 0% | 100% |

*Fonte: elaborazione personale.*

Come prima analisi, l'ACAP è stata analizzata congiuntamente a tali dati al fine di vedere se alcune relazioni fossero di particolare rilievo.

L'indice di Spearman (si è preferito un test non parametrico data la natura delle risposte fornite, e omettere Pearson per il suo impiego solo nel caso di variabili quantitative scala) ha sottolineato la presenza di una correlazione positiva tra ACAP e Università e centri di ricerca pubblici. L'indice di Spearman è risultato infatti pari a 0,474, con un p-value di 0,047, e ha anche sottolineato un livello di correlazione rilevante nei confronti dei clienti, ovvero pari a 0,408, ma con un p-value pari a 0,09. Pertanto, al fine di comprendere al meglio la natura della relazione tra ACAP e attori non appartenenti

all'impresa, l'analisi è stata ripetuta, ancora una volta, nei confronti di acquisizione, assimilazione, trasformazione e sfruttamento.

L'acquisizione è risultata fortemente correlata con Università e centri di ricerca pubblici, con un indice di Spearman pari a 0,594, con un livello di significatività di 0,009.

Per tale dimensione è stata notata una correlazione rilevante nei confronti di istituti di credito e clienti, dove l'indice di Spearman ha assunto un valore pari a 0,4, ma con un livello di significatività di 0,08. Anche se il p-value è superiore al 5%, emerge una correlazione tra tali dati.

La trasformazione presenta invece una relazione positiva nei confronti dei consulenti, dove l'indice di correlazione è risultato di 0,467, con significatività pari a 0,05. Questa figura risulta dunque essere d'impatto nei processi di trasformazione delle conoscenze, probabilmente perché, essendo esperti di settori specifici, dunque attori che mettono le loro competenze a disposizione delle aziende, grazie alla loro prior knowledge ed esperienza, sono in grado di individuare e creare nuovi legami e connessioni tra le conoscenze acquisite e assimilate dalle organizzazioni.

Un dato che invece richiama l'attenzione, rilevato sia dalla correlazione dell'ACAP totale che dei singoli processi con la frequenza di relazioni, è la correlazione fortemente negativa nei confronti delle interazioni con i familiari. In particolare, l'indicatore ha indicato una correlazione tra tali attori e l'assimilazione pari a -0,479 e un livello di significatività di 0,044.

All'aumentare delle interazioni con i familiari, l'ACAP sembra risentirne negativamente. Una spiegazione di tale dato, potrebbe risiedere nel fatto che la maggior parte delle imprese del campione è coinvolta in un passaggio generazionale, o lo è stata in epoca recente. Dunque potrebbe darsi che i figli, con spirito innovativo e cambiamento, trovano un rallentamento dal confronto con i padri fondatori, più conservativi, magari restii a vedere di buon occhio nuove strategie, come quelle basate sulle informazioni e le conoscenze.

Trasformazione e sfruttamento di conoscenze invece non risultano significativamente correlati a nessun tipo di relazione.

I risultati di maggior rilievo sono sintetizzati nella figura 3.8.

Le fonti cui è associato il maggior valore sono familiari e collaboratori. Quelle verso cui invece è percepito minor valore sono amici, associazioni di categoria, centri di ricerca privati, fornitori, concorrenti e sindacati. Nessun imprenditore, inoltre, ha indicato altre possibili relazioni di valore.

Dalla precedente analisi era emerso che le fonti di maggior impatto, nei confronti soprattutto dell'acquisizione, erano università, consulenti, clienti e istituti di ricerca. Come appare dalla tabella 3.2, tuttavia, a questi attori sono associati livelli medi di valore generato.

Gli imprenditori ritengono invece di trarre molto valore confrontandosi con i propri familiari, mentre l'analisi dell'ACAP ha dimostrato una correlazione negativa nella considerazione di tali attori.

Emerge dunque che gli imprenditori, pur associando livelli medi di valore agli attori più interessanti nella ricerca, non abbiano una chiara percezione dell'importanza di certe fonti nelle loro attività, mentre ne sopravvalutano altre.

Va sottolineato che la domanda del questionario relativa a questi dati, era molto soggettiva. Infatti è stato richiesto di indicare il valore percepito, e non effettivo, da ciascuna relazione. Pertanto il dato è attribuito secondo l'opinione degli imprenditori, certamente importante, ma non da valori quantitativi concreti, come indicatori economici.

Come ultima analisi si è relazionata l'ACAP alla percezione di valore generato, per verificare se questa influenzi i processi di gestione delle conoscenze.

L' indice di Spearman ha misurato una correlazione di 0,434 con p-value di 0,07 nei confronti dei consulenti. Esso ha poi rilevato una correlazione di 0,3 con livello di significatività di 0,07 nella relazione con i clienti.

**Figura 3.8: Correlazione tra ACAP e rete di relazioni.**

**Correlazioni**

| | | | acquisition | transformation | consulenti | uni | clienti |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Rho di Spearman | acquisition | Coefficiente di correlazione | 1,000 | ,089 | ,032 | ,594** | ,416 |
| | | Sig. (2-code) | . | ,725 | ,898 | ,009 | ,086 |
| | | N | 18 | 18 | 18 | 18 | 18 |
| | transformation | Coefficiente di correlazione | ,089 | 1,000 | ,467* | -,023 | ,018 |
| | | Sig. (2-code) | ,725 | . | ,05 | ,928 | ,943 |
| | | N | 18 | 18 | 18 | 18 | 18 |
| | consulenti | Coefficiente di correlazione | ,032 | ,467* | 1,000 | -,158 | ,426 |
| | | Sig. (2-code) | ,898 | ,05 | . | ,532 | ,078 |
| | | N | 18 | 18 | 18 | 18 | 18 |
| | Uni | Coefficiente di correlazione | ,594** | -,023 | -,158 | 1,000 | ,400 |
| | | Sig. (2-code) | ,009 | ,928 | ,532 | . | ,100 |
| | | N | 18 | 18 | 18 | 18 | 18 |
| | Clienti | Coefficiente di correlazione | ,416 | ,018 | ,426 | ,400 | 1,000 |
| | | Sig. (2-code) | ,086 | ,943 | ,078 | ,100 | . |
| | | N | 18 | 18 | 18 | 18 | 18 |

*Fonte: elaborazione personale.*

La seconda e ultima domanda sottoposta agli imprenditori, chiedeva loro di indicare il valore delle suddette relazioni. I dati raccolti sono schematizzati in tabella 3.2 (ricordando che 1=scarsamente rilevante, 5=molto rilevante).

**Tabella 3.2: Il valore delle relazioni.**

| Attori | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|---|---|
| **Familiari** | 28% | 17% | 22% | 17% | 17% |
| **Collaboratori** | 22% | 22% | 44% | 11% | 0% |
| **Amici** | 0% | 0% | 28% | 39% | 33% |
| **Associazioni di categoria** | 0% | 11% | 39% | 11% | 39% |
| **Consulenti** | 5,5% | 28% | 22% | 28% | 17% |
| **Università e centri di ricerca pubblici** | 0% | 0% | 33% | 11% | 55,5% |
| **Centri di ricerca privati** | 0% | 0% | 17% | 17% | 66% |
| **Istituti di credito** | 0% | 11% | 5,5% | 39% | 44% |
| **Clienti** | 17% | 11% | 33% | 33% | 5,5% |
| **Fornitori** | 5,5% | 17% | 44% | 22% | 11% |
| **Concorrenti** | 0% | 11% | 28% | 11% | 50% |
| **Sindacati** | 0% | 0% | 5,5% | 5,5% | 89% |
| **Altro** | 0% | 0% | 0% | 0% | 100% |

*Fonte: elaborazione personale.*

Scendendo l'analisi nei confronti dei singolo processi, l'indici ha misurato una correlazione di 0,4 ma con un livello di significatività di 0,07 per acquisizione e trasformazione nei confronti dei consulenti.

In conclusione, è possibile affermare che dall'analisi tra network e ACAP sono emerse alcune correlazioni positive.

Innanzitutto il totale delle frequenze di ACAP ha presentato un forte legame con le Università e i centri di ricerca pubblici. Tale correlazione è stata confermata dall'analisi sull'acquisizione, correlata anche con istituti di credito e clienti. Con riferimento a questi ultimi, vengono confermate le analisi condotte per la variabile innovazione, dove lo scambio di informazioni con i clienti è risultato particolarmente rilevante. Anche la trasformazione ha assunto rilevanza, per la sua correlazione positiva con i consulenti.

Il valore attribuito alle relazioni con i diversi enti, non è risultato essere influente nei confronti dell'ACAP, se non per il legame positivo tra importanza associata ai consulenti e la trasformazione.

Le relazioni con le Università e i Centri di ricerca pubblici sono quindi importanti al fine di acquisire informazioni. I consulenti supportano invece i processi di trasformazione di queste, probabilmente grazie al supporto delle loro competenze e conoscenze tecniche e fortemente specializzate.

Si è conclusa così l'analisi dei rapporti di ACAP con ciascuna delle variabili dipendenti del modello. Nel successivo paragrafo si intende completare la ricerca relazionando le caratteristiche personali degli imprenditori con la rispettiva ACAP. Per concludere, nell'ultimo paragrafo, vengono riportare alcune osservazioni finali.

### 3.2.5 ACAP imprenditoriale e variabili personali degli imprenditori

Prima di commentare i risultati ottenuti, come viene fatto nel paragrafo conclusivo di questo capitolo, si è approfondita l'analisi osservando se l'ACAP fosse relazionata anche alle caratteristiche personali degli imprenditori.

Per indagare tale legame, sono state eseguite ricerche simili a quelle effettuate per le variabili dipendenti, tuttavia in questo caso il campione disponibile era più ristretto, pari a 14, per la presenza di 4 missing value. Le caratteristiche qui prese in considerazione sono in particolare l'età, relativa alla partecipazione al master, e il titolo di studio. Nello specifico, la fascia di età del campione va dai 33 ai 51 anni, mentre per quanto riguarda il titolo di studio, la maggior parte degli imprenditori possiede un diploma, mentre solo il 28% è anche laureato.

Le province di appartenenza delle organizzazioni sono soprattutto Padova e Vicenza, in minoranza Udine e Verona.

Utilizzando il software SPSS si sono esaminate le correlazioni tra ACAP, età, genere e istruzione. Per quando riguarda il genere è stato identificato con il valore 0 quello femminile e 1 quello maschile, mentre per l'istruzione 0 nel caso di possesso di diploma, 1 di laurea. Queste due variabili sono di tipo ordinale, pertanto al fine di studiarle è stato utilizzato un indicatore non parametrico, quale Spearman. L'analisi di correlazione tra ACAP e i dati sopra descritti, non ha fatto emergere nessun risultato

rilevante. Anche nel caso dei processi presi singolarmente non sono state riscontrare correlazioni significative. Tuttavia, per trasformazione e sfruttamento, Spearman ha assunto un valore pari a 0,43 ma con un p-value pari a 0,1, dunque superiore a 0,05.

Osservando i dati, è stato possibile notare che l'imprenditore cui è associato il massimo valore nella trasformazione è laureato, mentre 5 imprenditori su i 6 totali cui è associato il valore minimo, ovvero 0, possiedono solo diploma. Per quanto invece riguarda lo sfruttamento di informazioni, l'imprenditore più virtuoso nel processo è in possesso di laurea, mentre quello associato al livello minimo, 0, ha conseguito solo il diploma.

Come detto precedentemente, sul totale 4 imprenditori possiedono la laurea, e in 2 casi coincidono con gli imprenditori nei primi posti per valori di ACAP totale, pari cioè a 125 e 193.

Continuando con l'osservazione dei dati raccolti, è emerso che gli imprenditori più virtuosi per quanto riguarda l'absorptive capacity sono tutti maschi e, tranne in un caso, le donne sono sempre associate a livelli di ACAP totale molto bassi ed inferiori alla media.

Da questa analisi basata sull'osservazione dei dati, è emersa un'associazione tra trasformazione e sfruttamento nei confronti del livello di istruzione. Inoltre i maschi sembrano più virtuosi rispetto alle donne. Tuttavia, anche a fronte dei risultati statistici, non è possibile affermare che sussista una relazione tra l'ACAP e le caratteristiche personali degli imprenditori.

La capacità di assorbimento non sembra dunque dipendere dal genere, dall'età o dal livello di istruzione, e può essere sviluppata indipendentemente dalle caratteristiche qui descritte.

Tuttavia vanno sottolineati i limiti dell'analisi appena descritta. Innanzitutto il campione considerato è composto prevalentemente da uomini, inibendo così il confronto tra ACAP sviluppata in capo ad imprenditori maschi piuttosto che femmine.

Lo stesso dicasi per il titolo di studio, solo 4 imprenditori risultano laureati, con impatto nell'analisi di confronto tra la capacità di assorbimento di questi e di quelli in possesso di diploma.

Pertanto studi futuri, al fine di osservare la relazione tra ACAP e variabili personali come quelle descritte, dovrebbero considerare campioni più numerosi con minore discrepanza tra la numerosità di donne e uomini piuttosto che di laureati e diplomati. In questo modo sarà effettivamente possibile fare paragoni tra i sottogruppi identificati.

A termine delle analisi relative all'ACAP, nel successivo paragrafo vengono riportate le osservazioni conclusive.

## 3.3 Conclusioni

In questo capitolo sono stati descritti l'analisi empirica e risultati ottenuti, al fine di identificare o meno la presenza di relazioni positive tra l'ACAP e le variabili dipendenti del modello.

Ricerche e contributi precedenti, presenti in letteratura, supportano l'impatto positivo dell'absorptive capacity nei confronti di performance finanziaria, innovazione,internazionalizzazione e rete di relazioni. Si è dunque cercato di indagare tale rapporto studiando i dati relativi ad un campione di 18 imprenditori. La tabella 3.4 riassume tutti i risultati principali emersi dalla ricerca. Un asterisco è associato ai risultati significativi. Le lettere maiuscole indicano rispettivamente Pearson e Spearman, mentre la lettera minuscola, indica il p–value.

I risultati di correlazione sono stati arrotondanti, inoltre sono stati annessi alcuni risultati seppur con un livello di significatività superiore a 0,05, come 0,08 e 0,09. Come emerge dalla tabella, tutti i processi sono risultati diversamente correlati con le variabili dipendenti, in modo particolare l'acquisizione, che, come già precedentemente illustrato, risulta essere il processo prevalentemente affermato in capo agli imprenditori del campione, sulla base dei totali frequenze per dimensione.

La prima analisi è stata condotta considerando le frequenze totali di ACAP e dei suoi processi, e i dati raccolti grazie al database AIDA circa le performance finanziarie per le imprese studiate. L'indicatore utilizzato al fine di individuare le correlazioni è stato Pearson, parametrico. Dall'analisi condotta utilizzando SPSS è emersa una forte correlazione tra ACAP e DEBT/EBITDA. Infatti l'indice di Pearson ha riportato una correlazione di 0,639 con significatività pari a 0,004.

Scendendo nel dettaglio dell'analisi, il legame tra ACAP e performance finanziaria è stato confermato dagli ulteriori risultati individuati.

L'indice di Pearson ha infatti rivelato una forte correlazione tra lo sfruttamento di informazioni e l'EBITDA/VENDITE, DEBT/EBITDA e ROA. Nel primo caso il valore assunto dall'indice era pari a 0,746, nel secondo a 0,8 e nel terzo a 0,6. In tutti i casi il p-value era inferiore al 0,05, dunque significativo.

A conclusione di questa prima analisi, viene confermata la prima ipotesi (H1), ovvero sussiste una relazione tra ACAP e performance finanziaria. Quindi è possibile osservare come tale capacità in capo agli imprenditori, si influente nei confronti di risultati economico – finanziari conseguiti dalle imprese. In particolare lo sfruttamento di informazioni risulta la fase di maggior rilievo, anche perché è in questo momento che le informazioni vengono inserite in nuovi prodotti, implementazioni o miglioramenti organizzativi, al fine di ottenere migliori risultati in termini di performance finanziaria.

La seconda analisi condotta, ha preso in considerazione il legame tra ACAP e innovazione, al fine di capre quanto la prima supportasse la seconda.

Osservando le frequenze totali dell'ACAP, la correlazione con la percentuale di fatturato da prodotti nuovi, seppur positiva, non è parsa rilevante. Esaminando i quattro processi della variabile indipendente, è stato possibile identificare una relazione rilevante nel rispetto dell'acquisizione. In questo caso infatti l'indice di Pearson ha assunto un valore pari a 0,599 con un p-value di 0,011.

**Tabella 3.4: Sintesi dei risultati.**

| | ACAP | Acquisition | Assimilation | Transformation | exploitation |
|---|---|---|---|---|---|
| **DEBT/EBITDA** | P = 0,6* p 0,04 | P = 0,1 p 0,6 | P = 0,2 p 0,4 | P = 0,3 p 0,1 | P = 0,8* p 0,05 |
| **EBITDA/VENDITE** | P = 0,4 p 0,07 | P = -0,2 p 0,9 | P = -0,2 p 0,9 | P = 0,4 p 0,07 | P = 0,7* p 0,05 |
| **ROA** | P = 0,2 p 0,3 | P = -0,1 p 0,5 | P = -0,3 p 0,8 | P = 0,04 p 0,8 | P = 0,6* p 0,01 |
| **% fatturato nuovi prodotti** | P = 0,2 p 0,3 | P = 0,6* p 0,01 | P = 0,05 p 0,8 | P = -0,3 p 0,1 | P = -0,02 p 0,9 |
| **Clienti (supporto innovazione)** | S = 0,5* p 0,04 | S = 0,4* p 0,04 | S = 0,3 p 0,2 | S = 0,2 p 0,3 | S = 0,2 p 0,4 |
| **Istituti di ricerca privati (supporto innovazione)** | S = 0,3 p 0,2 | S = 0,5* p 0,04 | S = 0,5* p 0,03 | S = -0,4 p 0,,06 | S = 0,2 p 0,4 |
| **Relazioni con università e centri ricerca pubblici** | S = 0,5* p 0,04 | S = 0,6* p 0,01 | S = 0,2 p 0,3 | S = -0,2 p 0,9 | S = 0,3 p 0,1 |
| **Relazioni con clienti** | S = 0,4* p 0,09 | S = 0,4 p 0,08 | S = 0,2 p 0,4 | S = 0,01 p 0,9 | S = 0,1 p 0,5 |
| **Relazioni con istituti di credito** | S = 0,3 p 0,1 | S = 0,4 p 0,08 | S = 0,1 p 0,6 | S = 0,2 p 0,4 | S = -0,1 p 0,9 |
| **Relazioni consulenti** | S = 0,1 p 0,5 | S = 0,03 p 0,8 | S = - 0,01 p 0,9 | S = 0,5* p 0,05 | S = 0,02 p 0,9 |

*Fonte: elaborazione personale.*

Inoltre, conducendo un'analisi basata sull'osservazione dei dati raccolti, è stato notato che l'imprenditore con livelli maggiori di ACAP rispetto agli altri, 196, è lo stesso cui sono associati il massimo nella variabile acquisizione e nella percentuale di fatturato derivante da prodotti nuovi.

I risultati statistici non hanno però sottolineato correlazioni rilevanti tra la variabile indipendente e la ricerca e sviluppo condotta internamente all'azienda. Tuttavia gli unici tre imprenditori senza la presenza di un laboratorio dedito alla r&s interno all'organizzazione, sono associati ai valori totali di ACAP più bassi.

Per finire, dallo studio circa la correlazione tra ACAP e fonti consultate al fine di supportare i processi di innovazione, sono emersi risultati positivi nei confronti di clienti e istituti di ricerca privati. L'acquisizione risulta il processo più significativo in questo ambito.

Dunque è possibile affermare che esiste una correlazione tra ACAP e innovazione, confermando così la seconda ipotesi del modello (H2), mediata dai processi di acquisizione di informazione presso fonti esterne, quali clienti e centri privati di ricerca. Dato anche il basso impatto della r&s, sia nei confronti della percentuale di fatturato maturata da nuovi prodotti, sia nei processi di ACAP, appare come gli imprenditori esaminati prediligano il recupero di informazioni e nuove conoscenze elaborate esternamente, al fine di supportare i propri processi di innovazione. Questo è probabilmente dovuto al fatto che la r&s è percepita come rischiosa e richiede investimenti molto più elevati, soprattutto inizialmente, piuttosto che il recupero da informazioni esterne.

Se nei primi due casi la correlazione tra ACAP e la variabile dipendente esaminata è stata confermata, nel caso dell'internazionalizzazione, i risultati ottenuti statisticamente, hanno portato a rifiutare l'ipotesi di una correlazione tra i dati, dunque la terza ipotesi formulata (H3).

Infatti sia nel caso del fatturato maturato all'estero, che del numero di Paesi serviti o in cui sono presenti sussidiarie, l'indice di correlazione non ha mai assunto valori significativi.

E' stata dunque effettuata un'analisi basata sull'osservazione dei dati raccolti dal questionario, nonché sulle BEI raccolte, e già utilizzate al fine di misurare il totale delle frequenze ACAP. Grazie a questo tipo di studio qualitativo, è stato possibile focalizzare l'attenzione circa le caratteristiche circa gli imprenditori più virtuosi dal punto di vista dell'absorptive capacity.

In particolare, in questo modo è stato possibile notare che a tali imprenditori erano associati il maggior numero di sussidiarie, piuttosto che di Paesi serviti, di fatturato e, ancora, risultavano presenti in tutti i Continenti. L'imprenditore con l'ACAP e l'acquisition più elevate, risulta essere l'unico a condurre attività di ricerca oltre i confini nazionali.

Dalle BEI è poi emersa la rilevanza delle attività internazionali nei confronti di questo sub campione, dove le informazioni circa i nuovi mercati esteri risultano essere fondamentali al fine di ampliare con successo il proprio business.

Per finire, l'ultima analisi è stata eseguita al fine di identificare la presenza o meno di una relazione tra ACAP e network d'impresa, e la quarta ipotesi del modello (H4) è stata confermata per particolari tipi di relazioni.

Infatti è risultata una correlazione positiva tra ACAP e Università e centri pubblici di ricerca, con indice di Spearman pari a 0,4 e un p-value dello 0,05. Tale correlazione è stata confermata dallo studio dell'acquisition, dove l'indice ha assunto un valore pari a 0,5, supportato dal livello di significatività.

La trasformazione è invece risultata significativamente correlata con la figura dei consulenti, per valori pari a 0,4 e un p-value dello 0,05.

Per finire, una correlazione debole, a causa di un livello di significatività superiore a 0,05, ovvero del 0,09, è stata identificata per clienti e istituti di credito, sia nel caso dell'ACAP totale, che dell'acquisizione.

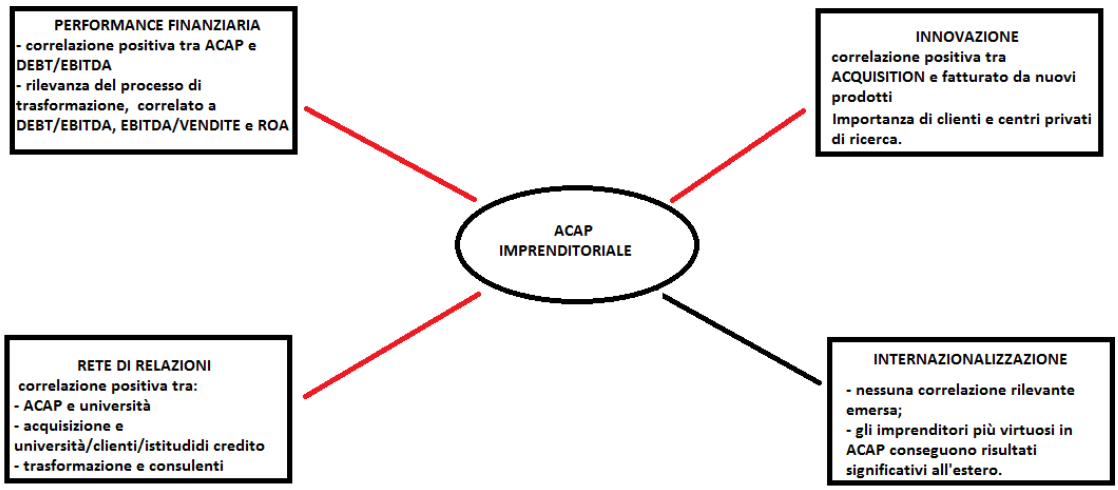
Un'ultima osservazione attiene al fatto che nell'assegnazione di valore generato dalle singole relazioni, gli imprenditori non hanno associato i punteggi più elevati alle fonti appena citate. Esse infatti hanno ottenuto punteggi medi. Gli imprenditori infatti afferiscono grande importanza alle relazioni con i propri familiari, che invece dall'analisi statistica appaiono come negativamente correlate ai processi di ACAP.

Seppure ad attori come Università, centri di ricerca pubblici, clienti e consulenti sono comunque associati valori medi, non bassi, sulla base della generazione di valore, gli imprenditori non sembrano cogliere la reale importanza di questi, andando invece a sovrastimare rapporti con attori meno rilevanti, come i familiari.

Tuttavia va sottolineato che il giudizio circa il valore delle relazioni era soggettivo e non legato ad indicatori precisi e quantitativi.

Figura 3.11 riassume i risultati principali rilevati.

**Figura 3.11: Risultati dell'analisi statistica.**




*Fonte: elaborazione personale.*

Le linee rosse indicano la presenza di correlazioni tra ACAP e i dati relativi alle variabili dipendenti. La linea nera invece indica l'assenza di tale relazione.

L'ipotesi di correlazione positiva tra ACAP e performance finanziaria è confermata, con particolare rilevanza della fase riguardante lo sfruttamento di informazioni. L'innovazione è risultata positivamente correlata all'ACAP soprattutto facendo riferimento all'acquisizione, e considerando l'influenza di clienti e centri privati di ricerca. L'internazionalizzazione ha portato i risultati meno significativi, tuttavia grazie ad un'analisi di tipo qualitativo è emerso come gli imprenditori con maggiori livelli di ACAP abbiano anche una buona gestione delle attività internazionali. Le relazioni con università,clienti, istituti di credito e consulenti sono risultate importanti; le prime per quanto riguarda possibili canali di acquisizione delle informazioni, l'ultima a supporto dei processi di gestione e combinazione delle stesse.

A conclusione dell'analisi, è stata effettuata un'ulteriore ricerca al fine di verificare se vi fossero relazioni tra ACAP e caratteristiche personali degli imprenditori, come età, genere e formazione. Tuttavia non sono emersi risultati significativi.

Il presente lavoro ha quindi analizzato le relazioni tra ACAP e principali performance organizzative. La fase iniziale ha riguardato lo studio teorico della variabile indipendente, successivamente sono ripresi alcuni contributi teorici relativi alle altre variabili, presentando il modello di analisi e la metodologia di raccolta dei dati. Per finire, le informazioni ottenute sono state processate grazie al supporto del software statistico SPSS, al fine di identificare possibili correlazioni tra le variabili, e sono stati presentati i principali risultati ottenuti.

L'ultimo capitolo di questo lavoro è volto a sintetizzare i passi affrontati e a portare alcune osservazioni conclusive, soprattutto in merito ai contributi dati dal presente lavoro, nonché ai limiti che lo caratterizzano.

# Conclusioni

L'absorptive capacity è una capacità strategica relativa alla gestione efficace delle informazioni, ad oggi sempre più importanti per lo sviluppo delle realtà imprenditoriali, al fine di beneficiarne in termini di performance.

Essa viene infatti descritta come la capacità di individuare informazioni di valore, assimilarle e quindi utilizzarle a fini commerciali (Cohen e Levinthal, 1990). Le sue componenti principali sono state identificate nel momento dell'acquisizione delle conoscenze, la successiva assimilazione, la trasformazione di queste al fine di combinarle con informazioni già possedute dall'organizzazione e, per finire, il loro sfruttamento finalizzato a migliorare i risultati di performance (Zahra e George, 2002).

La letteratura si è largamente occupata non solo di studiare le caratteristiche e le proprietà dell'ACAP, ma anche di capire come essa influisca nelle performance aziendali, riportando importanti risultati soprattutto nel settore dell'innovazione.

Su questo filone, il presente studio ha ricercato le relazioni tra ACAP e risultati d'impresa in termini di performance finanziaria, innovazione, internazionalizzazione e network. Va sottolineato che le analisi sono state condotte considerando l'ACAP sviluppata a livello individuale, in particolar modo imprenditoriale, piuttosto che a livello organizzativo.

Il campione di riferimento è composto da 18 imprenditori operanti nel Veneto, soprattutto nelle province di Padova e Vicenza, appartenenti a diversi settori industriali.

I dati relativi alle variabili dipendenti sono stati raccolti grazie ad un questionario e alla consultazione del database AIDA, mentre la rilevazione dell'ACAP imprenditoriale è stata possibile applicando tecniche di Content Analysis alle BEI effettuate nei confronti degli imprenditori del campione. Successivamente l'analisi statistica, utilizzando il software SPSS, congiuntamente ad osservazioni circa i dati raccolti, hanno reso possibile la comprensione circa le relazioni delle variabili studiare.

L'ipotesi di un impatto positivo dell'absorptive capacity nei confronti delle performance economico finanziarie, è stata confermata. Innanzitutto le analisi di correlazione hanno sottolineato una forte relazione tra ACAP e DEBT/EBITDA. Approfondendo l'analisi per singoli processi, tale correlazione è stata riscontrata anche nei confronti di acquisition, transformation e, in modo particolare, exploitation, dove l'indice di Pearson è risultato pari a 0,8 dunque molto elevato. La trasformazione e lo sfruttamento sono risultate essere correlate anche con EBITDA/VENDITE e ROA.

La relazione tra ACAP e performance economico finanziaria è apparsa forte, sia per i valori assunti dall'indicatore, sia perché essa è stata registrata tanto a livello di ACAP totale quanto per singoli processi, sia per la sua persistenza utilizzando indicatori diversi.

Il processo particolarmente interessato nei confronti di questa variabile, è risultato lo sfruttamento, la dimensione più vicina alle performance poiché consiste nell'utilizzo di informazioni a fini commerciali (Cohen e Levinthal, 1990).

L'analisi tra ACAP imprenditoriale e innovazione, ha sottolineato come l'acquisizione abbia un particolare impatto nel fatturato derivante da nuovi prodotti. Venire a contatto con nuove informazioni esterne è apparso particolarmente rilevante, nonché preferenziale rispetto alla r&s interna, al fine di realizzare progetti innovativi. In particolare, fonti esterne significative sono risultate i clienti e gli istituti di ricerca privati.

L'analisi delle BEI conferma i risultati statisticamente riscontrati. Infatti dalle stesse emerge l'importanza delle fonti esterne, come la partecipazione a fiere o riunioni con i clienti, piuttosto che la ricerca esterna, che viene nominata solamente in 2 interviste su 18.

L'ipotesi di relazione dell'ACAP con le attività internazionali non è invece stata confermata dalle indagini statistiche condotte nel campione. Infatti gli indici utilizzati non hanno mai assunto valori significativi né studiando l'ACAP totale né osservando i singoli processi. Tuttavia dall'analisi qualitativa delle BEI relative agli imprenditori più virtuosi dal punto di vista dell'absorptive capacity, si è notato come questi sottolineassero l'importanza di ricerche e conoscenze al fine di poter svolgere in modo ottimale le attività estere. Inoltre, l'imprenditore associato al livello più alto di ACAP totale, è l'unico ad effettuare attività di ricerca oltre i confini nazionali.

Ulteriori risultati interessanti, sono emersi analizzando la relazione tra ACAP e network imprenditoriale. In particolare le relazioni con università, centri di ricerca pubblici, clienti e istituti di credito sono molto importanti, soprattutto ai fini dell'acquisizione di informazioni, per cui gli indici hanno identificato una forte correlazione. Anche le relazioni con i consulenti sono risultate significative, in modo particolare rispetto ai processi di trasformazione, poiché competenze specifiche e precise possono meglio supportare la gestione e la combinazione di informazioni.

Questa ricerca presenta però alcuni limiti. Innanzitutto una prima problematica è relativa alla bassa numerosità del campione. Il campione potenziale era di 41 imprese, dunque molto più corposo, tuttavia a causa di problematiche relative ad alcuni file audio di BEI danneggiati, dati AIDA mancanti e questionari non compilati, esso si è ridotto a 18.

Inoltre nei questionari erano presenti alcuni missing value, poiché in alcuni casi certe domande sono rimasta incomplete. Questo ha fatto si che per determinate analisi statistiche non vi fosse la completezza di dati per tutti e 18 gli imprenditori, come nel caso delle relazioni a supporto dell'innovazione in cui il campione si è ristretto a 17, o ancora, nell'analisi di relazione tra ACAP e dati personali, in cui la numerosità totale era di 14. I risultati non possono dunque essere generalizzabili, ma rimangono strettamente legati al campione osservato.

Un ulteriore criticità consiste nella forte concentrazione territoriale delle imprese osservate, operanti, come detto, prevalentemente nel territorio veneto.

Pertanto, una prospettiva per studi e ricerche future, potrebbe essere quella di ripetere tale studio considerando un campione più numeroso, e osservando imprese non concentrate territorialmente, ma, ad esempio, provenienti da diverse regioni italiane. Importante è che venga comunque presa in considerazione l'ACAP individuale piuttosto che organizzativa, al fine di aumentare le conoscenze in merito.

La ricerca ha tuttavia contribuito ad osservare empiricamente come l'ACAP sia fondamentale al fine di supportare le performance organizzative, riportando risultati particolarmente rilevanti nei confronti di performance economico finanziaria, innovazione e network d'impresa. Inoltre è emerso come tale capacità possa essere sviluppata indipendentemente dalle dimensioni d'impresa (dalle BEI è infatti apparso come variasse molto la numerosità totale di dipendenti di ciascuna organizzazione) dalle caratteristiche personali degli imprenditori (età, genere, livello d'istruzione) e dal settore industriale di provenienza.

Questo studio presenta altri due aspetti interessanti. Innanzitutto la ricerca è stata condotta in modo approfondito poiché sono state utilizzate analisi sia qualitative che quantitative e tecniche diverse. Per ogni variabile sono poi stati rilevati più indicatori, ad esempio per le performance finanziarie sono stati analizzati EBITDA, EBITDA/VENDITE, DEBT/EBITDA e ROA, così da avere più completezza, comprendere meglio la variabile in questione e, ancora, poter avere conferma e più riscontri circa i risultati trovati. Ancora, lo studio non si è concentrato solo sull'ACAP complessiva, ma ha analizzato ogni singolo processo, dall'acquisizione alla trasformazione, così a fronte di correlazioni positive era possibile capire quale fase avesse particolare rilevanza.

Per finire è stata sottolineata l'importanza dell'ACAP a livello individuale, misurando tale competenza in capo ai singoli imprenditori piuttosto che sulla base delle caratteristiche organizzative. La letteratura precedente ha soprattutto considerato la dimensione organizzativa, mentre resta importante studiare l'ACAP individuale, poiché è il punto di partenza per lo sviluppo di tale abilità.

In conclusione è possibile affermare che tale ricerca ha contributo a sottolineare l'importanza strategica di tale competenza imprenditoriale e delle informazioni al fine di supportare i processi innovativi, le performance finanziarie e il network di relazioni.

**Riferimenti bibliografici**


Ahuja, G. 2000. Collaboration networks, structural holes, and innovation: A longitudinal study. *Administrative Science Quarterly,* 45, 425-455.

Ahuja, G. e Katila, R., 2001. Technological acquisitions and the innovation performence of acquiring firms: A longitudinal study. *Strategic Management Journal*. 22(3), 197–220.

Ahuja, G. e Lampert, C., 2001. Entrepreneurship in the large corporation: A longitudinal study of how established firms create breakthrough inventions. *Strategic Management Journal*. 22, 521-544.

Ajai S. Gaur, A.S. e Kumar, V., 2009. International Diversification, Business Group Affiliation and Firm Performance: Empirical Evidence from India. *British journal of management*, Volume 20, , Pages: 172–186

Aldrich, H. A.e Auster, E.,1986.Even Dwarfs Started Small: Liabilities of Age and Size and Their Strategic Implications. *Research in Organizational Behavior*, 8, 165-198.

Alegre, J.e Chiva, R. 2013. Linking Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Role of Organizational Learning Capability and Innovation Performance. *Journal Of Small Business Management*,51, 491-507.

Alpkan, L., Bulut,C., Gunday, G.,Ulusoy, G.e Kilic,K. ,2010.Organizational support for intrapreneurship and its interaction with human capital to enhance innovative performance. *Management Decision*, 48 (5),732 – 755.

Alvarez, S. A., e Barney, J. B. ,2001. How entrepreneurial firms can benefit from alliances with large partners. *Academy of Management Executive*, 15 (1), 139–148.

Alvarez, S.A., e Busenitz, L.W.,2001. The entrepreneurship of resource-based theory. *Journal of Management,* 27 (6), 755- 775.

Anand, B.N, e Khanna, T., 2000. Do firms learn to create value? The case of alliances. *Strategic Management Journal*, 21, 295 – 315.

Anh, T.T, Baughn, C.C, Hang, N.T.M e Neupert, K.E.,2006. Knowledge acquisition from foreign parents in international joint ventures: An empirical study in Vietnam. *International Business Review* ,15,463–487.

Audretsch, D. B. e Lehmann, E.E., 2005. Does the knowledge spillover theory of entrepreneurship hold for regions*? Research Policy*, 34(8), 1191 – 1202.

Barney, J., 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management.* 17, 771-792.

Baron, D., 2001, Theories of Strategic Nonmarket Participation: Majority-Rule and Executive Institutions. *Journal of Economics and Management Strategy,* 10, 7-45.

Baron, P.D.,2006. A Positive Theory of Moral Management, Social Pressure, and Corporate Social Performance. *Stanford University - Graduate School of Business Research Paper,* 1040, 1-35.

Baum, J.A.C., Calabrese, T. e Silverman, B. S., 2000. Don't go alone, alliance network composition and startups' performance in Canadian biotechnology. *Strategic Management Journal*, 21 (3), 267 – 294.

Baxter, J., 2009. Content Analysis. University of Western Ontario, London, ON, Canada.

Berelson, B. , 1952. Content Analysis in Communication Research. New York, Hafner.

Boje, D.M.,1991. The Storytelling Organization: A Study of Story Performance in an Office-Supply Firm. *Administrative Science Quarterly*, 36 (1), 106-126.

Boyatzis, R. ,1982. The Competent Manager: A Model for Effective Performance. New York: John Wiley & Sons.

Caloghirou, Y., Kastelli, I. e Tsakanikas, A., 2004. Internal capabilities and external knowledge sources: complements or substitutes for innovative performance? *Technovation*, 24 (1), 29-39

Camison, C., e Villar – Lopez, A., 2010. Effect of SMEs' International Experience on Foreign Intensity and Economic Performance: The Mediating Role of Internationally Exploitable Assets and Competitive Strategy. *Journal of small business management,* 48 Pages: 116–155.

Ceci, F. e Iubatti,D. 2012. Personal relationships and innovation diffusion in SME networks: A content analysis approach. *Research Policy,* 41, 565– 579.

Cepeda- Carrion, G., Cegarra – Navarro, J.G. e Jimenez – Jimenez, D., 2010. The Effect of Absorptive Capacity on Innovativeness: Context and Information Systems Capability as Catalysts. *British Jorunal of Management,* 23, 110 – 129.

Chesbrough, H. ,2003. Open Innovation: How Companies Actually Do It. *Harvard Business Review*,81 (7), 12-14.

Christensen, C. 1998. Why great companies lose their way. *Across the Board*. 35(9), 36-41.

Cohen, W.M e Levinthal, D.A., 1990. Absorptive Capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 128 – 152.

Comacchio, A. e Bonesso, S.,2010. *Le leve organizzative per l'absorptive capacity: un caso empirico.* Organizzare l'innovazione. Governare la generazione e diffusione della novità. XI Workshop dei Docenti e dei Ricercatori di Organizzazione Aziendale *Incertezza, creatività e razionalità organizzative,*16-18 giugno 2010, Bologna.

Cooper, R. G. e Kleinschmidt, E.J.,1995. Benchmarking the Firms Critical Success Factors in New Product Development. *Journal of Product Innovation Management,* 12,374-391.

Cyert, R., e March. J. 1963. A *behavioral theory of the* firm. Englewood Cliffs. NJ: Prentice-Hall.

Dailey, C.A.,1971. Entrepreneurial Management-Going All Out for Results. Red Lion, McGraw-Hill.

Damanpour, F., Walker, R.M. e Avellaneda, C.N., 2009. Combinative Effects of Innovation Types and Organizational Performance: A Longitudinal Study of Service Organizations. *Journal of Management Studies,* 46 (4), 650-675.

Dewar, R.D. e Dutton,J.E., 1986. The adoption of radical and incremental innovations: An empirical analysis. *Management Science*, 32 (11), 1422, 1433.

Dougherty, D. 1992. Interpretive barriers to successful product innovations in large firms. *Organization Sciences*, 3(2), 179–202.

Eisenhardt, K. M. e Schoonhoven, C.B., 1996. Resource-Based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms. *Organization Science* ,7(2), 136-150.

Eriksson, K. e Chetty,S., 2003. The effect of experience and absorptive capacity on foreign market knowledge. *International Business Review,* 12, 673-695.

Eriksson, K., Johanson, J., Majkgård, A. e Sharma, D. 1997. Experiential knowledge and cost in the internationalization process. *Journal of International Business Studies*, 28 (2),337-360.

Evangelista, F., 2005. Qualitative Insights into the International New Venture Creation Process. *Journal of international entrepreneurship, 3 (3),* 179-198.

Flanagan, J.C.,1954. The critical incident technique. *American Institute for Research and University of Pittsburgh*.

Flatten, T.C., Engelen, A., Zahra, S.A. e Brettel, M., 2011. A measure of absorptive capacity: Scale development and validation. *European Management Journal*, 29, 98 – 116.

Fletcher, D. ,2004. International entrepreneurship and the small business. *Entrepreneurship &*

Garcia – Morales, V.J., Ruiz – Moreno, A. e Llorens – Montes, F.J. 2008. Effects of Technology Absorptive Capacity and Technology Proactively on Organizational Learning, Innovation and Performance: An Empirical Examination. *Technology Analysis & Strategic Management, 19 (4), 527, 558*.

Garvin, D., 1993. Building a learning organization. *Harvard Business Review*. 73(4), 78-91.

Gassmann, O.,2006. Opening up the innovation process: towards an agenda. *R&D Management*, 36 (3), 223–228.

George, G., Zahra, S.A., Wheatley, K. K. e Khan, R., 2001. The effects of alliance portfolio characteristics and absorptive capacity on performance. A study of biotechnology firms. *Journal of High Technology Management Research* ,12, 205 – 226.

Geroski, P., Machin, S. e Reenen, J.V., 1993.The profitability of innovating firms. *Journal of Economics*, 4 (2), 198, 218.

Gouldner, A., 1954. Patterns of Industrial Bureaucracy. New York, Free Press.

Grant, R.M.,1991. The resource based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33 (3), 114 – 135. Gulati, R. ,1998. Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19, 293 – 317.

Hagedoorn, J. e Cloodt, M., 2003. Measuring innovative performance: is there an advantage in using multiple indicators*? Research Policy*, 32 (8), 1365-1379.

Hansen, G.S. e Wernerfelt, B., 1989. Determinants of firm performance: the relative importance of economic and organizational factor. *Strategic Management Journal*, 10, 399-411.

Hanvanich, S., Richards, M., Miller, S. R. e Cavusgil, S. T. ,2005. Technology and the effects of cultural differences and task relatedness: A study of shareholder value creation in domestic and international joint ventures. *International Business Review*, 14 (4), 394-414.

Harris, R. e Li, C., 2009. Exporting, R&D, and absorptive capacity in UK establishments. *Oxford Economic Papers, 61, 74-103*.

Hobday, M.,2000. The project-based organization: an ideal form for managing complex products and systems? *Research Policy*, 29, 871–893.

Holsti , O.,1969. Content Analysis for the Social Sciences and Humanities. Don Mills, ON, Addison-Wesley.

Hsu, W.T, Chen, H. e Cheng, C., 2013. Internationalization and firm performance of SMEs: The moderating effects of CEO attributes. *Journal of World Business*, 48, 1-12.

Jack, S. L., 2010. Approaches to studying networks: Implications and outcomes. *Journal of Business Venturing*, 25 (1), 120-137

Jansen, J.J.P., Frans, A.J, Van Den Bosch e Volberda, H.W.,2005. Managing Potential and Realized Absorptive Capacity: How do Organizational Antecedents Matter? *Academy of Management*, 48, 999.1015.

Jiang, X. e Li, Y., 2009. An empirical investigation of knowledge management and innovative performance: The case of alliances. *Research Policy*, 38(2), 358-368.

Jime´nez-Barrionuevo, M.M, Garcı´a-Morales, V. J. e Molina, L.M., 2010. Validation o fan instrument to measure absorptive capacity. *Technovation*, 31 (5 – 6), 190 – 202.

Johanson, J. e Vahlne, J.E., 1977. The internationalization process of the firm. A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of international business studies*, 8 (1), 23 – 32.

Kafouros, M.I., Buckley, P.J., Sharp, J.A. e Wang, C., 2008. The role of internationalization in explaining innovation performance. *Technovation*, 28 (1–2), 63-74

Kalantardis, C., 2004. Internationalization, Strategic Behavior, and the Small Firm: A Comparative Investigation. *Journal of Small Business Management*, 42 (3), 245 – 262.

Kalantaridis, C. e Vassilev , I., 2011. Firm Size and the Nature of International Relationships: The Case of Globally Integrated Small Firms. *Journal of small business management*, 49 , 639–658.

Kang, S.-C., Morris, S. S., & Snell, S. A. (2007). Relational archetypes, organizational learning, and value creation: Extending the human resource architecture. *Academy of Management Review*, 32 (1), 236–256.

Khanna, T, e Palepu, K. G.,2006. Emerging Giants. Building World-Class Companies in Developing Countries. *Harvard Business Review*, 84 (10), 60-69.

Kim, L., 1998. Crisis construction and organizational learning: Capability building in catching – up at Hyundai Motor. *Organization Science* , 94 (4), 506 – 521.

Knudsen, M.P., 2007. The Relative Importance of Interfirm Relationships and Knowledge Transfer for New Product Development Success. *Journal of Product Innovation Management*, 24 (2) , 117–138

Koka, B.R. e Prescott, J.E., 2002. Strategic alliances as social capital: a multidimensional view. *Strategic Management Journal*, 23 (9), 795–816.

Kondracki, N.L., Wellman, N.S. e Amundson, L.R., 2002. Content Analysis: Review of Methods and Their Applications in Nutrition Education. *Journal of Nutrition Education Behavior*, 34, 224-230.

Kostopoulos ,K., Papalexandris, A., Papachroni, M. e Ioannou, G., 2011. Absorptive capacity, innovation, and financial performance. *Journal of Business Research*,64, 1335-1343.

Kraaijenbrink, J., 2012. Integrating Knowledge and Knowledge Processes: A Critical Incident Study of Product Development Projects. *Journal of Product Innovation Management, 29 (6),* 1082–1096.

Krippendroff, K., 2004. Content Analysis, an introduction to its methodology. Thousand Oaks, CA , Sage.

Lane, P. J. e Lubatkin, M., 1998. Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic Management Journal*. 19, 461-477.

Lane, P., Koka, B. e Pathak, S. (2006). The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct. *Academy of Management Review*, 31(4), 833–863.

Laursen, K., e Salter A.J., 2006. Open for innovation: The role of openness in explaining innovative performance among UK manufacturing firms. *Strategic Management Journal*, 27, 131–150.

Lavie, D.,2006. The competitive advantage of interconnected firms: an extension of resource – based view. *Academy of management review*, 31(3), 638–658.

Le Blanc, L.J., Nash, R., Gallagher, D., Gonda, K., Kakizaki, F., 1997. A comparison of US and Japanese technology management and innovation. *International Journal of Technology Management* ,13 (5/6), 601 - 614.

Lee, H., Kelley, D., Lee, J. e Lee, S., 2012. SME Survival: The Impact of Internationalization, Technology Resources, and Alliances. *Journal of small business management*, 50 : 1–19.

Lichtenthaler, U. (2008). Open innovation in practice: an analysis of strategic approaches to technology transactions. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 55, 148–57.

Lichtenthaler, U., 2009. Absorptive capacity, environmental turbulence, and the complementarily of organizational learning processes. *Academy of Management Journal*, 4, 822- 846.

Lu, J.W. e Beamish, P.W., 2001. The internationalization and performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 22 (6-7), 565-586.

Malhotra A., Gosain, S. e El Sawy, O.A.,2005. Absorptive capacity configuration in supplì chain: gearing for partner enabled maret knowledge creation. *Mis Quarterly*, 29, 145-187.

Marquez, A.C., Bianchi, C. e Gupta, J.N.D., 2004. Operational and financial effectiveness of e-collaboration tools in supply chain integration. *European Journal of Operational Research*, 159 (2), 348–363.

Martinez-Sanchez G., Al-Dalain S.M., Menendez S.R.L., Giuliani A., Candelario-Jalil E., Alvarez, H., Fernandez-Montequin J.I. e Leon O.S., 2005. Therapeutic efficacy of ozone in patients with diabetic foot. Eur J Pharmacol, 523, 151–161.

Matusik, F.S. e Heeley, M.B., 2005. Absorptive Capacity in the Software Industry: Identifying Dimensions That Affect Knowledge and Knowledge Creation Activities. *Journal of Management*, 31, 549- 572.

McClelland, B.,1998. Identifying Competencies with Behavioral-Event Interviews. *Psychological Science*,9, 331- 339.

Michelacci, C., 2002. Low returns in R&D due to the lack of entrepreneurial skills. *The Economic Journal*, 113, 207 – 225.

Mowery, D.C. e Oxel, J.E., 1995. Inward technology transfer and competitiveness: The role of national innovation systems. *Cambridge Journal of Economics*, 19 (1), 67- 93.

Nahpaiet, J. e Ghoshal, S., 1998. Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *The Academy of Management Review*, 23 (2), 242-266.

Napolitano, G.,1991. Industrial research and sources of innovation: A cross-industry analysis of Italian manufacturing firms. Research Policy, 20 (2), 171–178.

Newey, L. R. e Zahra, S. A. 2009. The evolving firm: how dynamic and operating capabilities interact to enable entrepreneurship. *British Journal of Management*, 20, 81–100.

Nonaka, I., 1994. A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5, 14–37.

Oggioni, E. e Rolandi, A., 1998. Performance Improvement, il miglioramento delle prestazioni organizzative attraverso lo sviluppo delle competenze. EITAS.

Oviatt, B.M., McDougall, P.P., Simon, M. e Shrader, R.C. ,1991.A new venture without geographic limits: case history of a global start-up. Frontiers of Entrepreneurship Research, Babson College, Babson Park, pp. 64-78.

Peteraf, M.A. ,1993. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14 (1), 179-91.

Pla-Barber, J., Sanchez-Peinado, E. e Madhok, A., 2010. Investment and Control Decisions in Foreign Markets: Evidence from Service Industries. *British Journal of Management*, 21 736–753.

Prajogo, D. I., & Ahmed, P. K. (2006). Relationships between innovation stimulus, innovation capacity, and innovation performance. *R & D Management*, 36(5),499−515

Quian, H. e Acs, Z.J., 2013. An absorptive capacity theory of knowledge spillover entrepreneurship. *Small Business Economics*, 40, 185 – 197.

*Regional Development*, Vol. 16, July, pp. 289-305.

Roberts, K.,2003. What strategic investments should you make during a recession to gain competitive advantage in the recovery? *Strategy & Leadership*, 31–39(4), 31.

Shane,S., 2000. Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities. *Organization Science*, 4, 448-469.

Sirmon, D.G., Hitt, M.A. e Ireland, R.D., 2007. Managing firm resources in dynamic environments to create value: looking inside the black box. *Academy of Management Review*, 32, 273 – 292.

Sofka,W. e Grimpe,C.,2010. Specialized search and innovation performance – evidence across Europe. *R&D management*, 40, 310-323.

Spender, J.C. 1996. Making knowledge the basis oi a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal.*17, 45-62.

Spithoven, A., Clarysse,B. e Knockaert, M.,2010. Building absorptive capacity to organise inbound open innovation in traditional industries. *Technovation*,30, 130-141.

Szulanski, G. 1996. Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. Strategic *Management Journal.* 17, 27-43.

Teece, D. J. 1981. The multinational enterprise: Market failure and market power considerations. *Sloan Management Review.* 22(3), 3-17.

Tsai, W.,2001.Knowledge transfer in intraorganizaional networks: effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. *Academy of Management Journal,*44, 996-1004.

Uzzi, B., and Lancaster, R., 2003. Relational Embeddedness and Learning: The Case of Bank Loan Managers and Their Clients. *Management Science,* 49 (4), 383-399.

Veliyath, R. e Tan, J., 2013. Network Characteristics and Firm Performance: An Examination of the Relationships in the Context of a Cluster. *Journal of small business management*, 51 Pages: 1–22,

Wal, A., Criscuolo, P. e Salter, A., 2011. *Absorptive Capacity at the individual level: an ambidexterity approach to external engagement.* INNOVATION, STRATEGY AND STRUCTURE - Organizations, Institutions, Systems and Regions, 17 June 2011, Copenhagen Business School, Denmark.

Walker, R.M.,2004. Innovation and organizational performance: a critical review of the evidence and a research agenda. *Academy of Management,*1, 1-6.

Zahra, S. e Hyton, J.C.,2008. The effect of international venturing on firm performance: The moderating influence of absorptive capacity. *Journal of Business Venturing*, 23, 195-220.

Zahra, S.A. e George, G., 2002. Absorptive Capacity: a review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27, 185 – 203.

Zahra, S.A., Filatotchev, I. e Wright, M., 2009. How do threshold firms sustain corporate entrepreneurship? The role of boards and absorptive capacity. *Journal of Business Venturing*, 24, 248 – 260.

# APPENDICE

## Questionario per Imprenditori

**Sezione 1. PERFORMANCE INNOVATIVA**

1.1 Indicare l'organico medio dell'azienda nel 2012: _____

1.2 Indicare la percentuale di fatturato proveniente dall'introduzione di nuovi prodotti per l'impresa nel 2012 (prodotti non presenti precedentemente nell'offerta dell'azienda)
_____%

1.3 Indicare la percentuale delle spese sostenute per l'attività di ricerca e sviluppo sul fatturato 2012
_____%

1.4 Nella Sua azienda è presente un reparto/ufficio dedicato all'innovazione di prodotto (ad esempio: unità di ricerca e sviluppo, reparto di progettazione, ufficio stile) ?
☐ Sì ☐No

1.4.1 Se Sì, da quando è stato costituito? (indicare l'anno di costituzione)_____

1.4.2. Se Sì, quante persone vi operano al 2012? _____

1.4.3. Di queste quante sono laureate?_____

1.5 Indicare su una scala da 1 a 5 (1=mai; 2=raramente; 3=a volte; 4=spesso; 5=sempre) quanto frequentemente nella sua azienda si è fatto ricorso alle seguenti fonti nei processi di sviluppo di nuovi prodotti:

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| - università e centri di ricerca pubblici | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| - centri di ricerca privati | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| - laboratori di test e prove | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| - fiere di settore | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| - fiere non specifiche di settore | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| - fornitori di settore | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| - fornitori non specifici di settore | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| - concorrenti | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| - clienti | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| - consulenti | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| - associazioni di categorie | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| - riviste specifiche di settore | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| - internet | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| - altro (specificare) | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

**Sezione 2. INTERNAZIONALIZZAZIONE**

2.1 Indicare la percentuale di fatturato conseguito all'estero sul totale del fatturato 2012.
_____%

2.2 Indicare la percentuale del fatturato conseguito nel 2012 per ciascun continente:
- Europa _____%
- Asia _____%
- Africa _____%
- America _____%
- Oceania _____%

2.3 Nel triennio 2010-2012 la percentuale di fatturato realizzata all'estero è:
☐ cresciuta ☐ rimasta stabile ☐ diminuita

2.4. Indicare il numero di Paesi serviti al 2012 _____

2.5 Indicare il numero di Paesi in cui sono presenti sussidiarie (produttive/commerciali/ricerca&sviluppo ecc.)_____

2.6. Specificare le attività che l'azienda svolge al di fuori dall'Italia e l'anno di avvio delle stesse:
☐ attività produttive (stabilimenti all'estero) Anno di avvio:_____
☐ attività commerciali (sedi commerciali all'estero) Anno di avvio:_____
☐ attività di ricerca e sviluppo (laboratori / uffici tecnici all'estero) Anno di avvio:_____
☐ Altro (specificare)_____ Anno di avvio:_____

**Sezione 3. LA RETE DI RELAZIONI**

3.1 Avendo a riferimento alla sua rete di contatti dell'ultimo triennio (2010-2012), indicare su una scala da 1 a 5 (1=mai; 2=raramente; 3=a volte; 4=spesso; 5=sempre) **quanto frequentemente si relaziona** attraverso contatti diretti con i seguenti soggetti per chiedere consigli/acquisire informazioni finalizzate alla crescita/allo sviluppo della sua azienda:

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| - stretti familiari | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| - collaboratori | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| - amici | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| - associazioni di categoria | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| - consulenti | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| - università e centri di ricerca pubblica | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| - centri di ricerca privati | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| - istituti di credito | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| - clienti | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| - fornitori | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| - concorrenti | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| - sindacati | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| - altro (specificare) | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

3.2 Considerando in media le relazioni che intercorrono tra la sua azienda e i soggetti sotto riportati, indicare **il valore generato da queste relazioni per l'azienda** (ad esempio sviluppo di un nuovo prodotto, accesso a nuovi mercati) su una scala da 1 a 5 (1=per nulla rilevante; 2=scarsamente rilevante; 3=abbastanza rilevante; 4=rilevante; 5=molto rilevante)

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| - stretti familiari | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| - collaboratori | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| - amici | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| - associazioni di categoria | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| - consulenti | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| - università e centri di ricerca pubblica | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| - centri di ricerca privati | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| - istituti di credito | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| - clienti | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| - fornitori | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| - concorrenti | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| - sindacati | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| - altro (specificare) | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |