



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

Corso di Laurea magistrale (*ordinamento  
ex D.M. 270/2004*)  
in Sviluppo Economico e dell'Impresa

Tesi di Laurea

—

Ca' Foscari  
Dorsoduro 3246  
30123 Venezia

# Globalizzazione, innovazione e network internazionali: le Born Global nello scenario economico mondiale ed europeo

**Relatore**

Ch. Prof.ssa Anna Comacchio

**Laureando**

Claudio Bergamin  
Matricola 821312

**Anno Accademico**

**2013 / 2014**



*Alla mia famiglia*



## Sommario

<b>Ringraziamenti</b>	<b>9</b>
<b>Introduzione</b>	<b>10</b>
<b>Capitolo I. Le aziende Born Global: origini e caratteristiche di un nuovo modello d'impresa.</b>	<b>13</b>
<i>Introduzione.</i>	13
1.1. <i>Le teorie sull'internazionalizzazione classiche: la Stage Theory.</i>	14
1.1.1. Product Life Cycle Theory.	14
1.1.2. I modelli d'internazionalizzazione Innovation-related.	16
1.1.3. Uppsala Internationalization Model.	16
1.2. <i>Nuovi approcci all'internazionalizzazione: dalla stage theory alla nascita del concetto di azienda Born Global.</i>	17
1.3. <i>Principali caratteristiche delle Born Global.</i>	25
1.3.1. I settori in cui operano le Born Global e il ruolo della tecnologia e dell'innovazione.	27
1.3.1.1. L'Open Innovation: concetti e legami con le aziende Born Global.	29
1.3.1.2. Differenziazione, qualità e mercati di nicchia.	32
1.3.2. Struttura proprietaria e implicazioni sulla grandezza delle Born Global.	33
1.4. <i>Le aziende Born Global nella prospettiva dell'International Entrepreneurship.</i>	35
<i>Considerazioni conclusive.</i>	38
<b>Capitolo II. Le Born Global e le nuove tipologie d'impresa: un'analisi comparata.</b>	<b>41</b>
<i>Introduzione.</i>	41
2.1. <i>La presenza delle Born Global europee.</i>	42
2.2. <i>La particolarità delle Born Global europee: Born Global o Born Regional?</i>	49
2.3. <i>Giovani e innovative: le aziende start-up.</i>	53
2.3.1. Il ciclo di vita delle start-up.	56
2.3.2. Cenni sulla normativa italiana e panoramica internazionale sulle start-up.	59
2.4. <i>Youth Business International: le giovani aziende internazionali.</i>	61
2.4.1. Abilitare l'imprenditorialità giovanile.	63
2.4.2. Drivers dell'imprenditorialità giovanile.	64
2.4.3. Imprenditorialità giovanile e innovazione.	65
2.5. <i>Born Global, start-up e giovani aziende internazionali a confronto.</i>	66
<i>Considerazioni conclusive.</i>	68

<b>Capitolo III. Network e aziende Born Global.</b>	<b>71</b>
<i>Introduzione.</i>	71
3.1. <i>I network come driver per l'internazionalizzazione delle Born Global.</i>	72
3.1.1. Strong e weak ties. Legami forti e deboli all'interno del network.	75
3.1.2. I legami creati dalle Born Global nella prospettiva di Sharma e Blomstermo.	76
3.1.3. Network fondamentali e secondari. Il ruolo dell'imprenditore.	78
3.2. <i>I Business Network: un modello per l'internazionalizzazione.</i>	81
3.3. <i>Social Network.</i>	84
3.3.1. Il network dell'imprenditore.	88
3.4. <i>I network come fonte d'innovazione: il legame con l'Open Innovation.</i>	90
3.4.1. I legami di tipo deep e wide.	91
3.4.2. L'Open Innovation Network.	93
<i>Considerazioni conclusive.</i>	96
<b>Capitolo IV. L'internazionalizzazione delle start-up digitali.</b>	<b>99</b>
<i>Introduzione.</i>	99
4.1. <i>L'importanza delle start-up digitali nell'Unione Europea e lo sforzo per sostenerne l'internazionalizzazione.</i>	100
4.1.1. Un'Europa per gli imprenditori: favorire educazione e formazione rivolte all'imprenditorialità.	101
4.1.2. Realizzare un ecosistema favorevole all'imprenditorialità.	103
4.1.3. L'imprenditore come modello da imitare.	105
4.1.4. Best practices per l'internazionalizzazione delle PMI all'interno dell'UE.	106
4.2. <i>I principali drivers delle start-up digitali.</i>	111
4.3. <i>Presentazione di alcuni casi aziendali.</i>	117
4.3.1. <i>Fluidmesh Networks.</i>	117
4.3.2. <i>I'm S.p.A.</i>	119
4.3.3. <i>Funambol</i>	121
<i>Considerazioni conclusive.</i>	123
<b>Conclusione</b>	<b>125</b>
<b>Bibliografia e sitografia</b>	<b>127</b>
Figura 1. Tipi di INVs.	20
Figura 2. Tipi di imprenditore nella letteratura.	23
Figura 3. Definizioni e descrizioni delle aziende Born Global in letteratura.	24

Figura 4. Distribuzione delle aziende Born Global per settore.	28
Figura 5. Principi dell'innovazione.	30
Figura 6. Percentuale di imprenditori di aziende BG e altre giovani imprese che possiedono/gestiscono tutta l'azienda e confronto con quelli che possiedono/gestiscono solo una parte. Dati selezionati nel 2008 tra imprese dell'UE, USA e Giappone.	33
Figura 7. Classificazione delle PMI secondo la raccomandazione 2003/361 della Commissione Europea.	43
Figura 8. Numero di imprese, lavoratori impiegati e valore aggiunto nell'UE a 27 classificati per categorie dimensionali.	44
Figura 9. Numero di imprese per ciascuna categoria.	45
Figura 10. Classificazione delle imprese.	46
Figura 11. Descrizione dei gruppi.	46
Figura 12. Forme d'internazionalizzazione delle PMI europee con meno di quattro anni d'attività.	47
Figura 13. Born Global sul totale delle imprese e sul totale delle giovani imprese.	48
Figura 14. Tassonomia delle BG secondo Cerrato e Piva (2013).	51
Figura 15. Il ciclo di vita delle imprese.	54
Figura 16. Il ciclo di vita delle start-up.	59
Figura 17. Relazioni tra fasi della start-up e forme di finanziamento.	59
Figura 18. Tipologie di imprenditori secondo il GEM.	62
Figura 19. Le tre tipologie aziendali a confronto.	67
Figura 20. Il network dell'azienda BG.	77
Figura 21. Network fondamentali e network secondari.	79
Figura 22. Flussi d'apprendimento in una relazione <i>partner specific</i> .	82
Figura 23. Social e Business Network.	85
Figura 24. Natura dei legami interaziendali che generano l'Open Innovation.	94





## Ringraziamenti

Per la realizzazione di questo lavoro è stato davvero fondamentale il contributo e il supporto di numerose persone. In primis devo ringraziare la professoressa Comacchio per avermi seguito in questo percorso di studio e ricerca, per i preziosi consigli e la speciale collaborazione, anche quando mi sono trovato per un lungo periodo all'estero. La sua puntualità e sostegno sono state fondamentali per la realizzazione di un elaborato così articolato e strutturato e nel quale è stata riposta grande attenzione e cura dei particolari.

Volevo altresì ringraziare profondamente tutta la mia famiglia. Un ringraziamento speciale lo rivolgo ai miei genitori Denis e Roberta e a mio fratello Pierpaolo. Sono stati il mio pilastro e appoggio in tutti questi anni, hanno creduto in me e nelle mie capacità. Hanno saputo trasmettermi tenacia e costanza in tutti gli impegni che ho preso durante la mia carriera accademica, sempre confidenti del fatto che avrei raggiunto ogni traguardo con la massima responsabilità e dedizione. A Rosario e Andrea un ringraziamento speciale: la fraterna amicizia che ci lega mi ha consentito di avere un'importante valvola di sfogo nei momenti più difficili. Sempre presenti e disponibili, soprattutto nei momenti di maggior bisogno. Il rapporto d'amicizia tra noi instauratosi è qualcosa che gelosamente custodirò e che mi impegnerò a preservare. A Serena, Riccardo, Davide, Alessio, Gianluca e tutti gli altri amici per la spensieratezza con cui siete riusciti a farmi vivere tutta la mia esperienza universitaria. Ai miei colleghi dell'università, in modo particolare a Silvia e Debora, per questi anni speciali trascorsi insieme: tutte le ore passate a studiare insieme ci hanno reso davvero una squadra affiatata.

Vorrei ringraziare, infine, tutte le persone che mi sono state vicine in quest'ultimo periodo, soprattutto durante il mio soggiorno estivo a New York. A Enrico, Riccardo, Mark, Elena, Sonia e Michele un caloroso ringraziamento per le esperienze che abbiamo vissuto insieme e che profondamente hanno cambiato in meglio la mia personalità. Grazie a voi, nulla sarà più come prima.

## Introduzione

Il tema dell'internazionalizzazione delle imprese è stato nel tempo approfondito tra le grandi realtà aziendali come, ad esempio, le organizzazioni multinazionali o transnazionali, le quali, date le grandi dimensioni, hanno saputo affermarsi in (quasi) tutte le realtà economiche mondiali. Con la caduta del blocco sovietico e, soprattutto, l'istituzione dell'Organizzazione Mondiale del Commercio avvenute agli inizi degli anni Novanta del secolo scorso, l'economia di mercato ha saputo allargarsi oltre i confini canonici dell'Occidente (Nord America, Europa occidentale, Giappone e Oceania) per lambire quasi tutte le aree geografiche del globo. L'innovazione tecnologica, l'avanzamento delle ICT, il progressivo ridimensionamento delle barriere commerciali e dei costi di trasporto hanno aperto le porte dell'internazionalizzazione anche alle piccole e medie imprese che si sono così trovate a operare in un mercato che si stava sempre più globalizzando di anno in anno. Tra queste piccole e medie imprese fanno la loro comparsa le imprese Born Global, o imprese nate globali, organizzazioni che “dal momento della loro costituzione, ricercano il proprio vantaggio competitivo dall'utilizzo delle risorse e dalla vendita dei propri prodotti in una molteplicità di paesi” (Oviatt e McDougall, 1994). Nel corso degli anni queste imprese sono diventate sempre più comuni tra le imprese che competono nei mercati internazionali. In particolare, le Born Global (BG) si distinguono dal resto grazie alla loro origine “internazionale”, così come testimoniato dal focus globale da parte del management e il relativo impegno nei mercati internazionali. Infatti, a differenza delle imprese tradizionali che dapprima hanno sviluppato il proprio business a livello locale e domestico, per poi solo in un secondo momento aprirsi a nuovi mercati, le BG hanno insite la visione di un mondo “senza confini” (Cavusgil e Knight, 2009) e sviluppano le strategie atte a espandersi all'estero in un periodo strettamente vicino alla data di costituzione.

Con questo elaborato, quindi, ci si pone l'obiettivo di indagare a fondo questo nuovo fenomeno, le sue evoluzioni nel corso degli anni e i parallelismi con altre forme aziendali simili ad esso. Vedremo, infatti, perché le precedenti teorie sull'internazionalizzazione sono ormai inadatte per spiegare certi fenomeni e come quello delle BG abbia assunto sfaccettature diverse nel corso del tempo. Apprenderemo quali fattori ne determinano il successo, quali caratteristiche le rendono accomunabili con altre particolari e recenti forme organizzative e quali sforzi vengono compiuti per favorire l'internazionalizzazione delle piccole imprese in Europa.

Nello specifico, il primo capitolo si occuperà di presentare il fenomeno delle Born Global. Dopo una breve introduzione in cui si fornirà la descrizione del mutamento dello scenario

economico mondiale che ha cambiato i connotati dei vari processi d'internazionalizzazione delle imprese, si procederà con una breve analisi dei vecchi modelli e dei motivi per cui non sono più grado di spiegare l'emersione di altri fenomeni, tra cui, appunto, quello delle Born Global. Seguirà una disamina della letteratura, in cui saremo in grado di comprendere il mutamento stesso di concetto di azienda Born Global avvenuto nel tempo, e le principali caratteristiche che accomunano queste imprese. Affronteremo dunque i driver che spingono le BG ad una rapida internazionalizzazione delle proprie attività, per poi concludere con l'analisi delle teorie relative all'International Entrepreneurship per capire come queste riescano a dare un'importante interpretazione e spiegazione di questo fenomeno.

Il secondo capitolo sarà, invece, dedicato a uno studio più focalizzato sulla realtà europea. Il primo paragrafo, infatti, presenterà una serie di dati e informazioni che confermano l'affermarsi di questo fenomeno anche in Europa, data la peculiare e massiccia presenza di PMI nel continente e, di conseguenza, la potenzialità che tali imprese possono rappresentare. Ciò però ci ha portato a porci un interrogativo: partendo dalla considerazione del fatto che l'Unione Europea è costituita da diverse nazioni, ma che è anche un'area geoeconomica molto omogenea al suo interno, se le aziende s'internazionalizzano all'interno del continente, possono ancora definirsi Born Global? Vedremo, infatti, che la letteratura propone una nuova accezione, le cosiddette Born Regional, e vedremo in cosa divergono dalle più classiche BG. Nei successivi paragrafi, invece, vedremo come le Born Global possano presentare tratti comuni con altre tipologie d'impresa, nella fattispecie start-up e giovani imprese internazionali. Per ciascuna tipologia sarà infatti dedicato uno specifico paragrafo per definirne caratteristiche e aspetti più rilevanti, ai quali seguirà un paragrafo conclusivo dove si proporrà un confronto tra le tre tipologie aziendali.

Il terzo capitolo riguarderà lo studio di un importante elemento che consente alle imprese di compiere una rapida internazionalizzazione delle proprie attività. Saranno analizzati, infatti, i network, cioè la rete di relazioni che aiutano le BG nell'introdursi nei mercati esteri. Saranno così esaminati gli elementi costitutivi di un network, quali legami vengono costituiti e come questi vengono utilizzati dalle imprese e dalle BG. Saranno inoltre esaminati dapprima i Business Network e successivamente i Social Network e come questi si differenziano gli uni dagli altri in termini di opportunità d'internazionalizzazione per le BG. Infine, un paragrafo conclusivo sarà dedicato ai network come fonte per la creazione d'innovazione, considerando in particolare l'Open Innovation.

Il quarto e ultimo capitolo, infine, sarà dedicato alle BG e start-up digitali. Il repentino mutamento delle condizioni di questo settore, l'alto profilo tecnologico e il suo costante processo

innovativo hanno reso questo terreno prolifico per le caratteristiche che connotano le BG. Per tale motivo, si è deciso di analizzare le modalità attraverso le quali l'Unione Europea ha deciso di intervenire per favorire lo sviluppo anche in Europa di questo settore. Segue, poi, un paragrafo dedicato allo studio dei principali driver che spingono le start-up e le Born Global a conseguire una rapida internazionalizzarsi delle proprie attività e dei canali attraverso i quali riesce a raggiungere tale obiettivo. Il paragrafo conclusivo, invece, sarà dedicato alla presentazione di tre casi aziendali (le aziende *Fluidmesh*, *i'm S.p.A.* e *Funambol*) con cui si ripercorrono le analisi compiute in precedenza per evidenziare come concretamente queste imprese siano riuscite a internazionalizzarsi, cosa le ha spinte a farlo e attraverso quali canali ci sono riuscite.

## **Capitolo I**

### **Le aziende Born Global: origini e caratteristiche di un nuovo modello d'impresa.**

#### **Introduzione.**

Il fenomeno economico e sociale che maggiormente contraddistingue questo momento storico è sicuramente quello della globalizzazione. Un'intensa e prolungata crescita economica di Paesi in precedenza marginali dal punto di vista economico-industriale, il progresso tecnologico nei settori dei trasporti e delle comunicazioni, nuovi assetti geopolitici e istituzionali mondiali e la convergenza di modelli culturali e comportamentali degli individui sono solo alcune delle determinanti di questo fenomeno così pervasivo della realtà contemporanea (Caroli, 2012). Gli attori più dinamici in questo contesto sono le imprese (de Woot, 2002) che, grazie al loro dinamismo concorrenziale e spirito d'intraprendenza, si inseriscono e si sviluppano in un "processo creatore di competitività che si sviluppa su scala mondiale". Acquista, quindi, notevole rilevanza in questo quadro il processo d'internazionalizzazione delle imprese, fenomeno che si lega a doppio filo con quello della globalizzazione. Sebbene l'internazionalizzazione possa essere considerata come una conseguenza naturale della crescita dell'impresa (Caroli, 2012), l'avvento della globalizzazione ha profondamente cambiato l'approccio delle stesse al mercato globale. Se l'internazionalizzazione delle imprese avveniva dapprima alla stregua di un processo graduale (Johanson e Vahlne, 1977, 1990; Cavusgil, 1980; Bilkey e Tesar, 1977), dagli anni Novanta numerosi studi empirici hanno dimostrato come, in realtà, le imprese aumentino il loro impegno internazionale con modalità completamente dissimili, non più in modo incrementale, bensì attraverso un'internazionalizzazione immediata nel loro stadio di vita iniziale, tanto da essere classificate come imprese Born Global, un nuovo termine al quale se ne associano altri (International New Ventures, Global Start-ups, Instant Internationals, eccetera) considerati come sinonimi (Oviatt e McDougall, 1994; Knight e Cavusgil, 1996).

In questo capitolo, dunque, andremo ad analizzare in una prima parte quali erano i paradigmi principali sull'internazionalizzazione delle imprese, in particolare quelli relativi alla internazionalizzazione a stadi rappresentati dalla Product Life Cycle Theory, i modelli Innovation Related e il modello Uppsala sviluppato dalla scuola svedese. Sarà introdotto di

seguito il tema principale del capitolo, cioè la nascita del concetto d'impresa Born Global (BG). Vedremo come le teorie sull'internazionalizzazione a più stadi non fossero più adeguate per descrivere e definire una sempre più crescente quantità d'impresе che caratterizzarono il loro sviluppo internazionale sin dalla loro fondazione, saltando alcune delle fasi peculiari ("leapfrog") tipiche nei modelli tradizionali. Dopo una presentazione delle imprese Born Global nella letteratura, saranno illustrate le principali caratteristiche di questa tipologia d'impresa e sarà dato particolare rilievo al termine del capitolo dell'International Entrepreneurship, particolare attitudine presente nella cultura organizzativa delle Born Global e non solo.

### **1.1. Le teorie sull'internazionalizzazione classiche: la Stage Theory.**

Come accennato precedentemente, gli studi di international business che si consolidarono prima dell'avvento della globalizzazione, in particolare tra gli anni Settanta e Ottanta, affermavano la validità di alcune teorie che indicavano l'internazionalizzazione delle imprese come un processo graduale a più stadi. Il concetto alla base degli *stage-methods models* consiste nell'esistenza di una prima fase in cui le imprese gestiscono le proprie attività nel paese di origine, cui poi segue un lento e graduale processo d'ingresso nei mercati internazionali. Ciò è dovuto alla presenza di alcuni fattori, quali la scarsa conoscenza dei mercati stranieri, un management poco propenso al rischio e un diffuso livello d'incertezza (Persinger, Civi e Walsh, 2007). Molteplici, comunque, sono gli approcci teorici (*stage approach*) che sono stati sviluppati. In particolare si sono maggiormente affermati tre modelli, che saranno di seguito analizzati.

#### **1.1.1. Product Life Cycle Theory.**

Il primo modello che sarà analizzato deriva dalla teoria del "Product Life Cycle" elaborata inizialmente negli anni Sessanta e approfondita successivamente negli anni Settanta da Vernon (1966, 1971) e secondo la quale il processo di internazionalizzazione dell'impresa è fortemente legato al ciclo di vita del proprio prodotto. Individuando tre fasi nel ciclo di vita del prodotto, Vernon associa a ciascuna di esse una corrispondente fase nel processo di espansione internazionale dell'azienda.

La prima fase viene definita “new product”, nella quale il prodotto presenta specifiche caratteristiche non standardizzate, poiché la gamma di input, processi e specifiche tecniche è ancora molto ampia. La natura di prodotto non standardizzato implica la possibilità per l’impresa di optare per una scelta localizzativa nel proprio Paese di origine, anziché in un altro Paese caratterizzato da basso costo della manodopera<sup>1</sup>. Questa scelta deriva dalla presenza di forze che Vernon definisce “più forti rispetto al costo relativo dei fattori e di trasporto”, quali la necessità di comunicazione e le economie esterne. Inoltre altri fattori quali la necessità di flessibilità e la bassa elasticità della domanda rispetto al prezzo del prodotto contribuiscono a mantenere l’azienda nel Paese d’origine.

Nella seconda fase, definita da Vernon “maturing product”, alla crescente domanda per il bene prodotto dall’azienda segue un aumento del grado di standardizzazione del prodotto stesso e ciò conduce ad alcune implicazioni di carattere localizzativo (Vernon, 1966). Il calo relativo al bisogno di flessibilità e la definizione di determinati standard di prodotto spingono l’azienda a ricercare maggiormente l’ottenimento di economie di scala attraverso la produzione di massa. Inoltre negli altri Paesi avanzati emerge una crescente domanda per il prodotto che l’azienda può soddisfare attraverso le esportazioni o realizzando l’apertura di una sede produttiva in loco. In particolare, Vernon afferma che “finché il costo di produzione marginale e di trasporto dei beni esportati dagli Stati Uniti sono inferiori al costo medio di produzione nel mercato d’importazione, l’azienda preferirà presumibilmente evitare un investimento diretto” (Vernon, 1966).

La terza e ultima fase che viene individuata da Vernon, definita “standardized product”, si caratterizza per un’espansione della domanda del prodotto nei Paesi meno sviluppati, risultando, quindi, attrattivi per le aziende anche per il vantaggio economico che possono conseguire localizzandovi la produzione. Inoltre, svolgendo in questi paesi la produzione del bene standardizzato, l’azienda può non solo soddisfare la domanda locale, ma può anche compiere attività d’esportazione con il fine di soddisfare la domanda di altri mercati stranieri (Vernon, 1966).

Sebbene questa teoria possa spiegare tuttora il comportamento di alcune aziende, lo stesso Vernon affermò come alcune ipotesi di fondo di questo modello risultassero dubbie (Vernon, 1979). L’appiattimento delle divergenze tra i Paesi sviluppati e quelli meno sviluppati e il processo di convergenza di questi ultimi verso livelli di sviluppo “occidentali”, infatti, hanno

---

<sup>1</sup> Occorre specificare che, in questo studio, Vernon fa riferimento a imprese site negli Stati Uniti, in cui il costo del lavoro risulta essere maggiore rispetto ad altri Paesi.

spinto molte imprese a lanciare i propri prodotti in più Paesi contemporaneamente, soprattutto se operanti in settori ad alto livello tecnologico (Baronchelli e Cassia, 2008).

### **1.1.2. I modelli d'internazionalizzazione Innovation-related.**

I modelli Innovation-related (o I-models, o I-M) sono stati elaborati partendo dal lavoro del 1962 di Rogers in cui ogni stadio del processo d'internazionalizzazione può essere definito come un'innovazione per l'impresa. I principali modelli che si sono affermati in questo filone (Bilkey e Tesar, 1977; Cavusgil, 1980; Reid 1981) definiscono un numero fisso e sequenziale di stadi nel processo d'internazionalizzazione e, sebbene il loro numero differisca da modello a modello, possono essere ravvisati tre fasi più generiche: la fase "pre-export", quella "initial export" e, infine, la "advanced export" (Ruzzier, Hisrich e Antoncic, 2006). Secondo Andersson (2000), inoltre, il comportamento internazionale delle imprese si spiega soprattutto grazie ad aspetti quali l'apprendimento individuale e il ruolo del top management.

Sono stati evidenziati, tuttavia, diversi aspetti critici. Da una parte si evidenziano delle problematiche nella definizione dei criteri di demarcazione per distinguere i vari stadi (Miesenbock, 1988; Andersen, 1993), dall'altra le differenze stesse tra i vari modelli sembrano essere più di carattere semantico che reali (Andersen, 1993). Inoltre tali modelli risultano essere poco adeguati, poiché si limitano a descrivere i processi di cambiamento senza, però, definirne le dimensioni e i diversi approcci adottati dalle imprese nello sviluppo delle loro attività (Ruzzier, Hisrich e Antoncic, 2006).

### **1.1.3. Uppsala Internationalization Model.**

Il modello, elaborato da Johanson e Vahlne (1977, 1990), rientra a pieno titolo nel filone della stage theory e considera l'internazionalizzazione come un processo in cui l'impresa "aumenta gradualmente il suo coinvolgimento internazionale" (Johanson e Vahlne, 1990). La costruzione di questo modello è stata realizzata attorno a due concetti principali. In primo luogo, viene analizzata l'influenza della *psychic distance* nella scelta di ingresso in nuovi mercati. La *psychic distance* può essere definita in termini di differenze linguistiche, culturali e di sistemi politici che interferiscono nel flusso di informazioni tra l'azienda e il mercato (Vahlne e Wiedersheim-Paul, 1973). Si tratta, quindi, di una distanza diversa da quella fisica, di tipo



figurativo, ma che incide fortemente nel processo d'internazionalizzazione, poiché maggiore è questa distanza, maggiore sarà lo sforzo che l'azienda dovrà compiere per affrontare lo svantaggio di essere straniera, svantaggio che può essere riassunto nel concetto di *liability of foreignness* (Johanson e Vahlne, 2009).

Il secondo concetto che gli autori analizzano è quello relativo alla conoscenza. Sono individuate due tipologie sulla base della modalità attraverso la quale vengono tramandate. Da una parte troviamo l'*objective knowledge*, che può essere insegnata, dall'altra l'*experiential knowledge*, che si può acquisire solamente attraverso l'esperienza personale (Johanson e Vahlne, 1990). In particolare, è attraverso l'*experiential knowledge* che l'impresa riesce ad acquisire la conoscenza dei mercati, la quale genera nuove opportunità di business, diventando, quindi, a sua volta una driving force dell'internazionalizzazione (Johanson e Vahlne, 1990).

Dal combinato di queste due asserzioni, gli autori giustificano la gradualità del processo d'internazionalizzazione che intraprendono le imprese. In particolare, dimostrano come questo processo avvenga alla stregua di una *establishment chain*: le prime *operations* sono generalmente caratterizzate da attività d'esportazione *ad hoc*, avvalendosi anche di intermediari, ad esempio agenti che rappresentano l'azienda nel mercato straniero. Con la crescita dei volumi di vendita, l'impresa seguirà nella creazione di proprie subsidiaries, che andranno a sostituire gli intermediari, e infine, se si considera una crescita della domanda per il prodotto, procederà alla produzione direttamente nel mercato straniero per ovviare eventuali barriere commerciali (Johanson e Vahlne, 1977).

L'internazionalizzazione avviene, inoltre, in quei contesti geografici contraddistinti da una limitata *psychic distance*, cioè in quei mercati che l'impresa può facilmente comprendere e individuare le opportunità e nei quali il livello di incertezza percepita risulta essere minore (Johanson e Vahlne, 1990). Anche in questo contesto, quindi, possiamo ravvisare la caratteristica di gradualità tipica del modello Uppsala. Infatti, operando in contesti geografici "vicini", l'impresa acquisisce esperienza e conoscenza dei mercati esteri, con il cui accumulo potrà decidere di espandersi anche in mercati percepiti come più "distanti" (Johanson e Vahlne, 1990).

## **1.2. Nuovi approcci all'internazionalizzazione: dalla stage theory alla nascita del concetto di azienda Born Global.**

La *stage theory* ha avuto un impatto considerevole nello studio delle tematiche dell'internazionalizzazione delle imprese. La loro influenza è stata significativa, i riscontri

empirici ne confermavano la fondatezza e, soprattutto per quanto concerne il modello Uppsala, non sono mancati nuovi studi e ricerche per affinarne le idee di fondo (Ruzzier, Hisrich e Antoncic, 2006). L'avvento della globalizzazione, tuttavia, ha mutato il panorama, facendo così emergere le criticità di queste teorie, non più sufficienti per spiegare e descrivere il crescente numero di imprese che, sin dal momento della loro nascita, riuscivano a fornire i propri prodotti e servizi su scala globale (Persinger, Civi e Walsh, 2007). Queste, infatti, falliscono nel tentativo di spiegare le nuove realtà organizzative a causa della prospettiva da cui sono sviluppate. Di fatto, l'errore consiste nell'analizzare realtà quali le grandi imprese mature, anziché soffermarsi sulla figura dell'imprenditore e sulla rete sociale e le alleanze commerciali che egli stesso costruisce attorno alla sua impresa (McDougall, Shane e Oviatt, 1994). Inoltre, l'aumento vertiginoso della velocità, qualità ed efficienza dei trasporti e delle comunicazioni internazionali, la progressiva omogeneizzazione dei mercati, nonché la maggior disponibilità nell'accesso di risorse finanziarie e di capitale umano più flessibile hanno reso l'internazionalizzazione un fenomeno più comprensibile (Oviatt e McDougall, 1994), tale per cui molti imprenditori hanno avuto una maggiore possibilità di inserirsi con successo nei mercati internazionali. La somma di questi fattori, quindi, ha fatto sì che molte imprese potessero agevolmente saltare alcuni (se non la totalità) degli stadi del processo d'internazionalizzazione, smentendo, nei fatti, le teorie dello *stage approach*<sup>2</sup> (Oviatt e McDougall, 1994).

La non validità della *stage theory* ha, quindi, determinato la coniazione di nuove classificazioni delle nuove realtà organizzative, tra cui, appunto, vi è quello delle Born Global. Il termine fu inizialmente introdotto da Rennie (1993) dopo aver effettuato uno studio sui cosiddetti "early exporters" australiani, cioè piccole e medie imprese esportatrici caratterizzate da un crescente tasso di esportazioni nel quinquennio precedente (Rennie, 1993). Nello studio l'autore individua due categorie d'esportatori. La prima, che raccoglie circa il 75% delle aziende, è quella delle *domestic-based firms*, cioè aziende che si sono affermate nel mercato locale e dotate di una robusta solidità finanziaria. Queste aziende hanno come focus principale il mercato interno, che rappresenta circa l'80% del fatturato, e, in media, le prime attività d'esportazione sono avvenute 27 anni dopo la loro costituzione. La seconda categoria, di contro, è rappresentata dalle *born global firms*, imprese relativamente di piccole dimensioni (fatturano, in media, 16 milioni di dollari) che già dopo due anni dalla loro costituzione sono presenti nei mercati internazionali con esportazioni che coprono il 76% del fatturato (Rennie, 1993). Il successo di questa nuova tipologia d'imprese deriva dal fatto che competono nel mercato facendo leva sulla

---

<sup>2</sup> Nel loro studio, Oviatt e McDougall comunque non definiscono le teorie dell'internazionalizzazione a stadi come sbagliate, poiché queste trovano riscontro in alcune realtà aziendali e settoriali. Tuttavia sono rese meno applicabili in quei contesti in cui sono profondamente mutati specifici settori, tecnologie e capacità in seno alle aziende.

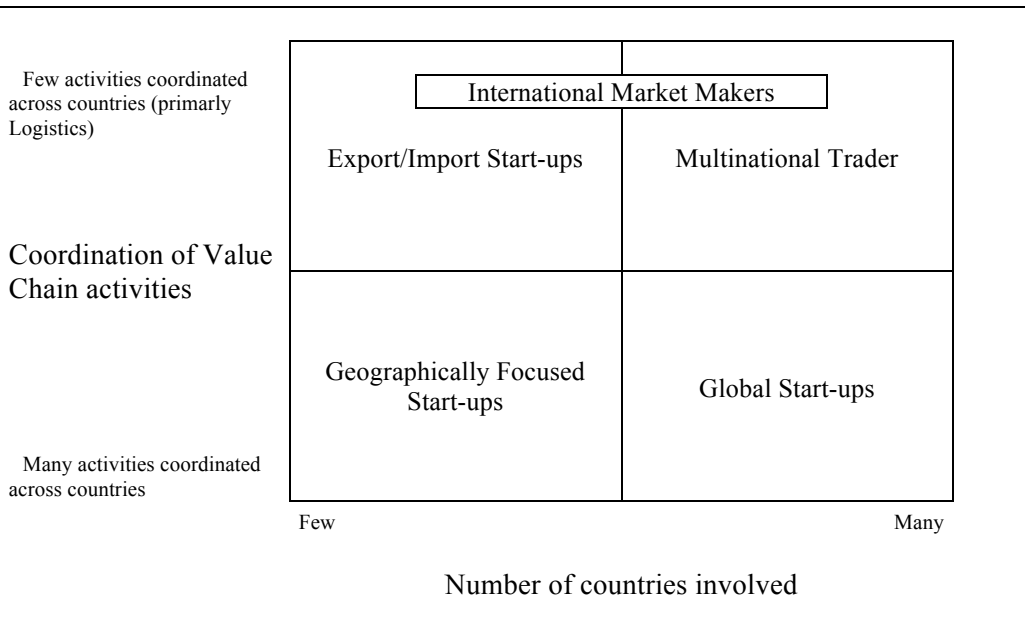
qualità e design del prodotto offerto, oltre al fatto di essere molto vicine al cliente e abili e flessibili nell'adattare i propri prodotti alle mutevoli esigenze del mercato (Madsen e Servais, 1997).

Lo studio condotto da Rennie fu solamente il primo di una lunga serie sul tema delle Born Global. In quegli anni vennero proposte anche nuove definizioni, che hanno portato alla coniazione di nuovi termini per spiegare il fenomeno delle Born Global. Un contributo significativo, infatti, è quello apportato dallo studio di Oviatt e McDougall (1994) sulle International New Ventures. I due autori definiscono una INV come “un'organizzazione che, dalla sua costituzione, cerca di ottenere un vantaggio competitivo significativo dall'utilizzo di risorse e vendita di prodotti in vari Paesi” (Oviatt e McDougall, 1994). Se, da una parte, Rennie dà maggiore attenzione al peso dell'export sul fatturato, ponendolo in relazione al tempo impiegato dall'azienda per internazionalizzarsi, dall'altra Oviatt e McDougall pongono il focus sull'età in cui le imprese diventano internazionali in relazione al rilevante impegno di risorse (materiali, umane, finanziarie e di tempo) in più nazioni contemporaneamente. In questo modo gli autori giungono a evidenziare come le INVs si manifestino con una molteplicità di forme organizzative distinguibili in base al numero delle operazioni della value chain coordinate e dei Paesi in cui operano, come indicato nella figura.

Una prima categoria ravvisabile è quella delle *New International Market Makers*, le quali sono dedite alle attività di importazione ed esportazione da cui dipendono i loro profitti. Le attività della value chain che vengono coordinate da queste imprese sono limitate alla logistica, ma, a secondo del livello di apertura commerciale, cioè del numero dei Paesi in cui operano, possono essere suddivise in altre due sottocategorie. Da una parte vengono evidenziate le *Export/Import Start-ups*, le quali operano in pochi Paesi familiari alla figura dell'imprenditore. Dall'altra vengono rilevate le *Multinational Trader*, le quali servono molti più mercati mantenendo una continua ricerca di opportunità commerciali in nuovi Paesi (Oviatt e McDougall, 1994).

Sono individuate, poi, le *Geographically Focused Start-ups*, le quali soddisfano con successo particolari bisogni presenti in determinate regioni o Paesi attraverso lo sfruttamento di risorse unicamente localizzate in quei contesti geografici. Il loro vantaggio competitivo deriva, quindi, dalla capacità di coordinare diverse attività della value chain come lo sviluppo tecnologico, la gestione delle risorse umane e della produzione in un mix inimitabile in quanto complesso o perché vengono impiegate conoscenze tacite e ulteriormente protetto attraverso la costituzione di un network esclusivo di alleanze commerciali nell'area servita (Oviatt e McDougall, 1994).

**Figura 1. Tipi di INVs.**



Fonte. Oviatt e McDougall, pag. 59, 1994.

L'ultima categoria, infine, è quella delle *Global Start-ups*, che gli autori definiscono la “manifestazione più radicale delle INVs” (Oviatt e McDougall, 1994). Tale giudizio deriva dalla loro grande capacità di gestire numerose attività organizzative della value chain site in una molteplicità di luoghi rispondendo sia alle esigenze dei mercati sempre più globalizzati, sia attivandosi proattivamente per cogliere le migliori opportunità di acquisire risorse e vendere i propri prodotti laddove il mercato ne attribuisca il valore maggiore. Le Global Start-ups, tuttavia, presentano il livello maggiore di difficoltà nel loro sviluppo, a causa delle capacità richieste e dell'intenso sforzo nel coordinare le attività nei vari contesti geografici, ma, proprio per questo motivo, una volta affermatesi rappresentano la categoria con il vantaggio competitivo più sostenibile (Oviatt e McDougall, 1994).

Gli studi di Rennie da una parte e Oviatt e McDougall dall'altra costituiscono, quindi, un punto di partenza da cui presero avvio altri numerosi studi sulle Born Global. Tuttavia, il focus si spostò dagli aspetti meramente organizzativi a quelli più manageriali, concentrandosi in particolar modo sulla figura dell'imprenditore (Rasmussen e Madsen, 2002). In questo senso si inserisce lo studio condotto da Madsen e Servais (1997), i quali attribuiscono alle capacità del fondatore dell'azienda un ruolo fondamentale nell'affermazione delle Born Global. Oltre che allo sviluppo delle nuove tecnologie e alla presenza di nuove condizioni nei mercati internazionali sempre più globalizzati, gli autori ritengono che le esperienze passate e le

competenze presenti, nonché la stessa ambizione del fondatore andrebbero prese maggiormente in considerazione (Madsen e Servais, 1997). Il background stesso dell'imprenditore, infatti, aiuta a capire il sentiero di sviluppo dell'azienda grazie alla sua forte influenza sul processo d'internazionalizzazione. Infatti, sia il tipo di educazione che l'esperienza internazionale riducono sensibilmente la *psychic distance*, consentendo una più agevole estensione del network domestico oltre i confini nazionali (Madsen e Servais, 1997). È proprio il network in cui si inserisce l'impresa (e l'imprenditore) l'altro elemento oggetto di analisi dagli autori. In particolare, le core competences sviluppate dall'imprenditore si inseriscono in un network già esistente e che precede la stessa nascita dell'azienda Born Global (Madsen e Servais, 1997). L'importanza del ruolo dell'imprenditore e del network viene successivamente confermata anche attraverso diversi studi empirici. In particolare, uno studio condotto attraverso interviste ai fondatori e top managers di alcune aziende danesi classificabili come Born Global (Rasmussen et al., 2001) ne ha confermato la loro rilevanza nel processo d'internazionalizzazione delle proprie aziende. Per quanto concerne la definizione di Born Global, lo studio danese considera tali aziende come imprese di produzione con una percentuale di esportazioni sul fatturato maggiore del 25% in cui le attività di export sono iniziate entro il terzo anno dalla loro costituzione (Rasmussen e Madsen, 2002). Più precisamente, è stato rilevato come non tanto l'esperienza internazionale passata dell'imprenditore/manager, quanto piuttosto l'atteggiamento propositivo verso i mercati esteri ("international outlook") e la presenza di un network internazionale siano caratteristiche essenziali per l'affermazione di un'azienda Born Global. Più precisamente, non è necessario che il network sia preesistente alla nascita dell'azienda, piuttosto diventa determinante allorché la stessa azienda volesse accedere ai mercati internazionali (Rasmussen e Madsen, 2002).

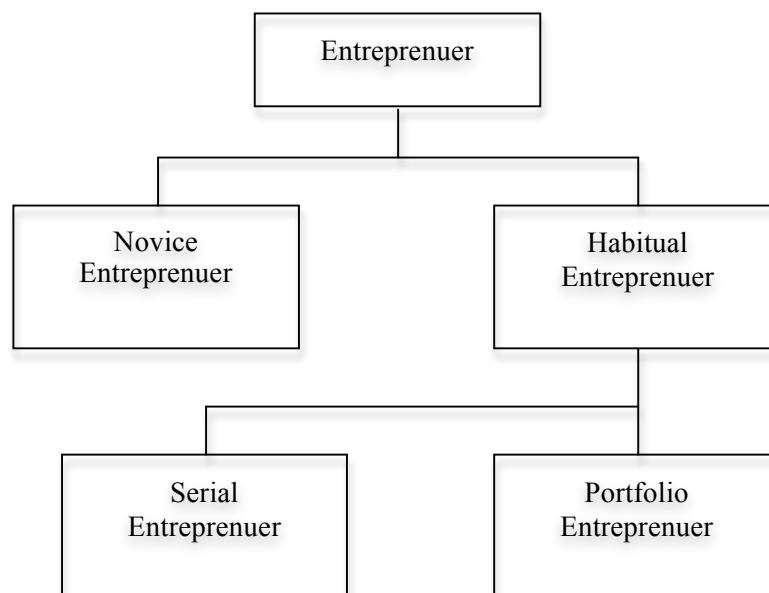
Dal ruolo del fondatore/imprenditore e del network altri studi, in particolare quello di Knight e Cavusgil (2004), si focalizzano sulle competenze interne delle aziende e sul loro ruolo nell'affermazione internazionale delle stesse. Partendo dalla teoria della "evolutionary economics", gli autori fanno risalire la creazione di competenze critiche e capacità organizzative all'abilità di certe imprese nel sostenere i processi di innovazione e, quindi, di creazione di nuova conoscenza che le porta a migliori performance rispetto ad altre (Knight e Cavusgil, 2004). I due autori, infatti, non a caso definiscono le aziende Born Global come organizzazioni che "dalla loro costituzione, ricercano performance superiori nei mercati internazionali dall'applicazione delle risorse intellettuali (*knowledge-based resources*) per vendere i propri prodotti in più paesi" (Knight e Cavusgil, 2004). Di fatto, lo studio di Knight e Cavusgil si fonda sulla *Resource-Based View (RBV)*, un insieme di teorie secondo le quali la diversa dotazione di risorse determina

capacità organizzative e performance di ciascun'impresa. Nella competizione internazionale, la conoscenza, intesa come capacità di apprendere e utilizzare relazioni per raggiungere determinati fini (Autio et al., 2000), determina un particolare vantaggio nella possibilità da parte delle imprese di entrare e operare più facilmente nei mercati internazionali. In particolare, le conoscenze acquisite determinano la generazione di capacità organizzative le quali, una volta affermatesi nella routine aziendale, costituiscono la principale fonte delle migliori performance aziendali di questo tipo di imprese (Knight e Cavusgil, 2004). Facendo riferimento alle aziende Born Global, gli autori evidenziano come queste siano in grado di trasformare le innovazioni di prodotto o di processo in business con performance migliori rispetto alle grandi aziende, soprattutto grazie a precise caratteristiche delle aziende Born Global: la loro flessibilità, l'organizzazione meno burocratica rispetto alle grandi aziende e la naturale predisposizione alla cultura dell'innovazione. Inoltre, proprio la cultura dell'innovazione e l'inclinazione di perseguire i mercati internazionali, nonché una specifica combinazione di conoscenze e capacità spingono le Born Global a internazionalizzarsi prima e con performance migliori e più sostenibili di altre giovani aziende "internationally oriented" prive, però, di una cultura dell'innovazione (Knight e Cavusgil, 2004).

Presutti et al. (2008), tuttavia, ritornano nel loro studio sul ruolo dell'imprenditore nello sviluppo delle aziende Born Global, soprattutto perché sussistono delle difficoltà nell'analizzare e spiegare questo fenomeno attraverso gli approcci tradizionali. Gli autori definiscono le Born Global come "lo stadio finale del processo di apprendimento di un *serial entrepreneur*, avanzando affermazioni riguardo all'importanza della precedente esperienza imprenditoriale – in termini di acquisizione della conoscenza, identificazione e sfruttamento delle opportunità, sviluppo di social network – nella creazione e la crescita di un'impresa born-global" (Presutti et al., 2008). Le analisi del loro studio si inseriscono nel filone della International Entrepreneurship e prendono in esame la figura del *serial entrepreneur*. Nella letteratura (Mosey e Wright, 2007; Ronstad, 1982), infatti, si possono distinguere due figure imprenditoriali, quella del *novice* e *habitual entrepreneur*, dove la prima è quella di un imprenditore alla prima esperienza, che necessita di aiuto per riconoscere le opportunità ed evidenziare i propri punti di forza, mentre la seconda indica quell'imprenditore che avvia una serie di business differenti, prima di lanciarne uno di successo. L'imprenditore *serial* s'inserisce in quest'ultima categoria, crea più di un business, ma ne possiede e gestisce uno per volta, distinguendosi, invece, dal *portfolio/parallel entrepreneur*, cioè quell'imprenditore che avvia e possiede più business contemporaneamente (Hall, 1995).

A differenza degli altri, l'imprenditore *serial* possiede una migliore abilità nel trattare le informazioni che riceve. Le sue esperienze passate e i network che è riuscito a costruire, infatti, gli forniscono l'opportunità di gestire le informazioni in modo più efficace, così da poter meglio superare i rischi che si presentano con l'avverarsi di nuove condizioni e, quindi, avere maggior successo di entrare in nuovi mercati, prodotti e tecnologie (Presutti et al., 2008). La figura dell'imprenditore e del *serial entrepreneur*, dunque, diventano centrali in questo studio. La loro importanza deriva dal fatto che colmano quel gap di conoscenze, risorse e competenze caratteristiche delle nuove realtà aziendali tra le quali, appunto, ci sono le Born Global (Presutti et al., 2008).

**Figura 2. Tipi di imprenditore nella letteratura.**



Fonte. Mosey e Wright, 2007; Ronstad, 1982; Hall, 1995; Presutti et al., 2008. Rielaborazione personale.

Risultano interessanti, inoltre, le analisi condotte da Andersson nel 2011, in cui lega lo studio sulle Born Global alla *Effectuation Theory*. I modelli che si ispirano a questa teoria (*effectuation models*) partono dal presupposto che da un set di alternative si possono raggiungere più risultati, anche diversi tra loro (Andersson, 2011). Il processo parte da un'analisi dell'azienda e dell'ambiente internazionale, segue sondando e valutando i vari mercati esteri e si conclude scegliendo le strategie nei singoli mercati. Inoltre, questi processi sono guidati da tre fattori, cioè le caratteristiche dell'imprenditore, le sue conoscenze e, in particolar modo, il network che ha sviluppato, confermando l'importanza degli individui (l'imprenditore/fondatore) nello sviluppo internazionale dell'azienda (Andersson, 2011). In particolare, l'*Effectuation Theory* risulta

efficace laddove l'azione umana gioca un ruolo fondamentale nello sviluppo di un'azienda in quei contesti in cui l'ambiente è difficilmente prevedibile e caratterizzato da un discreto livello di incertezza, così come avviene, appunto, per le imprese Born Global. Infatti, da una parte tiene in considerazione tutti i livelli di analisi, cioè quello individuale, aziendale e del network, e dall'altra li coniuga con una prospettiva imprenditoriale e proattiva che meglio descrive lo sviluppo aziendale rispetto a quelle utilizzate nelle teorie precedenti per analizzare l'internazionalizzazione delle Born Global (Andersson, 2011). In questa prospettiva, quindi, l'imprenditore usa le sue risorse, quelle aziendali e il network per avvantaggiarsi delle opportunità che si sono create o osservate, anche di quelle che non dovessero essere inizialmente in linea con i piani aziendali. Così facendo, l'imprenditore può entrare nei nuovi mercati in brevi periodi di tempo e con bassi livelli di rischio (Andersson, 2011).

**Figura 3. Definizioni e descrizioni delle aziende Born Global in letteratura.**

FONTE	DEFINIZIONE
Rennie (1993)	Giovani aziende che riescono subito ad esportare a circa due anni dalla loro fondazione e che, sebbene piccole, con una media di fatturato di circa \$16 milioni, riescono con successo a competere – e vincere – contro gli altri concorrenti già affermati in tutto il mondo.
Oviatt e McDougall (1994)	Organizzazioni che, dal momento della loro costituzione, cercano di ottenere un vantaggio competitivo significativo dall'utilizzo di risorse e vendita di prodotti in vari Paesi.
Madsen e Servais (1997)	Imprese che non seguono i classici modelli d'internazionalizzazione a stadi, ma che invece mirano direttamente ai mercati internazionali o all'intero mercato globale già al momento della loro nascita. Fondamentali sono: l'imprenditore/fondatore, con il suo bagaglio di esperienze e conoscenze, e il network, la cui esistenza precede la costituzione dell'impresa stessa.
Rasmussen e Madsen (2002)	Imprese di produzione con una percentuale di esportazioni sul fatturato maggiore del 25% in cui le attività di export sono iniziate entro il terzo anno dalla loro costituzione. L'atteggiamento propositivo verso i mercati esteri ("international outlook") e la presenza di un network internazionale sono caratteristiche essenziali per una loro affermazione nel mercato.
Knight e Cavusgil (2004)	Organizzazioni che dalla loro costituzione, ricercano performance superiori nei mercati internazionali dall'applicazione delle risorse intellettuali ( <i>knowledge-based resources</i> ) per vendere i propri prodotti in più Paesi.



Presutti et al. (2008)	Le Born Global possono essere definite come lo stadio finale del processo di apprendimento di un <i>serial entrepreneur</i> , dove assume un'importanza ragguardevole la sua precedente esperienza imprenditoriale – in termini di acquisizione della conoscenza, identificazione e sfruttamento delle opportunità, sviluppo di social network – nei momenti di costituzione e crescita dell'impresa stessa.
Andersson (2011)	Seguendo le impostazioni dell' <i>Effectuation Theory</i> , l'imprenditore usa le sue risorse, quelle aziendali e il network per appropriarsi delle opportunità che si sono create o osservate. Così facendo, l'imprenditore può entrare nei nuovi mercati in brevi periodi di tempo e con bassi livelli di rischio.

Osservando la letteratura sulle BG, emerge chiaramente un quadro frastagliato in relazione alla definizione di questa nuova tipologia aziendale, così come illustrato nella figura 3. Ciò appare del tutto ragionevole, se si considera che, come si è visto, gli studi sulle BG sono iniziati solamente verso la fine del secolo scorso. Tuttavia occorre procedere con un attento esame delle loro principali caratteristiche, che saranno, quindi, oggetto dei prossimi paragrafi.

### **1.3. Principali caratteristiche delle Born Global.**

Nel precedente paragrafo si è voluto esaminare l'evoluzione del concetto di azienda Born Global. Abbiamo visto come, inizialmente, ci si riferisse a questa nuova realtà in termini più che altro organizzativi e in relazione alle dinamiche dell'export, per poi indirizzarsi verso gli aspetti più manageriali, in particolare concentrandosi sul ruolo della figura dell'imprenditore/fondatore e del network. Le Born Global sono, quindi, piccole aziende, relativamente giovani, attive soprattutto in settori ad alto contenuto di innovazione tecnologica, favorite nel loro sviluppo dal ruolo proattivo dell'imprenditore. Le novità sorte con queste nuove forme organizzative non sono comunque estranee ad alcune difficoltà e svantaggi (*liabilities*) che le aziende più giovani e di piccola dimensione o quelle recentemente internazionalizzate devono tipicamente affrontare. In riferimento a quest'ultima ipotesi, le aziende BG, così come avviene per le MNEs (Multinational Enterprises), si scontrano con la cosiddetta *liability of foreignness* (Knight e Cavusgil, 2004). Questo concetto fa riferimento a una serie di costi che le imprese affrontano svolgendo delle attività economiche fuori dai confini domestici e che scaturiscono dalla non familiarità con l'ambiente circostante, da una serie di differenze culturali, politiche ed economiche tra i vari Paesi e dal bisogno di coordinamento tra le diverse aree geografiche in cui

è presente l'impresa (Zaheer, 1995), un concetto che rimanda a quello della *psychic distance* formulato da Vahlne e Wiedersheim-Paul (1973). L'impatto di questo insieme di costi e delle scelte che le singole imprese intraprendono per affrontarlo variano in base al settore e alle caratteristiche dell'azienda, dal Paese ospitante e da quello domestico e come conseguenza si ha che le imprese straniere sono simultaneamente caratterizzate da una minore profittabilità e probabilità di sopravvivenza rispetto alle imprese autoctone (Zaheer, 1995).

Come vedremo successivamente, le BG sono caratterizzate per essere aziende di piccola dimensione. Ciò può determinare un ulteriore svantaggio, comune tra le piccole e medie imprese, denominato *liability of smallness*. Lo svantaggio nasce da una serie di costi che le piccole e medie imprese sostengono rispetto a quelli di un'azienda di maggiori dimensioni. Si tratta, ad esempio, della difficoltà da parte di queste categorie d'impresa di realizzare significative economie di scala, di ottenere, cioè, una diminuzione dei costi medi unitari per prodotto all'aumentare della produzione (Phelan et al., 2006). Studi empirici, inoltre, dimostrano come le piccole dimensioni delle aziende minori rendano più problematica la loro sopravvivenza (Aldrich e Auster, 1986). Rispetto a quelle più grandi, le aziende di minori dimensioni faticano a raccogliere capitali necessari per una successiva espansione o per affrontare problemi di liquidità, sono costrette ad affrontare un sistema normativo e fiscale più favorevole alle grandi imprese e, infine, riescono difficilmente a competere con queste nell'assunzione di forza lavoro (Aldrich e Auster, 1986).

Infine, un terzo ostacolo che una piccola impresa come la BG deve affrontare è quello definito come *liability of newness* (Knight e Cavusgil, 2004). La *liability of newness* può essere indicata come l'insieme dei costi che una nuova impresa/start-up deve affrontare rispetto alle imprese già affermatesi e fondate da tempo (Phelan et al., 2006) o, come evidenziato da Stinchcombe (1965), da quei costi per istituire nuove strutture e procedure, assumere, formare e trattenere nuova forza lavoro e per costruire un nuovo e stabile portfolio di clienti. Nel loro studio, Aldrich e Auster (1986) sottolineano come centinaia di migliaia di aziende ogni anno cessino la propria attività e, riprendendo quanto affermato da Carrol (1983), come il tasso di mortalità delle imprese presenti valori molto più alti tra le piccole e medie imprese. In particolare, i due autori rilevano fattori esterni e interni all'organizzazione che determinano l'insorgere della *liability of newness*. I fattori esterni possono essere assimilabili a delle vere e proprie barriere all'ingresso in determinati ambienti per le nuove imprese e sono dovute sostanzialmente alla marcata differenziazione dei prodotti, cioè alla presenza di brand o prodotti già affermati sul mercato, barriere tecnologiche, barriere di carattere normativo/regolatorio, maggiore esperienza raggiunta dai competitors già presenti e dalle reazioni competitive delle

imprese già operanti, le quali possono dar vita a processi di integrazione verticale nella supply chain o a comportamenti e atti anche illegittimi, quali, ad esempio, cartelli o l'adozione di un prezzo predatorio (Aldrich e Auster, 1986). D'altra parte esistono fattori interni che causano la liability of newness, i quali scaturiscono dalla necessità di costruire e chiarire i ruoli e le strutture in modo coerente ai vincoli esterni e, come individuato da Stinchcombe (1965), dall'abilità di attirare forza lavoro qualificata (Aldrich e Auster, 1986).

Non necessariamente tutte le piccole e medie imprese affrontano simultaneamente queste difficoltà. Le liability of smallness e newness sono problematicità comuni a tutte le nuove iniziative imprenditoriali, mentre anche le grandi imprese multinazionali possono dovere affrontare la liability of foreignness. Le caratteristiche delle BG, invece, fanno sì che questa nuova realtà imprenditoriale debba necessariamente adoperarsi per affrontare e superare queste tre liabilities in modo simultaneo. La presenza di questi ostacoli, tuttavia, non ha impedito alle BG di affermarsi come una delle principali novità distintive del capitalismo del Ventunesimo secolo (Phelan et al., 2006). Sempre più imprese, infatti, sono "born global", nascono cioè globali cercando di ricavare quote sempre più maggiori delle proprie vendite oltre i propri confini domestici e riuscendo, quindi, a superare le tre liabilities considerate precedentemente (Phelan et al., 2006). In particolare, si è assunto che questi ostacoli siano stati superati soprattutto grazie al possesso di queste aziende di risorse e capacità fondamentali quali la forte propensione verso l'innovazione tecnologica e conoscenze altamente specializzate. Di seguito saranno, quindi, analizzate le principali caratteristiche delle aziende BG, il loro operare in settori ad alto contenuto tecnologico, ma anche la loro capacità di inserirsi in settori più tradizionali, dimensioni e struttura aziendali, il ruolo dell'imprenditore nel consolidamento di queste nuove realtà organizzative.

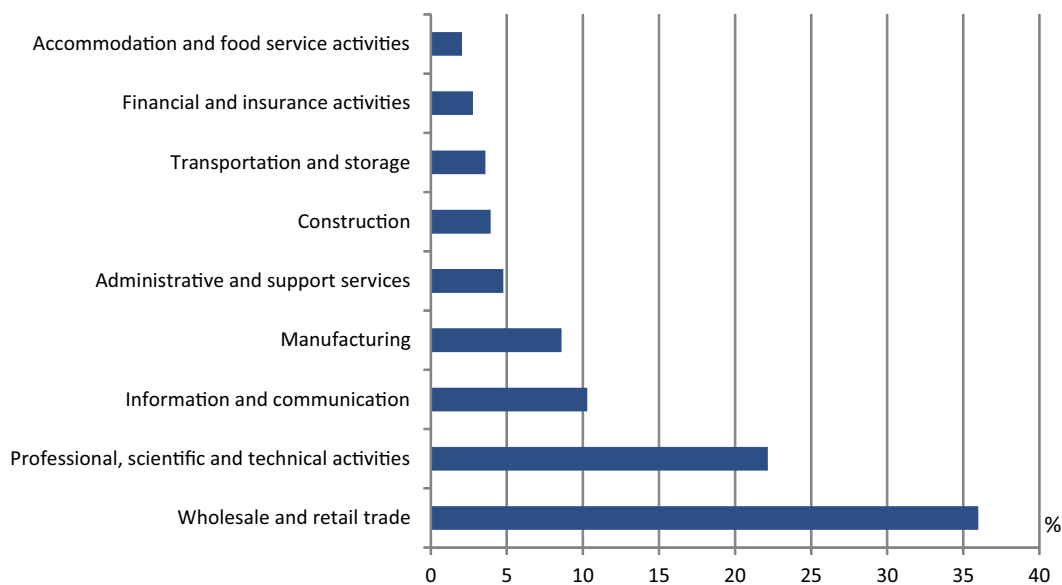
### **1.3.1.1 I settori in cui operano le Born Global e il ruolo della tecnologia e dell'innovazione.**

Nella letteratura le aziende Born Global vengono associate a settori ad alto livello tecnologico o ad alto valore aggiunto, come quello delle biotecnologie, dei servizi o del design. Sorte spesso da spin-off universitari o di aziende ad alto livello tecnologico (Oviatt e McDougall, 2005), il fatto che le BG siano operanti in questi settori è dovuto al fatto che questi sono verosimilmente più internazionali per natura rispetto agli altri (Eurofound, 2012). Aziende BG possono, tuttavia, essere rilevate anche nei settori più tradizionali della manifattura e dei servizi. La veloce internazionalizzazione di queste imprese, in questo caso, è dovuta non tanto al fatto di

ricercare opportunità strategiche oltreconfine, quanto piuttosto un effetto della localizzazione in determinati contesti: alcuni ricercatori italiani hanno, infatti, evidenziato come una prima generazione di imprese del settore tessile e della meccanica e classificabili come BG tra gli anni Sessanta e Settanta del secolo scorso siano riuscite a diventare velocemente globali grazie alla struttura familiare e alla loro localizzazione in distretti industriali che hanno fornito loro il capitale umano e i contatti commerciali necessari (Eurofound, 2012).

Pur rimarcando una certa presenza anche nei settori più tradizionali, le aziende BG sono maggiormente presenti nei settori ad alto valore aggiunto e livello tecnologico, così come riportato nella figura 4, soprattutto e-commerce, design e ICT. L'elevato livello tecnologico raggiunto dalle BG è strettamente collegato al concetto di innovazione, tantoché è stato rilevato come le stesse siano dotate di un'elevata capacità d'innovazione e/o di particolari abilità nel servire i propri clienti con modalità del tutto innovative (Eurofound, 2012). Non a caso le BG sono state definite più volte come innovatori globali per il fatto di commercializzare nuovi prodotti o per individuare nuovi approcci nel fare impresa a livello globale fin dalla loro costituzione (Oviatt e McDougall, 2005; McDougall et al., 1994; Knight e Cavusgil, 1996, 2004).

**Figura 4. Distribuzione delle aziende Born Global per settore.**



Fonte. Eurofound, pag. 18, 2012.

In particolare, nel loro studio Knight e Cavusgil (2004) rilevano come le BG siano imprese altamente innovative, il cui possesso di capacità di base quali l'orientamento imprenditoriale e di marketing internazionali genera lo sviluppo di precise strategie organizzative. Nello specifico, le

BG detengono quella che viene definita *global technological competence*, cioè quella competenza tecnologica globale che consente a queste aziende di creare prodotti superiori e di migliorare significativamente quelli esistenti e, inoltre, di rendere i processi produttivi più efficaci ed efficienti (Knight e Cavusgil, 2004). Ciò è strettamente collegato al carattere imprenditoriale internazionale delle BG, cioè alla capacità di queste aziende di far leva sulle risorse esistenti per plasmare i mercati attraverso l'innovazione, rispecchiando, quindi, la volontà di abbandonare la tecnologia esistente per realizzarne di nuova. Inoltre, ciò si associa al loro orientamento verso il marketing internazionale, poiché fanno leva sulla tecnologia per innovarsi nella creazione di prodotti o nei processi riuscendo, allo stesso tempo, ad adattarli alle esigenze dei vari mercati esteri (Knight e Cavusgil, 2004).

Diversi studi, inoltre, hanno dimostrato che le BG risultano essere più innovative rispetto ad altre aziende non esportatrici, spendendo significativamente più risorse nell'ambito ricerca e sviluppo per addetto. Le attività innovative portate avanti dalle imprese BG, inoltre, consentono loro una maggiore abilità d'ingresso nei nuovi mercati: uno studio condotto per conto della UK Trade and Investment (UKTI) ha dimostrato, infatti, che ben il 31% del fatturato del 2004 delle aziende BG analizzate deriva dalla vendita di prodotti o servizi completamente innovativi o considerevolmente migliorati, registrando performance migliori di circa il 75% rispetto alle altre imprese (Eurofound, 2012). Uno studio più recente condotto da Berthou e Hugot nel 2012, inoltre, ha comprovato la relazione che intercorre tra innovazione e internazionalizzazione, portando in evidenza come le imprese che tra il 2007 e il 2009 hanno realizzato innovazione di prodotto presentino un'inclinazione e probabilità di esportare del 15% superiore rispetto alle altre imprese non innovatrici (Eurofound, 2012).

Innovazione, tecnologia all'avanguardia ed esclusività del design e della progettazione, quindi, consentono alle BG di ottenere un notevole livello di differenziazione sia dei prodotti offerti sia dei processi di produzione, riuscendo allo stesso tempo a colmare dei vuoti nella value chain e conseguendo, così, delle economie di scopo (Eurofound, 2012).

#### **1.3.1.1. L'Open Innovation: concetti e legami con le aziende Born Global.**

L'innovazione è con certezza una dimensione critica per ogni diverso approccio alle strategie di business, poiché elemento indispensabile con il quale le imprese riescono a costruire, mantenere e difendere il proprio vantaggio competitivo. Tradizionalmente le imprese sviluppavano i propri processi d'innovazione internamente, cioè attraverso risorse e strutture

proprie dell'organizzazione aziendale. Questa pratica, che comprendeva una scarsa interazione dell'azienda con l'ambiente circostante, ha assunto la denominazione di strategia *Closed Innovation*, o di innovazione "chiusa" (Lichtenthaler, 2011). Tale denominazione è stata utilizzata per distinguere questa categoria di aziende da quelle che, al contrario, hanno iniziato ad adottare una strategia di business opposta che, appunto, viene definita *Open Innovation* (OI o innovazione "aperta"). L'Open Innovation e i modelli di business a essa associati sono stati inizialmente studiati e analizzati da Henry Chesbrough nel 2003, il quale la definì inizialmente come un "paradigma che assume che le imprese possono e dovrebbero utilizzare idee esterne, così come quelle interne, e percorsi interni ed esterni per portarle sul mercato" e, successivamente come "l'uso di flussi in entrata e uscita di conoscenze per accelerare i processi di creazione di innovazione interni e, rispettivamente, per accrescere i mercati dell'uso esterno dell'innovazione" (Chesbrough, Vanhaverbeke e West, 2006).

**Figura 5. Principi dell'innovazione.**

<b>Closed</b>	<b>Open</b>
Le persone più qualificate lavorano all'interno dell'azienda.	Occorre lavorare con personale qualificato sia all'interno sia all'esterno dell'azienda.
Si ottengono vantaggi dalla R&S solo se si scopre, sviluppa e si trasferisce all'interno.	La R&S esterna può creare valore anche per l'azienda e quella interna può sostenere una parte di quel valore.
L'azienda sarà leader nel proprio settore se condurrà l'attività di ricerca migliore.	L'azienda può ottenere considerevoli benefici dall'attività di ricerca degli altri.
L'azienda sarà leader nel proprio settore se genererà le idee migliori.	L'azienda risulterà vincente se combinerà le idee migliori sia interne che esterne.
Occorre controllare i processi innovativi, affinché i competitor non ne ricavano dei benefici.	Si possono ottenere dei benefici anche dall'uso di altri soggetti delle innovazioni prodotte all'interno e si dovrebbe acquisire la proprietà intellettuale altrui se in linea con gli interessi aziendali.

Fonte. Chesbrough, 2003 e Osterwalder e Pigneur, pag. 111, 2010. Rielaborazione personale.

Alle basi del paradigma dell'Open Innovation vi sono considerazioni secondo le quali le conoscenze e le informazioni utili con cui le imprese possono porre le basi per costruire il proprio vantaggio competitivo sono largamente distribuite tra i vari soggetti che operano sul mercato (Chesbrough et al., 2006). Secondo gli autori, quindi, anche le grandi realtà industriali

devono identificare e connettersi alle fonti di conoscenza esterne ai confini della propria organizzazione e far leva su di esse come nucleo indispensabile per tutti i processi innovativi interni. La figura 5 riassume le caratteristiche principali del paradigma dell'Open Innovation in confronto a quelle della "closed" innovation.

Un esempio particolarmente significativo è quello dell'azienda statunitense Procter & Gamble, la quale è stata una delle prime grandi realtà industriali ad aver adottato il paradigma dell'Open Innovation. Affermatasi come una delle più grandi multinazionali operanti nel B2C (Business to Consumer) con un fatturato che nel 2012 ha sfiorato gli 84 miliardi di dollari e contando più di 125.000 dipendenti, P&G ha sperimentato verso la fine degli anni Novanta una crescita delle vendite molto inferiori rispetto le aspettative, attribuendone le cause ad una scarsa abilità nella produzione di nuovi prodotti che potessero soddisfare i bisogni mutevoli dei consumatori, ma, allo stesso tempo, si registrarono costi per ricerca e sviluppo in crescita ad un ritmo maggiore di quello delle vendite, cosa che il management giudicò insostenibile (Dodgson et al., 2006). Fu così che nel giugno del 1999 l'amministratore delegato A. G. Lafley mise in atto una nuova strategia, ridando all'innovazione un ruolo centrale all'interno dell'organizzazione, spostandosi però da un approccio di R&S interno e chiuso a un approccio aperto. In particolare, la strategia adottata fu chiamata *Connect & Develop*, con la quale si mirava a mettere in relazione le conoscenze sviluppate internamente con delle partnership esterne. Ciò fu reso possibile grazie ai recenti sviluppi delle nuove tecnologie informatiche, le quali permisero la creazione di piattaforme online per il trasferimento e l'utilizzo delle conoscenze sviluppate da un network di *Technology Entrepreneurs*<sup>3</sup>, scienziati in pensione e dal *Technology Acquisition Group* o *TAG*<sup>4</sup> (Dodgson et al., 2006; Osterwalder e Pigneur, 2010).

Dall'esempio si può facilmente comprendere come il paradigma dell'Open Innovation regga le proprie basi su continui flussi di conoscenze dall'interno verso l'esterno dei confini aziendali e viceversa. In particolare, si parla di *inbound open innovation* per indicare quel processo che porta ad esplorare ed acquisire conoscenze, idee, tecnologie, proprietà intellettuale da fonti esterne per integrarli nei propri processi di sviluppo e commercializzazione. Viceversa, con *outbound open innovation* ci si riferisce a quel processo che porta a sfruttare la conoscenza, tecnologie e la proprietà intellettuale prodotte all'interno dell'organizzazione al di fuori dei confini aziendali, in particolar modo facendo ricorso a spin-offs aziendali o ad accordi di

---

<sup>3</sup> I Technology Entrepreneurs sono un network di una settantina tra scienziati e specialisti che utilizzano gli strumenti più all'avanguardia nella ricerca dati per individuare pagine web, ricerche scientifiche, database online e database di brevetti globali, e che rappresentano la chiave fondamentale della strategia Connect & Develop di P&G (Dodgson et al., 2006).

<sup>4</sup> Il TAG è un gruppo che rientra nella nuova attitudine di dare in licenza a P&G e ricercare nuove tecnologie complementari da fonti esterne al gruppo (Dodgson et al., 2006).

licensing con altri attori economici nel mercato (Chesbrough, 2003; Chesbrough et al., 2006; Lichtenthaler, 2011; Osterwalder e Pigneur, 2010). L'Open Innovation, quindi, comporta un'articolata serie di attività di ricerca, conservazione e sfruttamento della conoscenza per la quale occorre sviluppare ragguardevoli capacità organizzative a livello aziendale, progettuale e individuale (Lichtenthaler, 2011).

Il tema dell'Open Innovation e quello delle Born Global sono strettamente interconnessi tra loro. Ciò è dovuto principalmente al fatto che, spesso, le BG, date le loro piccole dimensioni che determinano la già citata liability of smallness (Phelan et al., 2006), incorrono in costi molto elevati senza riuscire a raggiungere le economie di scala necessarie per abbatterne la loro incidenza. Per questo motivo le BG possono condurre le proprie attività di innovazione entrando in partnership strategiche con altre imprese (Segers, 2013). In particolare, Chesbrough et al. (2006) rilevano come le imprese siano sempre più indotte a fare squadra per sviluppare e assorbire le nuove tecnologie e commercializzarle attraverso nuovi prodotti innovativi, dando origine a network tra imprese e istituzioni su larga scala, mentre Engel e del-Palacio (2011) puntualizzano come le BG, facendo leva sulle opportunità presenti su scala internazionale, riescano a diventare dei nodi focali di questi network per la creazione di nuova innovazione.

D'altronde già precedentemente si è visto come il ruolo del network sia risultato centrale in parte della letteratura per spiegare il fenomeno delle aziende Born Global (Madsen e Servais, 1997; Rasmussen e Madsen, 2002; Presutti et al., 2008). Ad ogni modo, qui si vuole solo presentare e accennare questo tema, che sarà ripreso e sviluppato nel capitolo successivo.

### **1.3.1.2. Differenziazione, qualità e mercati di nicchia.**

Abbiamo visto come le BG siano presenti in molti settori, sebbene si concentrino maggiormente in quelli ad alto livello tecnologico e innovativo e ad alto valore aggiunto. In questo contesto assumono un ruolo rilevante i mercati di nicchia, dovuto soprattutto al fatto che la globalizzazione dei mercati ha condotto ad una spinta considerevole verso la domanda di prodotti e servizi personalizzati in molti settori (Oviatt e McDougall, 1995). In questo modo, le imprese BG possono inserirsi in questi mercati con una precisa strategia di differenziazione offrendo prodotti distintivi dal design differente rispetto ai competitor (Cavusgil e Knight, 2009). L'offerta di prodotti ad elevata qualità, quindi, sono una delle caratteristiche essenziali delle aziende Born Global, così come per quanto concerne la conseguente strategia di differenziazione. Lo sviluppo tecnologico, infatti, ha consentito la possibilità di una maggiore

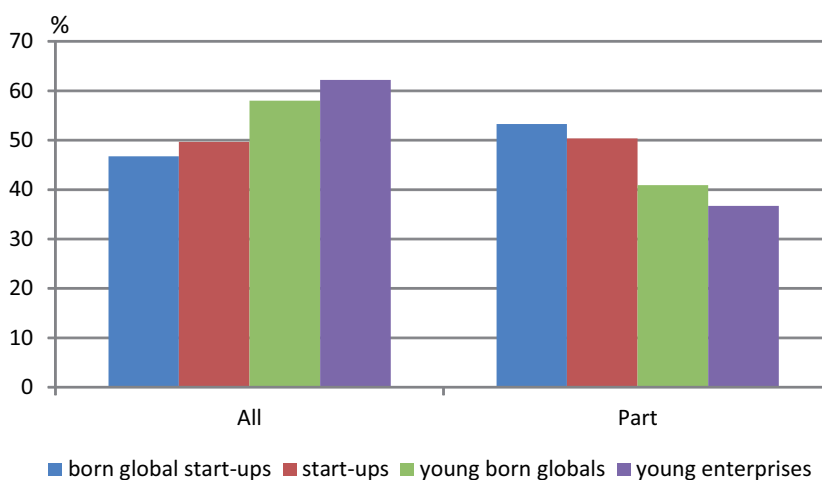


specializzazione da parte delle piccole aziende quali le BG, le quali, soprattutto grazie alla recente globalizzazione dei mercati, ai minori costi di trasporto e all'avanzamento delle ICT, sono chiamate a fornire ristrette nicchie di mercato transnazionali (Cavusgil e Knight, 2009). Numerosi, infatti, sono gli studi e le ricerche che, nel corso degli anni, hanno evidenziato la propensione delle BG ad affacciarsi ai mercati di nicchia, anche in mercati diversi tra loro (Jolly et al., 1992; McKinsey e Co., 1993; Bell, 1995; Madsen e Servais, 1997; Rasmussen e Madsen, 2002).

### 1.3.2. Struttura proprietaria e implicazioni sulla grandezza delle Born Global.

Dallo studio condotto da Eurofound (2012) si evince che nelle imprese BG la proprietà e la gestione delle stesse viene condivisa all'interno delle società in modo maggiore rispetto ad altre giovani imprese. Dai dati presenti nel Global Entrepreneurship Monitor, infatti, si può notare che il 47% delle imprese BG prevedono una gestione/proprietà esclusiva dell'imprenditore, percentuale che sale al 50% tra le altre giovani imprese non BG e, inoltre, questo divario aumenta se si considerano le BG e le altre giovani imprese dopo più di tre anni dalla loro costituzione, così come indicato nella figura 6 (Eurofound, 2012).

**Figura 6. Percentuale di imprenditori di aziende BG e altre giovani imprese che possiedono/gestiscono tutta l'azienda e confronto con quelli che possiedono/gestiscono solo una parte. Dati selezionati nel 2008 tra imprese dell'UE, USA e Giappone.**



Fonte. Eurofound, 2012.

Uno dei principali motivi per cui la proprietà nelle BG viene condivisa tra più soggetti riguarda la necessità per le stesse di avere elevati livelli di capitale, soprattutto a causa degli elevati costi di sviluppo al momento della loro costituzione e necessari per coprire i costi di avviamento e di sviluppo del nuovo prodotto e, contemporaneamente, quelli relativi al processo di internazionalizzazione. Per questo motivo, quindi, le imprese BG presentano una sorta di proprietà diffusa costruendo una squadra in grado di attingere a più fondi e risorse da diverse fonti, cui si aggiunge il fatto che, inoltre, anche gli investitori istituzionali come fondi di venture capital o private equity preferiscono fornire supporto a delle squadre compatte che non a imprenditori solitari (Eurofound, 2012). In un loro studio, infatti, Sánchez e Rodriguez (2008) spiegano come le forme societarie e le reti di relazioni dei vari soci siano utili per l'apprendimento reciproco tra gli stessi, così come per il conferimento di risorse indispensabili, quali tecnologie, risorse monetarie e canali di distribuzione. Gli autori mettono in evidenza, inoltre, il fatto che in questo modo si possono acquisire reputazione e capitale sociale, risorse cioè critiche per le imprese di nuova costituzione e sconosciute, quindi, nei mercati nazionale e internazionali, nonché utili per ridurre i livelli di incertezza e per aggirare gli svantaggi derivanti dalla liability of foreignness (Sánchez e Rodriguez, 2008).

Numerosi studi nella letteratura (Eurofound, 2012) pongono in evidenza le medie o piccole, se non piccolissime, dimensioni delle aziende Born Global, tanto da spingere alcuni autori (Varian, 2005; Varian, 2011; Mettler e Williams, 2011) a parlare di micro multinazionali per descrivere il fenomeno. Loane et al. (2007) nel loro studio hanno rilevato, infatti, che la maggioranza tra un campione di 218 aziende catalogabili come Born Global impieghino meno di 50 dipendenti, raggiungendo punte del 66,6% e del 76,6% rispettivamente tra le aziende australiane e neozelandesi. Se da una parte ciò comporta senza dubbio l'assunzione dei rischi riconducibili alla liability of smallness, dall'altra le BG pianificano la propria strategia d'internazionalizzazione avvalendosi delle esportazioni, che si realizzano in vendite internazionali dirette o servendosi di intermediari indipendenti localizzati all'estero (Cavusgil e Knight, 2009). La combinazione di esportazioni dirette e indirette rende le operazioni internazionali delle BG relativamente più flessibili, consentendone l'ingresso o l'uscita dai mercati internazionali in maniera decisamente più agevole e veloce (Cavusgil e Knight, 2009).

In questo paragrafo sono stati presentati e analizzati le caratteristiche e i fattori che più contraddistinguono le imprese Born Global. Seguendo l'impostazione fornita da Cavusgil e Knight (2009), possono essere riassunte nel modo seguente, per cui le BG sono:

- Attive nei mercati internazionali già dalla loro costituzione o all'interno di un arco temporale ad esso molto ristretto;
- Caratterizzate da risorse finanziarie e tangibili limitate;
- Attive in diversi settori, sebbene maggiormente presenti in quelli ad alto livello tecnologico e innovativo;
- Utilizzano una strategia di differenziazione dei propri prodotti, enfatizzandone la migliore qualità;
- Fanno leva sulle tecnologie ICT più avanzate;
- Nella loro strategia d'internazionalizzazione si avvalgono principalmente di esportazioni dirette e indirette come entry mode, ricorrendo a intermediari esterni e indipendenti per la distribuzione nei mercati esteri.

Nel prossimo paragrafo, invece, sarà presentato e affrontato il tema dell'*entrepreneurial orientation*, soprattutto nella sua accezione internazionale dell'*international entrepreneurship*, cioè di elementi che sempre più condizionano le performance delle aziende Born Global e che, ovviamente, contraddistinguono questo fenomeno al pari degli altri sopra trattati.

#### **1.4. Le aziende Born Global nella prospettiva dell'International Entrepreneurship.**

Tradizionalmente i temi relativi all'imprenditorialità (o *Entrepreneurship*) e al business internazionale (*International Business*) si sono sviluppati in ambiti di ricerca che raramente si sono incrociati. La ricerca sull'Entrepreneurship si è radicata sullo studio della creazione, gestione e sviluppo di nuove attività d'impresa per lo più all'interno del mercato domestico, in considerazione del fatto che l'attività imprenditoriale è un elemento critico sia per lo sviluppo economico in generale, sia per il raggiungimento di performance ragguardevoli per le imprese, nonché per il fatto di rappresentare un fattore chiave per l'ottenimento di un vantaggio competitivo e maggiore profittabilità per le aziende (Covin e Slavin, 1991). La ricerca sull'International Business, invece, si è concentrata maggiormente sulle grandi imprese multinazionali (McDougall e Oviatt, 2000). Più recentemente, tuttavia, la demarcazione tra le due tematiche ha iniziato sempre più a erodersi, tantoché è stato rilevato come anche le imprese più consolidate ricerchino di realizzare un vantaggio competitivo internazionale attraverso "l'innovazione imprenditoriale" (*entrepreneurial orientation*) (Simon, 1996).

Una prima definizione di International Entrepreneurship è stata proposta in un articolo scritto da McDougall (1989) nei termini di “sviluppo di INVs o start-ups che, dal momento della loro fondazione, intraprendono attività di business internazionale”. Wright e Ricks (1994) parlano, invece, di “una serie di attività di business a livello d’impresa che scavalca i confini nazionali e che si focalizza sulla relazione tra i business e gli ambienti internazionali in cui operano”. Pochi anni più tardi, McDougall e Oviatt (1997) spostano il focus sulla creazione del valore intraprendendo attività oltre i confini nazionali, più precisamente per International Entrepreneurship fanno riferimento a “attività nuove e innovative che hanno lo scopo di creare valore e crescita nell’organizzazione del business al di là dei confini nazionali”, definizione che, tre anni più tardi, riformulano nei termini di “una combinazione di comportamenti innovativi, proattivi e non avversi al rischio che scavalca i confini nazionali e mira a creare valore all’interno dell’organizzazione” (McDougall e Oviatt, 2000). Di particolare interesse risulta essere anche il contributo portato da Zahra e George (2002), secondo i quali l’International Entrepreneurship può considerarsi alla stregua di un processo creativo di scoperta e sfruttamento di opportunità che risiedono all’infuori dei propri mercati domestici e che si colloca in un quadro di ricerca del vantaggio competitivo da parte dell’azienda. Gli stessi, quindi, distinguono due principali aree di ricerca e indagine sull’argomento: da una parte si studia il ruolo internazionale sempre più importante delle giovani realtà imprenditoriali, dall’altra si analizzano le attività imprenditoriali internazionali delle imprese già affermatesi. Se il secondo si occupa, appunto, di realtà già affermatesi sul mercato, è proprio il primo, invece, che indaga ed enfatizza il ruolo giocato in questo campo dalle aziende BG (Zahra e George, 2002). Ciò porta comunque alla considerazione del fatto che il campo dell’International Entrepreneurship non è prerogativa esclusiva delle aziende BG. Comportamenti di carattere imprenditoriale internazionale, infatti, possono essere esercitati parimenti da aziende piccole e grandi, giovani e vecchie (Lu e Beamish, 2001; Zahra e George, 2002; Cavusgil e Knight, 2009) tanto che nel caso in cui tali comportamenti si registrino anche nelle grandi imprese già affermatesi si tende a utilizzare il termine di *Corporate Entrepreneurship* in sostituzione al più comune International Entrepreneurship (McDougall e Oviatt, 2000).

Nel 2005, tuttavia, sempre McDougall e Oviatt revisionarono e riformularono il concetto di International Entrepreneurship attribuendo maggiore enfasi alle opportunità disponibili alle imprese per la creazione di nuovi prodotti. Tale riadattamento viene eseguito in calce agli studi condotti da Shane e Venkataraman (2000) sull’imprenditorialità, in cui la creazione di nuove organizzazioni non viene considerata come elemento essenziale così come concepito negli studi precedenti, poiché altri soggetti possono appropriarsi delle opportunità di business presenti nei

vari mercati. I due giunsero quindi a descrivere l'imprenditorialità come "l'esame di come, da chi e con quali effetti le opportunità di creare beni e servizi futuri vengono scoperte, valutate e sfruttate", individuando, dunque, due componenti: le opportunità e i soggetti che se ne avvantaggiano (Shane e Venkataraman, 2000). La nuova impostazione fornita da Oviatt e McDougall, rifacendosi agli studi di Shane e Venkataraman, pone l'International Entrepreneurship ad assumere i caratteri della "scoperta, messa in atto, valutazione e sfruttamento delle opportunità – al di là dei confini nazionali – per creare beni e servizi futuri" (Oviatt e McDougall, 2005). In questo modo i due autori rilevano precisi elementi presenti nell'International Entrepreneurship, quali le opportunità, il fatto che non sia necessaria la costituzione di nuove organizzazioni, ammettono la Corporate Entrepreneurship ed evidenziano l'importanza di spostarsi fuori dai confini domestici nel processo di ricerca delle opportunità stesse.

All'interno del paradigma dell'International Entrepreneurship, Knight e Cavusgil (2004) hanno individuato, tra le varie caratteristiche che consentono alle BG una rapida internazionalizzazione e di ottenere performance superiori, l'importanza dell'*Entrepreneurial Orientation* (o "orientamento imprenditoriale") nell'esecuzione delle proprie attività internazionali, giungendo a quella che loro descrivono come *International Entrepreneurial Orientation*. Questo termine pone in rilievo la proattività e la veemenza delle imprese BG nella loro ricerca di opportunità internazionali e riflette, allo stesso tempo, la loro propensione a tenere comportamenti innovativi, proattivi e non avversi al rischio per raggiungere degli obiettivi strategici e di natura competitiva (Knight e Cavusgil, 2004; Cavusgil e Knight, 2009). Nello specifico, la dimensione relativa all'innovazione fa riferimento alla costante ricerca di forme creative e nuove soluzioni per affrontare le sfide che si affacciano ogni giorno nei vari mercati. La dimensione relativa alla proattività, invece, fa riferimento a quell'atteggiamento aggressivo verso i competitor. Secondo Knight e Cavusgil (2004), infatti, le BG sono per definizione imprese proattive, poiché si trovano a perseguire con poche risorse delle opportunità in mercati caratterizzati da un certo livello di rischio e incertezza. Lumpkin e Dess (1996), sempre in relazione al carattere proattivo delle BG, affermano che l'aggressività tipica di queste aziende riflette la loro volontà di essere non convenzionali piuttosto che far fede ai metodi tradizionali di ingresso nei mercati stranieri, spingendole a sfidare i leader di settore, a spendere maggiormente rispetto a loro o rispetto ai competitor in generale nelle iniziative strategiche. Infine, il concetto di non avversità al rischio relativo alle BG è da intendersi nelle attività di pianificazione e messa a punto di progetti che contengono un'elevata probabilità di fallire (Davis et al., 1991).

Considerando che le aziende necessitano sia di ordine sia di diversificazione nella loro strategia per poter concorrere propriamente con i competitor e che l'ordine viene garantito dalla struttura organizzativa e dalle attività di pianificazione aziendale, è proprio l'Entrepreneurial Orientation che fornisce alle aziende il giusto livello di diversificazione. Le attività di carattere più imprenditoriale, infatti, forniscono i mezzi per estendere le frontiere delle capacità aziendali e superare così i vari competitor (Cavusgil e Knight, 2009). Nella fase di internazionalizzazione, inoltre, l'Entrepreneurial Orientation porta le aziende ad assumere una forte visione manageriale e, come già accennato, un atteggiamento proattivo verso la ricerca delle opportunità internazionali e, così facendo, contribuisce a meglio formulare e realizzare quelle iniziative strategiche che incrementano le loro performance all'estero (Lumpkin e Dess, 1996; McDougall e Oviatt, 2000). Se da una parte l'International Entrepreneurial Orientation è una forma di cultura organizzativa che può caratterizzare ogni tipo di impresa, la stessa associata ai caratteri di innovazione, proattività, ricerca di mercati internazionali e scarsa avversione al rischio risulta essere, in definitiva, un aspetto saliente delle aziende Born Global (Cavusgil e Knight, 2009). Riesaminando la letteratura sulle aziende BG, Kuivalainen et al. (2007) hanno indagato sulla relazione tra l'Entrepreneurial Orientation e la strategia BG e dal loro studio è emerso che le aziende "maggiormente Born Global tra le Born Global" godevano di migliori performance nelle esportazioni. Diverse dimensioni dell'Entrepreneurial Orientation risultavano particolarmente importanti per il successo aziendale e i risultati dello studio hanno evidenziato il ruolo critico nell'adozione di un comportamento imprenditoriale nello sviluppo di una strategia internazionale (Kuivalainen et al., 2007).

### **Considerazioni conclusive.**

In questo capitolo abbiamo presentato e sviluppato il tema delle imprese Born Global, cioè di quella particolare categoria di imprese che presentano nuovi connotati e nuovi paradigmi di internazionalizzazione. Il nuovo concetto di Born Global è stato introdotto attraverso una panoramica della letteratura, la quale ha iniziato a occuparsi dell'argomento a partire dagli anni Novanta del secolo scorso. Ciò è dovuto soprattutto al fatto che, proprio in quegli anni, sempre più studi e analisi evidenziavano come molte imprese diventassero internazionali già nei primi anni, se non mesi, dalla loro fondazione. I primi studi (Rennie, 1993; Oviatt e McDougall, 1994) si concentrarono proprio su questi aspetti, giungendo a coniare diversi termini oltre a quello di Born Global affermatosi negli anni a venire, come ad esempio Global Start-Up o International

New Venture. In questa prima fase, inoltre, si è giunti a ritenere come migliore definizione per impresa Born Global quella proposta da Oviatt e McDougall per le INVs, cioè quella secondo la quale una BG sarebbe “un’azienda che, dalla sua fondazione, cerca di ottenere un vantaggio competitivo significativo dall’uso di risorse e vendita di prodotti in più paesi” (Oviatt e McDougall, 1994). La letteratura si è quindi soffermata sull’analisi di questi aspetti, giungendo solo successivamente a dare maggiore importanza ad altri come, ad esempio, il ruolo cruciale dell’imprenditore/fondatore nello sviluppo delle aziende BG così come dimostrato dagli studi di Presutti et al. (2008). Abbiamo visto, poi, come in stretta correlazione tra il ruolo dell’imprenditore e lo sviluppo delle BG vi sia anche lo sviluppo da parte della letteratura del tema dell’International Entrepreneurship, così come affrontato nel precedente paragrafo. Abbiamo visto, infatti, come lo stesso tema dell’International Entrepreneurship sia stato più volte riproposto e rivisitato nel corso degli anni, a dimostrazione del fatto che si tratta di un nuovo ambito di ricerca sviluppatosi parimenti a quello sulle BG. Pur non essendo prerogativa esclusiva delle BG, l’International Entrepreneurship si ricollega all’argomento in discussione soprattutto per la sua dimensione relativa all’International Entrepreneurial Orientation, cioè a quei connotati di proattività e veemenza con cui le imprese BG cercano di sfruttare le opportunità internazionali e, allo stesso modo, alla loro propensione a tenere comportamenti innovativi, proattivi e non avversi al rischio per raggiungere degli obiettivi strategici e di natura competitiva, così come formulato da Knight e Cavusgil tra il 2004 e il 2009. Nel terzo paragrafo, inoltre, abbiamo analizzato come, oltre che per l’International Entrepreneurial Orientation, trattata in un paragrafo a parte, le BG siano caratterizzate da precisi e specifici aspetti che le contraddistinguono dalle altre tipologie di imprese che, invece, mantengono la propria base operativa nel paese di origine o che procedono ad un processo d’internazionalizzazione più graduale secondo le impostazioni dei modelli della Stage Theory.

Dagli aspetti più teorici occorre passare, però, ai dati reali, individuare cioè quali come effettivamente le BG si presentano nel panorama economico odierno. Il prossimo capitolo, infatti, verterà principalmente su questo aspetto, andando a indicare in particolar modo i dati che sono stati ottenuti da più studi in materia. Il focus sarà principalmente calato sulla realtà europea, poiché, come vedremo, quest’ultima presenta una particolarità del tutto interessante che ridefinisce i confini stessi della definizione di Born Global.

Ciò che, poi, sarà interessante notare, è il fatto che le BG stesse presentano particolari affinità con altri modelli d’impresa che, come le prime, stanno aumentando il loro peso specifico nell’economia mondiale. La seconda parte del prossimo capitolo, dunque, sarà

incentrata su un'analisi comparata tra queste categorie aziendali, proponendone sia gli aspetti che le accomunano sia quelli che le rendono distinguibili le une dalle altre.



## Capitolo II

### **Le Born Global e le nuove tipologie d'impresa: un'analisi comparata.**

#### **Introduzione.**

Il primo capitolo è stato dedicato alla presentazione del fenomeno delle Born Global e all'analisi delle principali caratteristiche che rendono tali imprese uniche nel suo genere e innovative rispetto alle consuete e più classiche tipologie aziendali. La forza con la quale le BG si sono affermate con l'accelerazione del fenomeno della globalizzazione avvenuta all'inizio degli anni Novanta le ha, infatti, rese un interessante ambito di studio e la letteratura si è sempre più orientata a studiarne le varie sfaccettature che esse presentano. Abbiamo visto, difatti, che inizialmente i primi anni sono serviti principalmente per delineare una sorta di definizione comune che fosse accettata dai diversi orientamenti della ricerca, tanto che oggi si fa riferimento alle Born Global da una parte per indicare quelle aziende che, sebbene di piccole dimensioni, riescono a ottenere una percentuale di fatturato estero sul totale maggiore del 25% entro tre anni dalla sua costituzione (Rennie, 1993; Rasmussen e Madsen, 2002), dall'altra quelle aziende dallo spiccato orientamento imprenditoriale che cercano di ottenere un discreto vantaggio competitivo dallo sfruttamento di risorse e vendite nei Paesi esteri (Oviatt e McDougall, 1994). La letteratura, quindi, si concentra maggiormente su questi due filoni di ricerca, uno più prettamente organizzativo, l'altro che indaga maggiormente sulla natura del mercato orientamento imprenditoriale di queste aziende. Il risultato, comunque, ha condotto alla definizione ormai abbastanza chiara di quello che una Born Global è, cioè di una piccola (e non raramente piccolissima) azienda che grazie alle conoscenze, capacità e intuito del suo fondatore, l'imprenditore, riesce ad affermarsi nei mercati internazionali con un prodotto o un servizio ad alto contenuto tecnologico o, comunque, innovativo. Abbiamo così individuato come l'offerta dell'azienda BG sia in genere legata ai processi d'innovazione, spesso in quei settori legati all'alta tecnologia o alla ricerca (ma non necessariamente), e per lo più rivolta ai mercati di nicchia, mentre le aziende stesse tendono sempre più ad avviare processi di Open Innovation con altri soggetti e istituzioni con il fine di incrementare il proprio potenziale e le proprie performance. Negli anni più recenti, tuttavia, abbiamo visto come la letteratura si sia principalmente concentrata sul carattere imprenditoriale delle BG e del contributo che la figura dell'imprenditore/fondatore porta alle capacità di crescita e sviluppo di queste aziende, in particolare al processo d'internazionalizzazione delle stesse. Assumono rilievo, quindi, sia

*l'International Entrepreneurship* sia *l'entrepreneurial orientation* discusse nell'ultimo paragrafo del capitolo precedente, ponendo in rilievo la proattività e la veemenza delle imprese BG nella loro ricerca di opportunità internazionali e riflettendo, allo stesso tempo, la loro propensione a tenere comportamenti innovativi, proattivi e non avversi al rischio per raggiungere degli obiettivi strategici e di natura competitiva (Knight e Cavusgil, 2004; Cavusgil e Knight, 2009).

Andando oltre gli aspetti teorici e gli spunti della letteratura, questo capitolo verterà principalmente sulla presentazione di quella che è la realtà effettiva delle aziende Born Global. Una prima parte, infatti, sarà dedicata all'esposizione di una serie di dati tratti dallo studio di più autori e sarà data particolare enfasi ai dati ottenuti nel contesto europeo. Tale approccio sarà utile per dimostrare una particolarità specifica delle BG europee: queste, infatti, presentano delle caratteristiche tali per cui una BG europea non è necessariamente globale, ma può svilupparsi, invece, limitatamente nel perimetro dell'Europa. Questo fenomeno prende il nome di Born Regional, cui sarà dedicato un approfondimento in un apposito paragrafo (cfr. §2.2).

Alcune caratteristiche delle Born Global, tuttavia, possono essere ritrovate anche in altre tipologie aziendali. L'innovazione, ad esempio, è un elemento fondamentale per le aziende start-up, mentre l'orientamento imprenditoriale accomuna le BG con le aziende dei cosiddetti "giovani imprenditori". A tal riguardo, dunque, saranno presentati due paragrafi, uno in cui verranno analizzate le imprese start-up (cfr. §2.3) e un altro dedicato alle imprese dei giovani imprenditori (cfr. §2.4), mentre l'ultimo verterà su un'analisi che sintetizza gli elementi e le caratteristiche che accomunano le tre tipologie d'azienda.

## **2.1. La presenza delle Born Global europee.**

Nel primo capitolo si è osservato come esistono in letteratura diverse definizioni volte a identificare la nozione d'impresa Born Global. Tra le varie accezioni con cui ci si può riferire a questo fenomeno, appare evidente che le BG s'inseriscano nella più grande categoria delle piccole e medie imprese (PMI). L'importanza delle PMI, in genere classificate come imprese con meno di 500 dipendenti, nell'economia mondiale è confermata da diversi studi e si è stimato che rappresentino ben il 95% delle aziende mondiali e oltre il 50% del valore aggiunto creato in tutto il mondo (OCSE, 1997). In un certo senso, quindi, le PMI costituiscono l'ossatura su cui si regge l'intera economia globale e le BG giocano un importante ruolo tra questo tipo di aziende attive nel commercio internazionale (Cavusgil e Knight, 2009). D'altronde, le PMI riescono a sostituire le grandi imprese o perché operano in un mercato troppo piccolo e, di conseguenza, di scarso

interesse per i competitor di maggiore dimensione, o perché riescono a operare con offerte più efficienti e allettanti rispetto a quanto possa fare una grande impresa (Lukács, 2005)

In Europa le PMI godono di un'importanza relativa ancora maggiore. All'interno dell'Unione Europea, infatti, le PMI rappresentano il 99,8% delle aziende non finanziarie, fornendo più di 87 milioni di posti di lavoro (Wymenga et al., 2012). È innanzitutto interessante osservare come le PMI beneficino di un riconoscimento normativo entro i confini dell'Unione: nel 2005 la Commissione Europea con la raccomandazione 2003/361 è giunta a definire una piccola e media impresa come un'entità che impiega meno di 250 dipendenti e che consegue un fatturato annuo inferiore ai 50 milioni di Euro e/o un totale di bilancio inferiore ai 43 milioni di Euro. Come si può notare nella figura 7, la Commissione ha poi specificato i criteri con cui si può definire la micro impresa (meno di 10 dipendenti e fatturato/totale di bilancio inferiori ai 2 milioni di Euro) e la piccola impresa (meno di 50 addetti e fatturato/totale di bilancio sotto i 10 milioni di Euro).

**Figura 7. Classificazione delle PMI secondo la raccomandazione 2003/361 della Commissione Europea.**

<b>Categorie di imprese</b>	<b>Dipendenti</b>	<b>Fatturato</b>	<b>Totale di bilancio</b>
Media	< 250	≤ € 50 m	≤ € 43 m
Piccola	< 50	≤ € 10 m	≤ € 10 m
Micro	< 10	≤ € 2 m	≤ € 2 m

Fonte: Eurostat, 2012.

Si assiste, dunque, ad un quadro piuttosto variegato, dal quale tuttavia si può cogliere un'ulteriore particolarità del panorama europeo. Analizzando i dati disaggregati (Eurostat, 2012), osserviamo che ben il 92,2% delle imprese sono micro aziende e il 6,5% piccole aziende. Il tessuto economico dell'Unione Europea, quindi, si compone complessivamente per il 98,7% di piccole e piccolissime aziende, come indicato nella figura 7. Analizzando queste cifre in termini di posti di lavoro e valore aggiunto, si può agevolmente osservare come le piccole e piccolissime aziende impieghino il 50,2% della forza lavoro nell'UE (poco più di 65 milioni di posti di lavoro) cui si somma il 17,2% impiegato dalle medie imprese. Le PMI in Europa, dunque, impiegano più dei due terzi della forza lavoro in tutto il continente. In termini di valore aggiunto, poi, le PMI raccolgono il 58,1% del totale, diviso in modo abbastanza omogeneo tra micro

(21,2%), piccole (18,5%) e medie imprese (18,4%). In questo caso emerge la capacità della grande impresa di produrre ancora una parte considerevole (il restante 41,9%) del valore aggiunto nell'UE (cfr. figura 8).

**Figura 8. Numero di imprese, lavoratori impiegati e valore aggiunto nell'UE a 27 classificati per categorie dimensionali.**

	Micro	Piccola	Media	PMI	Grande	Totale
<b>Numero di imprese</b>						
Cifre	19.143.521	1.357.533	226.573	20.727.627	43.654	20.771.281
%	92,2	6,5	1,1	99,8	0,2	100
<b>Dipendenti</b>						
Cifre	38.395.819	26.771.287	22.310.205	87.477.311	42.318.854	129.796.165
%	29,617,2	20,6	17,2	67,4	32,6	100
<b>Valore aggiunto</b>						
EUR (milioni)	1.307.360,7	1.143.935,7	1.136.243,5	3.587.540	2.591.731,5	6.179.271,4
%	21,2	18,5	18,4	58,1	41,9	100

Fonte: Eurostat, 2012.

Appare del tutto evidente che le Born Global rientrano a pieno titolo tra le PMI. Le BG, infatti, abbiamo visto essere in genere piccole aziende che cercano di ottenere migliori performance internazionalizzandosi in più mercati già al momento della loro costituzione (Knight e Cavusgil, 2004). Già dalla definizione, quindi, si evince che si tratta di una particolare forma di piccola impresa, se non addirittura piccolissima, una particolare forma di start-up. L'accostamento alle PMI trova anche altri rimandi nella letteratura, come ad esempio nello studio di Oviatt e McDougall (1994) in cui si fa riferimento a tale fenomeno con il termine di *global start-ups*. Risulta opportuno e interessante, dunque, osservare come le BG si inseriscano nel panorama europeo tra le tante piccole aziende come le start up e anche tra le varie aziende più in generale. Dagli studi condotti nel panorama europeo (da intendersi in senso lato, cioè comprendendo quegli stati che, come la Norvegia, non appartengono all'Unione Europea) emerge chiaramente la rilevanza e la portata delle BG nell'economia del vecchio continente. Lindmark et al. (1994), infatti, hanno rilevato che circa il 50% delle start-up in Norvegia, Finlandia, Danimarca e Svezia sono attive nell'export già entro il secondo anno d'attività. Questi dati sono coerenti con quanto rilevato da Waagø et al. in un sondaggio dell'anno precedente (1993), in cui oltre il 44% delle start-up norvegesi conseguono delle esportazioni entro due anni

dalla loro fondazione. È interessante osservare, poi, l'attualità del fenomeno delle Born Global. Ciò emerge chiaramente dallo studio di Aspelund e Moen (2001), in cui il campione di 213 PMI norvegesi viene suddiviso in base alla data in cui le singole imprese sono state fondate. Vengono così individuate tre categorie: quella delle imprese sorte prima del 1980, quelle fondate negli anni Ottanta e, infine, quelle fondate dal 1990 in poi. I due autori hanno quindi rilevato che nella prima categoria, cioè tra le imprese sorte prima degli anni Ottanta, in media si sono attesi 27 anni dalla costituzione per intraprendere le prime attività all'estero. Tale attesa si è ridotta significativamente a due anni tra le imprese fondate negli anni Ottanta, mentre nell'ultima categoria si è rilevato che il processo d'internazionalizzazione avviene all'interno del primo anno di attività (Aspelund e Moen, 2001). Tali risultati appaiono coerenti con quanto è stato individuato nello studio condotto da Moen e Servais (2002) su un campione di 677 imprese danesi, norvegesi e francesi. In particolare emerge che una considerevole parte delle imprese coinvolte nel sondaggio (figura 9) hanno iniziato a esportare entro il secondo anno d'attività (dal 30,7% delle imprese danesi al 38,8% delle imprese norvegesi), a ulteriore conferma della rilevanza che hanno consolidato le Born Global nel contesto europeo.

**Figura 9. Numero di imprese per ciascuna categoria (dati in percentuale).**

	<b>Norvegia (n = 335)</b>	<b>Francia (n = 70)</b>	<b>Danimarca (n = 272)</b>
<b>Anni per l'internazionalizzazione</b>			
0-2	38,8	34,3	30,7
3-10	23,3	22,4	21,1
11-100	37,9	43,3	48,2

Fonte: Moen e Servais, pag. 60, 2002. Rielaborazione personale.

Moen (2002) propone poi un'ulteriore classificazione per individuare le imprese BG da un campione di 405 imprese francesi e norvegesi (figura 10). In base alla quota di esportazioni sul fatturato e anno di fondazione, viene creata una matrice in cui le imprese si distinguono in vecchie e locali, vecchie e globali, nuove e locali, nuove e globali (queste ultime sono, appunto, le imprese Born Global).

Dalla ricerca emerge in modo considerevole il peso delle BG sul totale delle nuove imprese costituite dopo il 1990. Infatti, tra le imprese fondate dopo il 1990, sebbene queste rappresentino il 18,4% e il 18,8% rispettivamente in Norvegia e Francia sul totale delle imprese, le BG contano

per oltre il 50% in Norvegia e oltre il 60% in Francia, con una media dell'export sul totale delle vendite pari al 65,4% nel primo caso e del 73,5% nel secondo. È interessante, inoltre, osservare il tempo impiegato dalle imprese per internazionalizzarsi (figura 11). Se alle imprese costituite prima del 1990 occorrono mediamente circa 20 anni per dar seguito alle prime attività d'esportazione, quelle costituite dopo il 1990 ci riescono in media entro il terzo anno. Se, poi, si analizzano i dati disaggregati tra imprese locali e BG, il tempo necessario si riduce ulteriormente nel secondo caso: in particolare, le BG norvegesi si internazionalizzano entro l'anno in cui sono state fondate, mentre in Francia ci impiegano mediamente un anno (Moen, 2002).

**Figura 10. Classificazione delle imprese.**

Export su fatturato (%)	Anno di fondazione	
	1850-1989	1990-1998
< 25	Vecchie e locali	Nuove e locali
> 25	Vecchie e globali	Nuove e globali (Born Global)

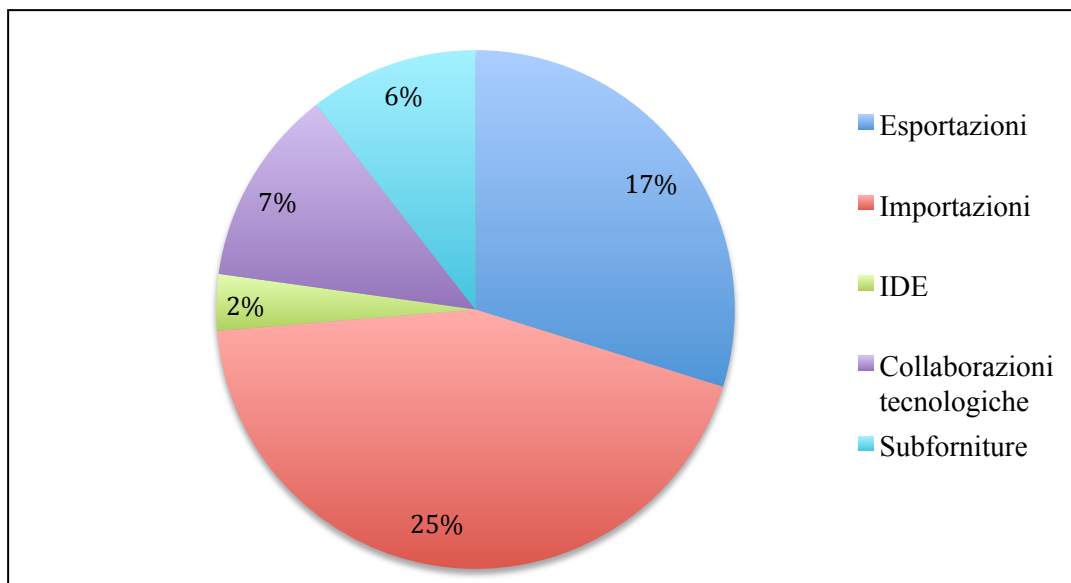
Fonte: Moen, pag. 158, 2002.

**Figura 11. Descrizione dei gruppi.**

	Aziende vecchie		Aziende nuove	
	Locali	Globali	Locali	Globali (BG)
<i>Norvegia</i>				
Percentuale delle imprese	37,8	43,8	9,0	9,4
Anno medio di fondazione	1956	1952	1992	1993
Anno medio inizio export	1977	1969	1993	1993
Media esportazioni (%)	11,0	59,9	11,5	65,4
<i>Francia</i>				
Percentuale delle imprese	58,0	23,2	7,2	11,6
Anno medio di fondazione	1963	1969	1991	1991
Anno medio inizio export	1983	1986	1994	1992
Media esportazioni (%)	14,5	54,3	20,0	73,5

Fonte: Moen, pag. 162, 2002.

**Figura 12. Forme d'internazionalizzazione delle PMI europee con meno di quattro anni d'attività.**

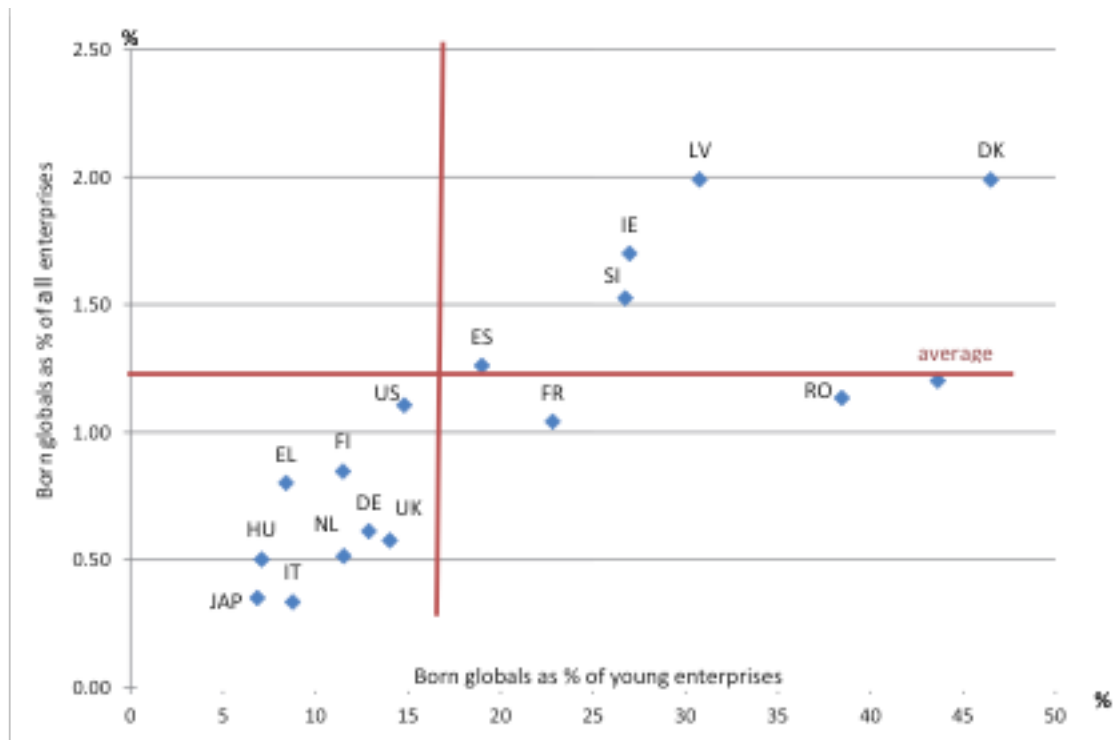


Fonte: EIM Business & Policy Research, 2010. Rielaborazione personale

Un ulteriore sondaggio ha evidenziato che su un campione di circa 500 start-up austriache quasi il 20% delle stesse ha iniziato a esportare entro il primo anno d'attività. Lo stesso sondaggio, inoltre, verifica una correlazione positiva tra l'età delle start-up e il numero dei paesi in cui esporta. Infatti, se quel 20% di start-up che s'internazionalizzano nel primo anno di vita arrivano ad operare fino a tre paesi diversi, un ulteriore 2% esporta verso un range tra quattro e sei paesi e, infine, un ulteriore 1% esporta in più di sei paesi (Eurofound, 2012). Cifre simili sono state raggiunte in un altro sondaggio condotto su circa 1700 start up austriache fondate nel 2002 e ancora attive nel 2005 sotto la guida dello stesso fondatore. In questo caso, infatti, il 22% del campione afferma di esportare all'interno dell'Unione Europea e un ulteriore 7% fuori dai confini UE (Eurofound, 2012). Un sondaggio simile condotto in Spagna su un campione di circa 270 start-up ha condotto a risultati abbastanza simili: circa poco più del 16% del campione ha dichiarato di aver iniziato le attività d'esportazione entro il primo anno dalla fondazione dell'azienda, percentuale che aumenta fino al 26,2% entro il sesto anno (Eurofound, 2012). Se si considera un outlook più europeo, infine, un sondaggio del 2009 che coinvolge tutti i paesi dell'Unione e altri cinque stati limitrofi (Islanda, Turchia, Macedonia, Norvegia e Liechtenstein) dimostra che il 17% delle PMI fino a quattro anni dalla loro costituzione si sono internazionalizzate attraverso le esportazioni, mentre il 25% sono importatori netti (figura 12). Inoltre, il 2% di queste si è internazionalizzato ricorrendo a forme di investimenti diretti esteri, il 7% ha fatto ricorso a forme di collaborazione tecnologica con soggetti esteri e, infine, il 6% è

stato coinvolto in operazioni di subfornitura per terzisti stranieri (EIM Business & Policy Research, 2010).

**Figura 13. Born Global sul totale delle imprese e sul totale delle giovani imprese.**



Fonte: Eurofound, pag. 15, 2012.

Nella media europea, dunque, le BG rappresentano il 19% delle giovani imprese neo costituite e l'1,1% se si considera la totalità delle aziende in Europa (Eurofound, 2012). Se da una parte esistono delle cifre piuttosto uniformi tra alcuni paesi UE, come abbiamo d'altronde evidenziato nel corso del paragrafo, esiste dall'altra una certa variabilità se si considera la totalità degli stati membri. Ci sono paesi come Romania, Danimarca o Belgio in cui la percentuale delle BG sul totale delle neo imprese sfiora il 50%, altri paesi come Gran Bretagna e Spagna in cui le percentuali di BG sono in linea con la media europea, altri, invece, come Italia e Ungheria in cui si resta sotto il 10% (Eurofound, 2012). Tale variabilità si può facilmente constatare e osservare nella figura 13, che tiene in considerazione la percentuale di BG sul totale delle imprese sull'asse delle ordinate e la percentuale di BG sul totale delle neo imprese sull'asse delle ascisse. Il grafico tiene in considerazione la maggior parte dei paesi UE e li compara con i livelli degli Stati Uniti e del Giappone. Tale eterogeneità pare del tutto normale se si considera che il mercato europeo è lungi dall'essere omogeneo al suo interno. Appare normale, infatti, che le imprese e le start-up nei paesi dal mercato domestico piuttosto piccolo come quelli scandinavi o dei paesi dell'est europeo trovino maggiori spazi d'espansione e crescita al di fuori dei confini nazionali, mentre in



paesi in cui l'economia è già in uno stadio più avanzato o in cui il mercato interno rappresenta pesa in modo più considerevole fornendo anch'esso delle buone opportunità di sviluppo.

Ovviamente ciò non basta per spiegare tale fenomeno. Appare evidente, infatti, come l'Italia dimostra cifre ben diverse da paesi che possono essere paragonabili per dimensione e struttura dell'economia come Germania o Regno Unito. Verosimilmente in queste circostanze possono incidere molteplici fattori come, ad esempio, lo scarso investimento in ricerca e innovazione rispetto a paesi come Germania o Finlandia. Se le Born Global sono, in genere, start-up ad alto contenuto innovativo e tecnologico, pare ragionevole ipotizzare una correlazione positiva tra la loro presenza all'interno di un paese e la spesa per investimenti in ricerca e innovazione all'interno del paese stesso.

In questo paragrafo abbiamo quindi visto come le Born Global si presentino all'interno del panorama europeo. Abbiamo visto che le BG europee e le PMI in generale costituiscono un asse portante dell'economia continentale e, di seguito, come tale ruolo venga confermato da numerosi studi e dati empirici. Analizzando i vari studi, poi, si è constatato la maggiore o minore intensità delle BG tra i vari paesi europei e la maggiore concentrazione nell'arco temporale a noi più prossimo (inizio anni Novanta) a dimostrazione del fatto che quello delle BG è un fenomeno piuttosto recente. Abbiamo visto, infine, la variabilità della presenza delle BG tra le start-up nei vari paesi europei, giungendo a evidenziare come sussistano paesi con un alto tasso di BG rispetto la media e altri, invece, con tassi di presenza di BG molto più bassi. Tale variabilità, tuttavia, non preclude la possibilità di intravedere una caratteristica comune a livello europeo. Le BG europee, infatti, tendono a focalizzare il processo d'internazionalizzazione all'interno del continente stesso. Tale peculiarità sarà oggetto del prossimo paragrafo e porrà un quesito non del tutto secondario: le start-up che si internazionalizzano all'interno dei confini dell'Unione (o del continente europeo) possono essere definite delle vere Born Global o, essendo la portata di questo tipo d'internazionalizzazione circoscritta ad una regione del globo, sono meglio definibili come Born Regional?

## **2.2. La particolarità delle Born Global europee: Born Global o Born Regional?**

Il panorama europeo, come abbiamo verificato nel paragrafo precedente, si presenta piuttosto eterogeneo al suo interno, ma lascia intravedere una peculiarità che lo differenzia da altri contesti quali possono essere quello americano o giapponese. Se è vero, infatti, che da una parte l'economia mondiale sta subendo la spinta della globalizzazione e di tutti i suoi effetti dalla

quale scaturiscono, è vero anche che, d'altra parte, si assiste al fenomeno della regionalizzazione. Per regionalizzazione s'intende quel processo per certi versi antitetico e per altri complementare alla globalizzazione per il quale lo spazio geoeconomico globale viene suddiviso in unità territoriali minori e accomunate al loro interno secondo diversi criteri (economici, sociali, culturali ecc.). L'Unione Europea è sicuramente un esempio di questo fenomeno, che nel mondo ne conta di molteplici, ma dall'intensità decisamente minore (si pensi, ad esempio, al NAFTA – North American Free Trade Agreement – tra USA, Canada e Messico o al Mercosur tra alcuni paesi dell'America Latina). Ciò ha contribuito notevolmente a una progressiva riduzione delle distanze tra i vari paesi facenti parte dell'Unione che si è verificata attraverso l'abolizione di barriere commerciali, una maggiore omogeneità tra le normative nazionali, la realizzazione di una rete infrastrutturale intra-europea e, soprattutto, l'adozione di una valuta comune come l'Euro tra la maggioranza degli stati UE. Il processo d'integrazione europea, quindi, ha portato una maggior mobilità dei fattori all'interno dell'Unione, con ricadute positive anche nei rapporti tra l'Unione stessa e gli stati limitrofi come Turchia e Norvegia, facendo sì che le PMI dei vari stati membri che s'internazionalizzavano all'interno dell'Unione beneficiassero di una sospinta riduzione della *liability of foreignness* intra-regionale (Cerrato e Piva, 2013). L'Unione Europea, dunque, rappresenta un contesto ideale per un rapido sviluppo internazionale quale quello delle Born Global. Operando in mercati simili tra loro all'interno di uno spazio geoeconomico comune, aumentano le interazioni con i vari operatori economici – clienti e fornitori – presenti. In un certo senso le PMI come le Born Global possono costruire un network che, allo stesso tempo, è sì internazionale ma radicato in un contesto geografico più ristretto. Questo porta degli effetti positivi in termine di spillover di conoscenza e una marcata riduzione dei costi di coordinamento tra i vari paesi, rendendo di conseguenza le strategie internazionali regionali più efficaci (Cerrato e Piva, 2013). A tal riguardo risulta interessante analizzare lo studio condotto da Cerrato e Piva (2013) su un campione di 180 Born Global<sup>5</sup> italiane. Dallo studio, infatti, emerge che nel campione selezionato l'export verso i paesi Europei raggiunge in media il 92,68% dell'export totale (88,15% verso paesi UE), dimostrando, quindi, un forte orientamento regionale piuttosto che globale. In particolare, nella loro analisi gli autori hanno usato degli specifici indicatori per identificare diverse tipologie di imprese. Si tratta dell'indicatore “vendite globali (extra europee) su vendite all'estero” o GS/FS<sup>6</sup> (*Global Sales to Foreign Sales*) per misurare il

---

<sup>5</sup> Lo studio condotto dai due autori fa riferimento alle International New Venture, così come definito da Oviatt e McDougall (1994). Come abbiamo già visto nel primo capitolo, il concetto di INV è stato assimilato nel corso degli anni come sinonimo di aziende Born Global, ormai diventato il termine di riferimento in letteratura su questo tipo di imprese.

<sup>6</sup> La scelta di questo indicatore anziché quella di uno che misurasse le vendite globali sul totale delle vendite è risultata più opportuna poiché con il secondo vengono sommate le vendite nel mercato domestico con quelle estere:

grado di orientamento globale e l'indicatore "vendite all'estero su totale delle vendite" o FS/TS (*Foreign Sales to Total Sales*), che normalmente viene impiegato come proxy del livello d'internazionalizzazione di una qualsiasi impresa. L'uso di tali indicatori ha quindi condotto alla definizione di una tassonomia per le BG studiate: si distinguono, infatti (Cerrato e Piva, 2013; cfr. figura 14):

- Le BG "regionali" (elevato FS/TS e basso GS/FS), che sono altamente internazionalizzate, ma in modo specifico all'interno della propria regione;
- Le BG "globali" (FS/TS e GS/FS entrambi elevati), che, come le classiche Born Global analizzate nel corso di questo elaborato, sono fortemente internazionalizzate in molti mercati;
- Le BG "con focus globale" (basso FS/TS ed elevato GS/FS), le quali non sono molto internazionalizzate, ma le vendite all'estero avvengono principalmente al di fuori del contesto europeo;
- Le BG "orientate al mercato domestico" (FS/TS e GS/FS entrambi bassi), cioè quelle che presentano un livello d'internazionalizzazione meno accentuato e rivolte principalmente al mercato europeo.

**Figura 14. Tassonomia delle BG secondo Cerrato e Piva (2013).**



Fonte: Cerrato e Piva, pag. 31, 2013.

---

Il rischio, infatti, è quello di inficiare la significatività del modello, poiché le imprese con un mercato domestico rilevante potrebbero essere classificate come regionali anche quando la totalità delle vendite all'estero avviene in mercati extra europei. A livello statistico, inoltre, gli indicatori GS/TS e FS/TS possono condurre a problemi di multicollinearità a causa della loro elevata correlazione (Cerrato e Piva, 2013).

I dati empirici, inoltre, dimostrano tutta la particolarità del mercato europeo. Infatti, solo il 27,8% delle aziende sondate possono essere definite Born Global in senso stretto, cioè possono rientrare tra quelle categorie che, secondo la classificazione di Cerrato e Piva (2013), si definiscono “globali” o “con focus globale”, mentre il resto del campione ha un orientamento regionale più marcato. Ciò lascia intravedere la possibilità che le Born Global, almeno per quanto concerne il mercato europeo, debbano affrontare un ostacolo che va oltre a quelli esaminati nel corso del primo capitolo (*liability of foreignness, smallness e newness*) e che può essere definito come *liability of inter-regional foreignness* (Cerrato e Piva, 2013). Le BG europee, infatti, sembrano dimostrare maggior interesse nell'internazionalizzazione entro i confini comunitari (88,15% del campione) o comunque all'interno dello spazio geografico limitrofo dell'Europa extra UE (ulteriore 4,53% del campione), facendo intravedere, quindi, una possibile difficoltà di espansione in altri mercati. Ciò appare del tutto plausibile, in quanto i costi addizionali che le BG dovrebbero sostenere per la loro espansione internazionale risultano minori nel caso in cui tale espansione avvenga all'interno della propria regione, la quale si presenta più omogenea e in linea con gli standard socio-economici e culturali del paese d'origine, rispetto a quelli che dovrebbero sostenere per accedere e stabilirsi in altre zone del mondo (Rugman e Verbeke, 2007). Tuttavia, risulta interessante vedere come le BG che riescono a espandersi al di fuori dei confini regionali conseguono delle migliori performance rispetto alle altre che restano dentro tali confini. Se, infatti, misuriamo le performance aziendali in termini di ROA – Return On Assets – e cioè in termini di redditività del capitale investito, si può osservare come le aziende più regionali ottengano valori pari al 2,44% (BG più orientate al mercato domestico) e al 3,37% (BG regionali), mentre tra quelle globali tale valore arriva a una media del 5,99%. Ciò dimostra un'inconfutabile correlazione positiva tra l'espansione internazionale e la portata geografica delle BG con le loro prestazioni. I manager di queste aziende, dunque, devono essere consapevoli delle potenzialità e dei vantaggi che possono ricavare da un'espansione globale della propria azienda, senza tuttavia sottovalutare gli ostacoli cui in tale espansione si può accorrere (Cerrato e Piva, 2013).

Le BG, dunque, sono un fenomeno piuttosto complesso nel suo insieme, con particolarità che occorre indagare per capirne l'esatta natura. Al di là della tipicità del contesto europeo appena trattata, le BG assumono dei caratteri comuni identificabili nella rapida internazionalizzazione nelle prime fasi di vita dell'azienda e il carattere fortemente imprenditoriale che tale iniziativa assume. Nel primo caso non è errato parlare delle Born Global come delle vere e proprie start-up, mentre nel secondo appare evidente come tali aziende

presentino tratti in comune con le aziende dei cosiddetti “giovani imprenditori” analizzati in un recente studio congiunto del GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*) e dello YBI (*Youth Business International*). Nei prossimi paragrafi, quindi, saranno presentate e analizzate queste particolari tipologie d’aziende che presentano strette analogie con le Born Global. In particolare, un paragrafo sarà dedicato all’analisi delle start-up in generale, mentre successivamente l’analisi verterà sulle giovani aziende imprenditoriali, per poi, infine, concludere con una disamina di ciò che accomuna le tre tipologie di aziende.

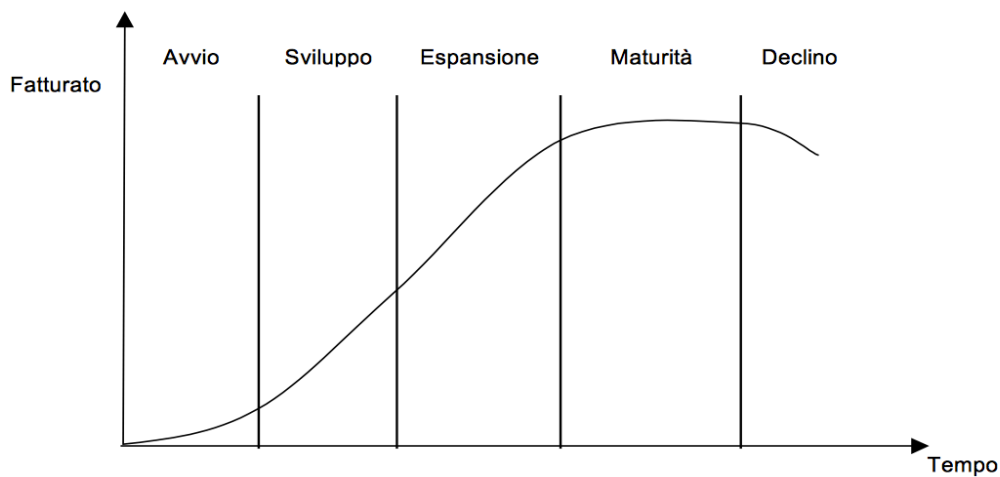
### **2.3. Giovani e innovative: le aziende start-up.**

Lo studio e l’attenzione verso le aziende start-up è, come per le BG, piuttosto recente, soprattutto nel panorama italiano. Il rapporto *Mind the Bridge* (2012) definisce le start-up come progetti d’impresa e aziende neo costituite operanti in settori tipicamente ad alto contenuto tecnologico e innovativo. Tali aziende prevedono la costituzione di business a elevate prospettive di crescita e, per questo motivo, necessitano di un adeguato apporto di capitale nell’*early stage*. Il carattere di novità delle aziende start-up viene altresì ripreso da Caverni et al. (s.d.), secondo cui si tratta di imprese nella loro fase di ideazione e progettazione dell’output da offrire senza ancora conoscere la validità tecnica dello stesso, imprese che, invece, hanno già verificato la validità tecnica del prodotto ma non quella commerciale e, infine, quelle imprese che hanno già superato tali fasi senza però operare ancora a pieno regime. Se, dunque, consideriamo il modello del ciclo di vita delle imprese così come indicato nella figura 15, appare del tutto evidente come la start-up si inserisca nella prima fase di avvio dell’impresa (Caverni et al., s.d.), sebbene non sia del tutto scorretto affermare che la start-up possa prendere forma ben prima della costituzione della stessa: se è vero, infatti, che la fase di ideazione e progettazione del prodotto rientra a pieno titolo nella fase d’avvio, come prima specificato, è altrettanto vero che tali operazioni possono originarsi ben prima che l’imprenditore/start-upper costituisca la propria impresa in modo effettivo.

A quanto detto finora occorre aggiungere un ulteriore elemento che consente una migliore e più completa definizione di impresa start-up. Occorre precisare, infatti, che la start-up vive in una condizione di temporaneità, poiché si presuppone che essa crei e sviluppi dei modelli di business che siano ripetibili e scalabili (Blank, 2014). Da una parte, infatti, il modello di business che lo start-upper dapprima idealizza e poi intende realizzare deve essere in grado di esser replicabile nel tempo, non in modo statico e ingessato su determinate specificità del modello,

bensi riadattabile e in grado di esaltare quei punti di forza e leve di differenziazione del prodotto che l'azienda può garantire ad una domanda del mercato quanto mai mutevole e variabile. La scalabilità del modello di business della start-up, invece, fa riferimento alla capacità della stessa di creare le condizioni per far sì che l'aumento delle sue dimensioni non impatti negativamente sulle sue performance reddituali e finanziari. La start-up, quindi, deve riuscire a creare un business model che sia sostenibile per la sua crescita dimensionale futura, la quale possiamo assumere come un elemento implicito da parte sia dell'imprenditore start-upper sia degli (eventuali) investitori.

**Figura 15. Il ciclo di vita delle imprese.**



Fonte: Caverni et al., pag.3, s.d.

Analizzando la start-up in questi termini possiamo poi evidenziare la sua contrapposizione al modello della grande impresa consolidata e affermata nel mercato, generalmente di dimensioni medio grandi. La contrapposizione consiste, sostanzialmente, nel fatto che da una parte le start-up, data la loro natura di giovani imprese che ancora non hanno consolidato la loro posizione nel mercato, sono principalmente progettate per *ricercare* un modello di business che sia, appunto, ripetibile e scalabile, mentre le imprese consolidate sono progettate per *eseguire* un modello di business che si è già dimostrato essere tale (Blank, 2014). Utilizzando le parole di Blank (2014), si può dunque affermare che “la start-up non è la versione ridotta di una grande impresa” e che “la grande impresa non è una versione di maggiori dimensioni della start-up”. La ragione risiede principalmente nella natura innovativa della start-up: innovare implica un cambiamento nella natura organizzativa delle imprese che le grandi imprese sembrano non poter attuare. Il fatto che tali imprese siano principalmente programmate per l'*esecuzione* (di processi, mansioni, routine) le spiazza dall'essere anche innovative: in un certo senso, quindi, la struttura organizzativa delle

grandi imprese “soffoca l’innovazione” (Blank, 2014). In particolare, le grandi imprese si trovano in difficoltà nell’affrontare non tanto l’innovazione incrementale, cioè quel tipo d’innovazione che segue un percorso tecnologico già esistente, bensì quella radicale, vale a dire quelle forme d’innovazione che determinano uno stravolgimento dei paradigmi tecnologici presenti. La natura esecutrice delle imprese di maggiori dimensioni le pone in condizioni di precarietà nei confronti di un’innovazione che può (potenzialmente ed effettivamente) stravolgere la routine aziendale: l’impresa esecutrice, infatti, è guidata dal suo business model, già ripetibile e scalabile, nella creazione e vendita del proprio output, nella scelta dei canali di distribuzione e nella definizione della struttura finanziaria ed economica (Blank, 2014). L’organizzazione aziendale, inoltre, fa sì che i sistemi premiali al proprio interno siano incentrati proprio sull’esecuzione di tale modello e sulle performance che si ottengono da essa: per questo motivo, dunque, le imprese consolidate considerano generalmente l’innovazione (radicale) una minaccia, laddove, invece, le start-up intravedono necessariamente un’opportunità.

In sintesi, quindi, le caratteristiche principali di queste imprese riguardano soprattutto l’elemento di novità e temporaneità, nonché l’impatto innovativo che hanno nel mercato con l’apporto della tecnologia prodotta. Tali caratteristiche, d’altronde, sono riprese anche nella normativa italiana (cfr. §2.3.2.), la quale afferma con la legge 221 del 2012 che “la start-up *innovativa* [...] è costituita e svolge attività d’impresa *da non più di quarantotto mesi*”.

Esiste un’altra caratteristica che tende ad accomunare tra loro le start-up. Si tratta, infatti, dell’elevato grado di fallimento che colpisce tali imprese. Ciò si associa al notevole livello di rischio cui sono legate le start-up, rischio derivante dal fatto che la natura innovativa della tecnologia e, quindi, del prodotto creati non necessariamente riscontri un vero e proprio interesse dal mercato. Se a ciò si aggiunge la scarsa conoscenza del mercato o del settore, l’adozione di analisi di mercato non del tutto precise e corrette, l’inesperienza del team management, la carenza di fonti di finanziamento e la relativa difficoltà nell’accesso al credito, nonché l’eventuale incapacità di trasformare le innovazioni tecnologiche in prodotti che siano spendibili nel mercato, appare evidente che la probabilità di fallimento da parte delle start-up sia maggiore rispetto alle altre tipologie di aziende. Un’ulteriore causa che può portare al fallimento dell’iniziativa imprenditoriale dello start-upper è da ricercare nel cosiddetto *premature scaling*, così come indagato nel rapporto *Startup Genome Report Extra on Premature Scaling* (Marmer e Dogrultan, 2012). Tale fenomeno, indicato nel rapporto come causa principale del fallimento delle start-up, consiste nell’errore che l’azienda compie distribuendo prematuramente su larga scala il proprio prodotto. Anticipando quanto verrà analizzato nel prossimo paragrafo, è necessario che le start-up rispettino i tempi e le fasi che portano l’impresa a maturazione e

affermazione nel mercato. Un mancato rispetto di tali procedure, infatti, può causare l'avvio di una fase affannosa per la quale la massiccia immissione nel mercato del prodotto si accompagna alla definizione di una struttura aziendale costosa e complessa e, soprattutto, non redditizia. Sono quattro i parametri che le *inconsistent start-up* (così il rapporto definisce le imprese che falliscono a causa del *premature scaling*) sottovalutano o non tengono in considerazione. Il primo riguarda la domanda, in particolare le risorse che vengono disperse nell'acquisizione della clientela prima che il prodotto sia pronto e spendibile nel mercato. Un secondo aspetto riguarda, all'opposto del primo, il lato dell'offerta, cioè la creazione di un prodotto che non va incontro alle vere esigenze del mercato. Un terzo aspetto riguarda, invece, direttamente l'organizzazione aziendale: spesso si può incorrere a un mismatch organizzativo tra le posizioni che l'azienda necessita e quelle che l'azienda implementa (troppi manager anziché *doers*), si procede alla pianificazione di strategie senza tener conto dei feedback su quanto già fatto, non si valutano alternative al modello di business nel caso in cui questo non si dimostri coerente con quanto richiesto per sopravvivere nel mercato oppure si ricerca spasmodicamente la massimizzazione del profitto a scapito di altri obiettivi più importanti. L'ultimo aspetto, infine, riguarda i finanziamenti. Le start-up, infatti, possono avere gravi difficoltà nell'accedere alle fonti di finanziamento, ma, allo stesso tempo, possono beneficiare di disponibilità in eccesso spingendo gli imprenditori a compiere investimenti errati e in tempi prematuri (Marmer e Dogrultan, 2012).

Infine, come già accennato, la start-up vive una condizione di temporaneità, poiché si presume che, ricercando un modello di business ripetibile e scalabile, cambi la sua struttura in un modello d'impresa più consolidato. La start-up, quindi, evolve nel tempo in un processo che la porta a crescere in termini dimensionali e complessità organizzativa e, per questo motivo, risulta opportuna una disamina del suo ciclo di vita.

### **2.3.1. Il ciclo di vita delle start-up.**

Nel precedente paragrafo abbiamo presentato le start-up come una particolare tipologia d'azienda che si trova in una specifica fase di quello che viene comunemente definito ciclo di vita delle imprese. Le imprese, generalmente, tendono nel corso del loro sviluppo ad attraversare diverse fasi in cui vengono plasmate le diverse caratteristiche che via via le imprese andranno ad assumere nel tempo. Così come indicato nel paragrafo precedente, il ciclo di vita prevede una fase di avvio alla quale segue lo sviluppo, l'espansione, la maturità e il declino. Tale ciclo può essere assimilabile a quello concernente il prodotto offerto dall'azienda stessa: anche il prodotto



che l'azienda lancia segue un percorso che prevede l'introduzione, lo sviluppo, la maturità e, infine, il declino (o l'eventuale rilancio). Ciò appare del tutto ragionevole, in considerazione del fatto che la discriminante che consente all'impresa di rimanere sul mercato è la capacità della propria offerta di generare fatturato e profitti. La start-up, come già accennato, rientra in questo ciclo nella fase di avvio. Abbiamo visto, infatti, come le condizioni di temporaneità e la ricerca di un business model che sia ripetibile e scalabile facciano sì che per l'impresa debba trascorrere del tempo prima che possa presentarsi sul mercato con un'offerta credibile in grado di generare quelle risorse che le consentirebbero di accedere alle fasi successive del proprio sviluppo. Abbiamo altresì visto che per le start-up in particolare esiste un'elevata probabilità di fallimento rispetto ad altre tipologie di aziende, perciò non è del tutto scorretto affermare che le start-up sperimentino un ciclo di vita piuttosto breve, cioè arrivando alla fase di declino senza necessariamente aver visto una particolare fase di espansione o sviluppo.

Occorre tuttavia rilevare come, oltre al normale ciclo di vita delle imprese, le start-up racchiudono un proprio ciclo di sviluppo che le contraddistingue dalle altre tipologie aziendali. Quest'assunto prende i *Martner Stages* come spunto (Compass, 2014) e prevede la definizione di un ciclo di vita strettamente legato al prodotto che la start-up intende sviluppare.

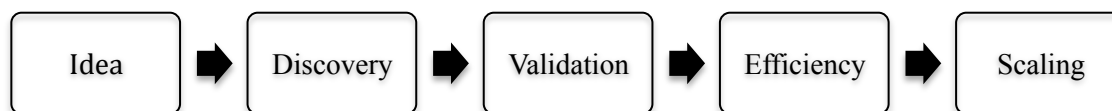
In tal senso, il ciclo della start-up inizia necessariamente con la configurazione di un'*idea* da parte dell'imprenditore. L'idea che risiede alla base della volontà dello start-upper di intraprendere un'attività in proprio è quella di ipotizzare un servizio o un prodotto che possano soddisfare i bisogni che consumatori (orientamento B2C) o altre aziende (orientamento B2B) non riescono a soddisfare con l'offerta presente nel mercato. Riprendendo quanto detto precedentemente, l'idea e il progetto imprenditoriale dello start-upper sono generalmente fonte di innovazione radicale, che scardina i paradigmi di mercato presenti nei vari settori e industrie. Qualora, poi, tale idea riscontri l'interesse di qualcuno o si dimostrasse in grado di dare soluzioni a specifici problemi, si passa alla fase di *discovery*. A queste due fasi segue quella della *validation*, in cui lo start-upper riceve l'apprezzamento da parte di potenziali clienti disposti a comprare l'eventuale prodotto o servizio offerto dalla nuova azienda. In questa fase, della durata che va dai 3 ai 5 mesi, ci si focalizza sostanzialmente nel perfezionamento del prodotto nelle sue specificità tecniche e sulla sua potenziale attrattività nel mercato, nonché nella ricerca di finanziamenti utili a soddisfare le esigenze di cassa aziendali. Altri 5 o 6 mesi, poi, sono dedicati alla fase di *efficiency*, durante la quale si procede ad una migliore definizione e rafforzamento del business model tali per cui l'impresa riesce a incrementare l'efficienza del processo d'acquisizione di clienti e finanziatori. Tale fase è necessariamente propedeutica all'ultima, cioè quella in cui la start-up realizza il cosiddetto *scaling* o *exit*. Ciò significa che la start-up si avvia a

consolidarsi come impresa presentandosi sul mercato con una strategia aggressiva e volta a generare ritorni positivi sia per l'azionista principale, cioè l'imprenditore, che per gli altri finanziatori che hanno contribuito alla costruzione del capitale della start-up: l'impresa, dunque, inizia a generare valore (Santelli, 2014a; 2014b). Il successo, tuttavia, non è ancora garantito: come spiegato nel precedente paragrafo, la start-up può andare incontro ad un errore nel calcolo dei tempi in cui dar avvio allo *scaling*, andando, quindi, incontro ad un eventuale *premature scaling* e facendo fallire il progetto imprenditoriale. Una volta raggiunto il successo, comunque, la start-up termina il proprio ciclo di vita: lo start-upper è riuscito a trasformare la sua idea in un qualcosa di concreto e apprezzato nel mercato, ma nulla vieta che tale ciclo si possa ripetere attraverso l'identificazione di una nuova idea e relativo progetto di business (cfr. fig. 16).

Parallelamente al ciclo di vita delle start-up è interessante osservare come ad esso si affianchi quello relativo alle fasi di finanziamento del progetto imprenditoriale dello start-upper. Le forme di finanziamento sono infatti molto importanti per la sopravvivenza della start-up, in quanto, generalmente, il solo imprenditore non dispone delle risorse necessarie volte a coprire le esigenze di capitale richieste dall'azienda. La start-up, infatti, non prevede comunemente la capacità di generare utili, a causa soprattutto della costante necessità di rivedere il business model e la non ancora adeguatezza del prodotto alla domanda richiesta nel mercato, e, di conseguenza, l'autofinanziamento interno non è praticabile. L'impresa, quindi, necessita di forme di finanziamento esterne, in particolare attraverso le varie forme di finanziamento in *equity* come i *venture capital*. Le forme di finanziamento in equity rispondono, infatti, alla preclusione ai finanziamenti bancari che le start-up si trovano costrette ad affrontare: l'accesso al credito bancario, infatti, presuppone la capacità dell'azienda di generare flussi sufficientemente elevati e che siano in grado di ripagare gli interessi passivi: se da una parte ciò risulta particolarmente difficile per una start-up, dall'altra, qualora tali flussi fossero generati, servirebbero necessariamente all'autofinanziamento interno per far fronte ai tassi di crescita dell'azienda stessa. I fondi di private equity, quindi, compensano tali criticità fornendo capitale di rischio e supporto alle aziende in cui investono. Nel caso delle start-up, inoltre, sono in particolare i *venture capital* a occuparsi del finanziamento, in particolare attraverso operazioni di *early stage financing* (Perin, 2010). Riprendendo il parallelismo con le fasi del ciclo di vita delle start-up, inoltre, si può constatare come le forme di *seed financing* e *start-up financing* (entrambi suddivisioni dei finanziamenti *early stage*) contribuiscono rispettivamente alle fasi di *discovery* e *validation*. Le fasi di *efficiency* e *scaling*, invece, sono supportate da forme di *expansion financing*, cioè finanziamenti che contribuiscono allo sviluppo dell'attività imprenditoriale. L'*expansion financing* (i cui finanziamenti vengono anche denominati *development capital*) si

distingue dall'*early stage financing* e si frappona tra quest'ultimo e il *replacement capital* (cfr. fig. 17), il quale, tuttavia, esula dalla sfera di interesse delle start-up.

**Figura 16. Il ciclo di vita delle start-up.**



Fonte: rielaborazione personale.

**Figura 17. Relazioni tra fasi della start-up e forme di finanziamento.**

Idea	Discovery	Validation	Efficiency	Scaling
	Seed financing	Start-up financing	Expansion financing	

Fonte: rielaborazione personale.

### 2.3.2. Cenni sulla normativa italiana e panoramica internazionale sulle start-up.

La comparsa e successiva affermazione nel panorama economico nazionale e internazionale hanno portato le start-up ad essere oggetto di interventi legislativi negli ordinamenti giuridici dei vari stati. Per quanto concerne il nostro Paese, un primo intervento in tal senso lo si è avuto nel 2012 con il Decreto Legge 179. Seguendo le raccomandazioni fornite dal Consiglio Europeo nell'avviare politiche favorevoli allo sviluppo dell'imprenditorialità in seno al territorio dell'Unione, il decreto mirava principalmente allo sviluppo delle start-up in territorio nazionale come strumento per promuovere tale attitudine e l'innovazione. All'articolo 25, infatti, tale decreto recita che la start-up innovativa è "una società di capitali, costituita anche in forma cooperativa [...] le cui azioni o quote rappresentative del capitale sociale non sono quotate su un mercato regolamentato o su un sistema multilaterale di negoziazione, che possiede i seguenti requisiti:

1. La società deve essere costituita e svolgere attività d'impresa da non più di 48 mesi;
2. La società deve avere la sede principale dei propri affari ed interessi in Italia;
3. Il totale del valore della produzione annua della società, a partire dal secondo anno, non deve essere superiore a cinque milioni di euro;
4. La società non deve distribuire o aver distribuito utili;

5. La società deve avere quale oggetto sociale esclusivo o prevalente lo sviluppo, la promozione e la commercializzazione di prodotti innovativi ad alto valore tecnologico;
6. La società non deve essere stata costituita da una fusione, scissione societaria o a seguito di cessione d'azienda o di ramo d'azienda.

Il legislatore, quindi, descrive minuziosamente le specifiche caratteristiche che le start-up devono possedere per essere considerate tali dalla normativa italiana. Risalta, in particolare, il concetto di temporaneità dell'iniziativa imprenditoriale (48 mesi come limite massimo). Ciò segue il principio per il quale alla start-up viene concesso un termine ragionevole per beneficiare degli sconti fiscali associati senza inficiarne il percorso di crescita, ma, al tempo stesso, non troppo lungo per demotivare l'imprenditore nell'intraprendere il processo d'espansione (AA.VV., 2012). A ciò si aggiunge, inoltre, il fatto che la maggioranza del capitale sociale e dei diritti di voto dovevano essere detenute da persone fisiche, requisito successivamente abolito con il Decreto Legge 76 del 2013. I riferimenti al concetto d'innovazione tecnologica sono altresì richiamati, come visto, nello stesso articolo, cui si aggiunge la specificazione riguardo il possesso di almeno uno tra i requisiti seguenti:

- Sostenere spese in ricerca e sviluppo almeno pari al 15% del maggiore tra il costo e il valore della produzione (originariamente era previsto il 30%);
- Un terzo della forza lavoro deve essere rappresentato da dottorandi, dottori di ricerca o ricercatori, ovvero per i due terzi da personale in possesso di laurea magistrale;
- L'azienda deve disporre della proprietà o licenza o essere depositaria di diritti di privativa industriale che siano connessi alla propria attività.

La ricostruzione normativa delle start-up, quindi, si presenta davvero differenziata e ben individuabile rispetto al resto delle imprese comunemente trattate nella normativa civilistica, cosa che ben giustifica il relativo obbligo a iscriversi in un'apposita sezione del registro delle imprese ai fini di una maggiore trasparenza. La specialità delle start-up, poi, viene altresì confermata all'articolo 26, il quale prevede deroghe dal diritto societario e, soprattutto, l'esenzione dagli oneri di avvio (imposte di bollo e segreteria al momento dell'iscrizione alla sezione speciale del registro delle imprese). Inoltre, all'articolo 30, sono state inserite misure di sostegno all'internazionalizzazione delle start-up come l'assistenza in materia normativa, societaria, fiscale, contrattualistica, immobiliare e creditizia<sup>7</sup>.

La normativa italiana, comunque, si inserisce in un contesto europeo (e internazionale) in cui la start-up viene trattata come realtà aziendale e fenomeno socio-economico molto rilevante.

---

<sup>7</sup> Quest'aspetto è di particolare rilevanza ai fini della trattazione, poiché, come già più volte espresso nel corso dell'elaborato, la start-up che presenta elevati livelli di internazionalizzazione (vendite estere su totale del fatturato maggiore del 20/25%) può a tutti gli effetti essere considerata un'impresa Born Global.

Tratti distintivi comuni, infatti, sono la facilità con cui è possibile costituire la nuova società (in generale, un'unità della valuta adottata nei vari paesi considerati), la reperibilità di maggiori capitali di rischio, nonché un clima favorevole verso tali realtà innovatrici e generatrici di opportunità (AA.VV., 2012). In particolare, lo studio di Avella et al. (2013) rileva come in Germania, pur non essendo previsto delle agevolazioni fiscali specifiche per le start-up innovative, il sistema tributario preveda comunque un livello di tassazione molto basso. In alcuni Länder, infatti, il livello impositivo non supera il 23% (Avella et al., 2013). Dal lato dei finanziamenti, lo stesso studio rileva come negli Stati Uniti si offrono numerosi concorsi (27 miliardi di dollari erogati dal 1982 a oggi) e forme di finanziamento da 2 miliardi di dollari per cinque anni a quelle società promettenti, quelle situate in aree svantaggiate o economicamente depresse e per quelle che difficilmente riescono accedere a finanziamenti bancari o da parte di venture capitals. Risulta, infine, interessante citare Francia e Cile: nel primo caso, i *capital gains* sono esenti da tassazione qualora venissero reinvestiti in azienda, mentre i *business angels* sono esenti da tassazione per i primi dieci anni di attività; nel secondo, invece, si fa maggiore pressione per l'internazionalizzazione delle start-up, le quali, poi, sono considerate come mezzo con cui attrarre nel Paese nuove forze imprenditoriali (Avella et al., 2013)

#### **2.4. Youth Business International: le giovani aziende internazionali.**

Nel precedente paragrafo sono state analizzate le principali caratteristiche delle start-up, aziende giovani e innovative che mirano a portare nel mercato nuovi prodotti e servizi in grado di rivoluzionare il sentiero tecnologico che viene normalmente seguito dalle imprese già presenti nel mercato. Abbiamo visto che start-up e Born Global sono tipologie d'impresa che presentano dei tratti comuni, come la propensione all'innovazione, la ricerca e la spiccata attività imprenditoriale dei propri fondatori. Come già accennato nella conclusione del paragrafo 2.2, esiste un'ulteriore categoria di imprese che presentano tratti comuni alle precedenti. Si tratta delle giovani imprese internazionali, meglio conosciute nella letteratura come *Youth Business International*. Tali imprese sono state analizzate approfonditamente dal *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)*, consorzio di più 400 ricercatori provenienti da un centinaio di paesi diversi che coprono il 74% della popolazione e l'87% del Pil mondiale (GEM, Kew et al., 2013). Il rapporto parte da un presupposto tanto consolidato nella cultura occidentale quanto "innovativo" nel resto del mondo in via di sviluppo o sottosviluppato, cioè quello per il quale l'imprenditore e l'imprenditorialità sono il motore dello sviluppo (anche sostenibile) di un'economia, grazie alla

capacità di generare nuove opportunità di business, guidare e plasmare l'innovazione e contribuire alla generazione di una sana concorrenza, stimolo per un miglioramento della produttività (GEM, Kew et al., 2013). In particolare, il GEM definisce l'imprenditorialità come "ogni tentativo di creare nuovi business e attività imprenditoriali, forme di auto-impiego, la creazione di nuove organizzazioni di business o espansione di business già esistenti, da parte di un individuo, un team di individui o da un'organizzazione già esistente" (Bosma et al., 2012). Al giorno d'oggi il fatto di intraprendere un'attività imprenditoriale rappresenta una delle principali soluzioni contro l'aumento della disoccupazione mondiale, in modo particolare per giovani e donne e residenti nelle aree economiche più depresse del globo. In particolare, a fronte di una condizione sempre più difficile per i giovani, l'imprenditorialità giovanile rappresenta un ottimo driver per riportare tale categoria sociale all'interno del mercato del lavoro. I vantaggi associati allo sviluppo dell'imprenditorialità giovanile, infatti, sono molteplici: oltre alla possibilità di creare forme d'impiego per i giovani, le giovani imprese tendono ad assumere un maggior numero di giovani stessi, sono maggiormente propense a recepire in modo migliore i trend e le opportunità economiche, sono attive in settori caratterizzati da elevati livelli di crescita e in quelli maggiormente innovativi e ai giovani è consentito migliorare le proprie *skills* per poterle poi riutilizzare al meglio nelle loro "sfide" della loro vita e per meglio integrarsi nella società d'appartenenza (GEM, Kew et al., 2013). Secondo quanto riportato dal GEM sono considerati "giovani" gli individui tra i 18 e 34 anni e "adulti" quelli tra i 35 e 64 anni. A sua volta la categoria dei "giovani" può essere scomposta in giovani tra i 18 e 24 anni e giovani tra 25 e 34 anni. L'imprenditoria giovanile, seguendo quindi le categorie proposte dal GEM, fa riferimento a quella popolazione inferiore a 35 anni, a sua volta scomponibile nelle due sottocategorie sopra descritte.

**Figura 18. Tipologie di imprenditori secondo il GEM.**

<b>Tipologia</b>	<i>Potential</i>	<i>Intentional</i>	<i>Nascent</i>	<i>New</i>	<i>Established</i>
<b>Caratteristiche</b>	Percepiscono opportunità di business. Credono di possedere abilità necessarie per gestire un'attività.	Esprimono la convinzione di dar vita ad un'attività imprenditoriale.	Hanno costituito un'attività senza aver pagato stipendi o percepito guadagni.	Gestiscono un'attività da 3 a 42 mesi.	Gestiscono un'attività da più di 42 mesi.
<b>Stato</b>	Non attivi		Attivi (fino a 3 mesi)	Attivi (tra 3 e 42 mesi)	Attivi (più di 42 mesi)

Fonte: rielaborazione personale.

Interessante, inoltre, vedere come il GEM individua diverse categorie di imprenditori in una sorta di progressione per intensità di *commitment* nell'attività di business così come indicato di seguito (cfr. anche fig. 18) (GEM, Kew et al., 2013):

- I *potential entrepreneurs* sono quegli individui che sono in grado di percepire e cogliere una o molteplici opportunità di business e che per questo ritengono di possedere delle abilità tali da poter affrontare la competizione e realizzarsi nel mercato. In questa fase, gli individui non hanno ancora dato avvio ad alcuna attività imprenditoriale, sebbene il loro convincimento sia quello di essere potenzialmente in grado di farlo con successo;
- Gli *intentional entrepreneurs*, al contrario dei precedenti, esprimono l'intenzione di avviare una propria attività imprenditoriale, andando quindi oltre la mera confidenza nel possedere quelle *skills* utili a gestirla e confidando nel fatto di riuscire a essere in grado di sfruttare le opportunità che il mercato offre;
- Lo stadio successivo vede la figura dei *nascent entrepreneurs* che il GEM definisce come quegli individui che ancora non hanno dato vita ad un'attività di business o che l'hanno già costituita senza avere, però, percepito alcun guadagno e pagato alcun salario per un periodo compreso tra i 0 e 3 mesi;
- La penultima categoria rilevata dal GEM, invece, è quella dei *new entrepreneurs*, cioè quegli imprenditori che hanno una propria attività da almeno 3 e inferiore ai 42 mesi;
- Vi sono, infine, gli *established business owners*, cioè quegli imprenditori che gestiscono una propria attività da più di 42 mesi e che, appunto, sono riusciti ad affermarsi nel mercato.

#### **2.4.1. Abilitare l'imprenditorialità giovanile.**

Lo studio condotto dal GEM si occupa, in particolare, di tre questioni impellenti e strettamente collegate al tema dell'imprenditorialità giovanile. Queste riguardano l'abilitazione all'imprenditorialità giovanile, influenzare la popolazione giovanile nella scelta di dar vita ad un proprio business e, infine, lo stretto legame che intercorre tra l'imprenditorialità giovanile stessa e il tema dell'innovazione.

Prendendo in considerazione il primo aspetto, occorre partire con il presupposto che ai giovani imprenditori si oppongono due elementi che minano il loro cammino imprenditoriale. Si tratta in particolare dell'inesperienza e l'inefficacia legate alla giovane età dell'imprenditore e al

fatto di dover affrontare regolarmente mercato che si presenta ostile dato il forte aumento della competizione dovuto al fenomeno della globalizzazione. Il giovane imprenditore, infatti, deve affrontare quella che nel primo capitolo abbiamo definito come *liability of newness*, cioè tutte quelle difficoltà legate alla giovane realtà aziendale creatasi. Ciò significa che dovranno essere affrontate numerose barriere e ostacoli, come ad esempio un limitato accesso ai capitali e ai finanziamenti (comune, tra l'altro, a tutte le nuove aziende che sorgono nel mercato), fare i conti con abilità sottosviluppate se non addirittura assenti e, cosa non di poco conto, l'assenza di una forma di *mentorship* (GEM, Kew et al., 2013), cioè quella forma di collaborazione tra un soggetto esperto e il giovane imprenditore mediante la quale il secondo può apprendere conoscenze e competenze dal primo.

Fondamentale, dunque, risulta colmare queste difficoltà affinché si possa sviluppare un ambiente favorevole ai giovani che vogliono avviare la propria impresa. Occorre, quindi, rendere più accessibile il finanziamento alle giovani imprese. Il report rileva come la maggior parte degli intervistati faccia affidamento ai propri risparmi o a quelli di familiari o amici per dar avvio alla propria attività, cosa che, da una parte, può sì aiutare nelle fasi di *early stage*, ma dall'altra ne priva la potenzialità di estensione in particolari ambiti o settori, in genere quelli ad alto contenuto tecnologico e innovativo (minando, di conseguenza, la capacità di ottenere delle performance reddituali maggiori). Se la fase d'avvio può essere ciononostante garantita tramite queste forme di finanziamento più informale, quelle di crescita ed espansione possono essere comunque a rischio qualora mancassero i capitali necessari per finanziarle. I giovani imprenditori devono, quindi, essere in grado di fornire prova di avere un buon business model per potersi garantire l'accesso ai canali di finanziamento (GEM, Kew et al., 2013).

#### **2.4.2. Drivers dell'imprenditorialità giovanile.**

Il rapporto del GEM ha individuato come principale driver che spinge i giovani a cercare di dar vita al proprio business quello di avere un'idea che, secondo loro, possa contribuire a colmare una carenza nel mercato per un determinato prodotto o servizio. Ciò comporta che i giovani imprenditori dovranno non solo affrontare gli ostacoli caratteristici del mercato (a partire dalle *liabilities* già analizzate nel primo capitolo – *newness* e *smallness*), ma anche quegli scaturenti dagli specifici aspetti socio-culturali dei vari contesti in cui operano.

Un aspetto simile che spinge all'attività imprenditoriale è il desiderio insito in ogni giovane di ottenere maggiore indipendenza per se stesso. Il report, infatti, rileva come una delle



principali chiavi con cui i giovani imprenditori misurano il proprio successo sia, appunto, la capacità di riuscire a decidere cosa fare e come farla. Laddove, poi, i livelli occupazionali sono meno brillanti il desiderio d'indipendenza si accompagna a quello di riuscire ad ottenere una forma di sostentamento economico. La ricerca del profitto come spinta ad intraprendere un percorso verso l'imprenditorialità, quindi, è radicata principalmente nei contesti che offrono meno opportunità occupazionali e viene ulteriormente promossa come principale politica in quei paesi meno industrializzati per accedere a migliori livelli di sviluppo (GEM, Kew et al., 2013). Tale spinta verso l'indipendenza personale, tuttavia, rischia di portare i giovani imprenditori a considerazioni errate riguardo la possibilità che soggetti esterni entrino nel capitale aziendale, i quali vengono appunto visti come delle interferenze piuttosto che opportunità necessariamente da cogliere per lo sviluppo aziendale (GEM, Kew et al., 2013). Diventa indispensabile, quindi, approfondire in questi contesti le conoscenze relative gli interventi in equity da parte dei soggetti preposti, come *business angels* o *venture capital*, che, come abbiamo visto nel paragrafo relativo alle start-up (cfr. §2.3.1) possono contribuire allo sviluppo delle aziende nelle fasi di *seeding* o *early stage*.

Se la ricerca d'indipendenza è una delle principali forze che spingono il giovane imprenditore a avviare un proprio business, non del tutto secondaria risulta la spinta che viene esercitata dalla famiglia dello stesso verso tale percorso. Secondo il report del GEM, infatti, oltre il 50% degli intervistati ritiene che i propri familiari abbiano fornito una spinta decisiva verso la decisione di avviare un proprio business sia dal punto di vista meramente motivazionale sia perché membri della stessa sono già presenti nello stesso segmento di mercato con una propria attività (GEM, Kew et al., 2013).

### **2.4.3. Imprenditorialità giovanile e innovazione.**

Nel precedente paragrafo si è visto come la capacità dei giovani imprenditori d'individuare un possibile prodotto o servizio in grado di colmare un vuoto nel mercato costituisca una spinta decisiva nella loro scelta di dar vita a una propria azienda. Tale caratteristica si associa inevitabilmente all'innovazione che tali offerte portano al loro interno, innovazione che, presumibilmente, è per lo più radicale che incrementale. Ciò è riportato anche nello studio del GEM, il quale individua la capacità dei giovani imprenditori di riuscire a guidare dei business più innovativi, in particolare grazie alla loro capacità di essere più prossimi al mercato rispetto ad altre realtà imprenditoriali, rendendoli, inoltre, maggiormente in grado di saper cogliere e

adattarsi ai mutamenti del mercato stesso. In tutte le aree geografiche, infatti, i giovani imprenditori si sentono mediamente più innovativi rispetto agli imprenditori più adulti e percepiscono il proprio prodotto o servizio come del tutto nuovo rispetto all'offerta attuale, con ricadute positive di conseguenza nel processo di sviluppo economico in queste aree (GEM, Kew et al., 2013).

Inoltre è stato rilevato come i giovani imprenditori siano maggiormente propensi a entrar a far parte di network, dai quali traggono ispirazione e nuove opportunità di crescita per il proprio business, oppure, nel caso in cui in cui non facessero parte ad alcun network, non sembrano mostrare difficoltà nel creare propri network con altri soggetti (GEM, Kew et al., 2013). Il tema dei network, infatti, sta assumendo sempre più importanza in letteratura, così come sarà dimostrato nel prossimo capitolo, dato che rappresenta uno degli strumenti più efficaci per raccogliere informazioni, individuare opportunità di crescita e internazionalizzarsi.

## **2.5. Born Global, start-up e giovani aziende internazionali a confronto.**

Concludiamo questo capitolo con una ricerca degli aspetti che accomunano le tre tipologie aziendali finora descritte. Appare senza ombra di dubbio che gli aspetti comuni sono del tutto maggioritari rispetto a quelli divergenti. Come indicato nella figura 19, infatti, possiamo individuare come elemento che maggiormente accomuna le tre tipologie d'azienda l'aspetto dell'imprenditorialità: Born Global, start-up e aziende dei giovani imprenditori internazionali hanno quella che nel primo capitolo abbiamo definito *entrepreneurial orientation*. Ciò significa che tali imprese, riprendendo lo studio di Oviatt e McDougall (2005), presentano i caratteri della "scoperta, messa in atto, valutazione e sfruttamento delle opportunità per creare beni e servizi futuri". Abbiamo già visto che il comportamento perpetuato dalle Born Global è quello di ricercare tali opportunità nei mercati internazionali, consentendo loro di riuscire a raggiungere performance interessanti in termini di fatturato estero sul totale maggiori al 25% nei primi tre anni di attività. Ciò non può essere vero, in generale, per le start-up, maggiormente radicate nel territorio in cui operano. D'altronde appare del tutto logico, poiché le stesse start-up che danno vita ad un business che trova opportunità di crescita all'estero altro non sono che le stesse Born Global. Il carattere innovativo dell'offerta realizzata dalle start-up, infatti, rappresenta l'elemento che principalmente qualifica tale categoria d'azienda, tanto da essere oggetto d'attenzione nella normativa italiana e straniera. Tuttavia anche le Born Global hanno una particolare propensione a sviluppare un prodotto innovativo nella maggior parte dei casi, come già analizzato nel

precedente capitolo, per cui esiste una sorta di sovrapposizione tra le due, tanto che le stesse BG sono state più volte definite come *Global Start-ups*.

**Figura 19. Le tre tipologie aziendali a confronto.**

	Born Global	Start-up	GYE
Dimensione (numero d'addetti)	Sebbene non vi siano particolari limiti, le BG non impiegano più di 50 dipendenti.	Non specificato	Non specificato
Dimensione (fatturato)	Limite non previsto, ma in genere di piccole dimensioni (inferiore ai 16 milioni di dollari*)	Non superiore ai 5 milioni di euro	Non specificato
Forma societaria	Non specificato	Società di capitali**	Non specificato
Internazionalizzazione (fatturato)	Fatturato estero superiore del 25% sul fatturato totale	Non necessariamente	Possibile, ma non specificato
Innovazione	Sì	Sì (in particolare radicale)	Sì (innovation-driven) No (factor-driven e efficiency-driven)
Età dell'azienda	Inferiore ai 4 anni	Inferiore ai 48 mesi**	Non specificata
Età e caratteristiche dell'imprenditore	Età non specificata, ma generalmente giovani sotto i 35 anni. Imprenditore motivato nella ricerca delle opportunità internazionali che possano consentire un rapido sviluppo dell'azienda tale da renderla un global player affermato in tutto il mercato globale.	Età non specificata ma in genere giovani. L'imprenditore rileva l'assenza nel mercato di un particolare bene/servizio, quindi di opportunità di business. Generalmente il profilo dell'imprenditore rispecchia quello del giovane laureato (economia o ingegneria) o comunque dall'elevato livello d'istruzione.	Dai 18 ai 24 anni ( <i>young youth</i> ) Dai 25 ai 34 anni ( <i>older youth</i> ) Imprenditore motivato nella ricerca delle opportunità (anche internazionali) per colmare le carenze del mercato e ritagliarsi una prospettiva di vita autonoma e indipendente.

\* Rennie, 1993.

\*\* In riferimento alla normativa italiana.

Fonte: rielaborazione personale.

Ciò che spinge le BG a differenziarsi, dunque, è piuttosto l'orientamento internazionale delle stesse e la volontà di cogliere le varie opportunità di business nei mercati esteri. Anche le aziende dei giovani imprenditori internazionali presentano lo stesso orientamento imprenditoriale di BG e start-up, senza però necessariamente focalizzarsi nei settori più innovativi. Il report del GEM, infatti, suddivide questo tipo d'aziende in tre aree definite in relazione alle regioni

geografiche d'appartenenza. Esistono, infatti, economie *factor-driven*, cioè quelle economie più arretrate e ancorate ancora allo sfruttamento dei fattori (da cui il termine *factor-driven*), quelle *efficiency-driven*, cioè principalmente indirizzate a ricercare l'efficienza dei processi, e, infine, le economie *innovation-driven*. Nelle prime due, quindi, l'attività economica dell'imprenditore non è tanto quello di sviluppare un prodotto o servizio innovativo o ad alto contenuto tecnologico, poiché l'arretratezza dell'economia (*factor-driven*) o la necessità di un suo miglior efficientamento (*efficiency-driven*) richiede priorità diverse. Discorso diverso, invece, nelle economie *innovation-driven*, dove le giovani aziende imprenditoriali sono maggiormente assimilabili alle start-up e alle BG, poiché l'innovazione rappresenta il *core business* della propria attività. In generale, inoltre, tali imprese presentano connotati simili alle BG per quanto riguarda la ricerca delle opportunità all'estero, in particolare per quelle guidate dagli imprenditori identificati come *opportunity-driven*, cioè la cui volontà di dar vita ad un'impresa risiede principalmente nella ricerca di opportunità da cogliere nel mercato (GEM, Kew et al., 2013). In tal senso, dunque, anche le imprese dei giovani imprenditori presentano quell'*international entrepreneurial orientation* analizzata in precedenza.

### **Considerazioni conclusive.**

Questo capitolo ha presentato in una prima analisi le Born Global da un punto di vista "quantitativo". La prima parte, infatti, ha evidenziato i risultati degli numerosi studi che sono stati condotti nel corso degli anni su questa tipologia d'azienda e sono stati calati principalmente nel contesto europeo. Gli studi, infatti, sono quelli condotti soprattutto nei paesi scandinavi e dell'Europa centro-occidentale, cioè laddove gli studi in questa disciplina sono più fiorenti e avanzati. Dai risultati abbiamo visto emergere il consolidamento della realtà delle BG nel panorama continentale (ma non solo), giustificando, in un certo senso, quanto è stato esposto e analizzato in tutto il primo capitolo. Il focus sul vecchio continente, tuttavia, non è casuale, ma risponde alla particolare esigenza di investigare un fenomeno che, grazie allo studio di Cerrato e Piva (2013), è emerso in questi ultimi anni. Il fenomeno delle BG, infatti, nel continente europeo (e in particolar modo in seno all'Unione Europea) ha assunto i connotati di un fenomeno non solo globale, ma soprattutto regionale. Abbiamo infatti constatato come, in realtà, le aziende analizzate (un campione di 180 imprese italiane) solo per un 27,8% possono essere considerate Born Global in senso stretto, cioè che presentano un livello d'internazionalizzazione molto elevato non solo entro i confini comunitari o continentali, ma in tutte le altre aree geografiche del

mondo. Questo ha portato, di conseguenza, alla definizione delle Born Regional, cioè imprese che si internazionalizzano rapidamente entro i confini di un'area geoeconomica simile (quale è appunto l'Unione Europea) (Cerrato e Piva, 2013).

Le Born Global, tuttavia, non sono una categoria d'impresa a sé stante, anzi più volte abbiamo ricordato come in letteratura spesso vi siano richiami alle start-up, tantoché più volte è stato utilizzato l'appellativo di *Global Start-ups* per definirle. Per questa ragione abbiamo presentato un confronto volto a valutare gli aspetti che accomunano le Born Global con altre tipologie aziendali quali le start-up e le imprese dei giovani imprenditori internazionali. Abbiamo, quindi, dedicato dei passaggi specifici per ciascuno di questi due fenomeni aziendali facendo particolare riferimento alle varie caratteristiche che le contraddistinguono maggiormente. Nel caso delle start-up abbiamo indagato il particolare sviluppo che caratterizza il loro ciclo di vita, in relazione non solo alle imprese in generale, ma soprattutto in relazione al loro peculiare processo di crescita e alle possibili fonti di finanziamento che in ogni fase possono ricevere. Un particolare focus è stato effettuato, inoltre, sulle principali caratteristiche della scalabilità e ripetibilità del modello di business delle start-up, sulle innovazioni e i processi innovativi che tali attività contribuiscono a portare nel mercato, per poi concludere con una disamina degli aspetti normativi nell'ordinamento italiano e non solo. Per quanto concerne, infine, il fenomeno delle imprese dei giovani imprenditori internazionali, abbiamo presentato il tema dell'imprenditorialità giovanile e di come ciò può contribuire allo sviluppo economico generale. Abbiamo visto, infatti, che rappresenta un viatico attraverso il quale i giovani possono uscire dalla condizione di disoccupazione, ritagliarsi la propria indipendenza e affermarsi nel mercato con nuovi prodotti o servizi innovativi. Da qui, poi, sono state evidenziate le diverse fasi attraverso le quali si possono individuare diverse tipologie d'imprenditore, per le quali sono attribuibili diverse caratteristiche peculiari e che, in determinate fasi, presentano i medesimi connotati degli imprenditori delle BG o degli start-upper, le modalità attraverso le quali si può incentivare il percorso imprenditoriale, quali sono le principali cause che possono spingere verso tale percorso e, infine, la stretta correlazione che può verificarsi tra l'imprenditorialità giovanile e i processi innovativi. Da qui, in conclusione, è stata proposta un'analisi comparata tra le queste diverse forme aziendali, da cui sono stati ricavati gli elementi che da una parte le accomunano e dall'altra le distinguono.

Riprendendo, poi, le Born Global, occorre precisare che esiste un particolare meccanismo attraverso il quale tali imprese riescono a svilupparsi nei mercati internazionali. Come già accennato nel primo capitolo, la letteratura in materia ha individuato il ruolo esercitato dai network nello sviluppo delle imprese Born Global rispetto a quello esercitato dagli altri aspetti

portati in luce nel precedente capitolo. Ciò si è fatto sempre più presente nello studio delle dinamiche delle BG e si è accompagnato all'intenso sviluppo delle tecnologie ICT, le quali hanno consentito anche a piccole imprese come le BG di comunicare e intrattenere fitte relazioni con altri attori economici in tutto il mondo ad un costo praticamente nullo. Come conseguenza, le imprese BG si sono trovate nella favorevole condizione di costruire network globali in cui inserirsi e svilupparsi. Proprio questo aspetto ormai cruciale e centrale nello studio delle BG, dunque, sarà oggetto del prossimo capitolo. Saranno proprio i network l'oggetto d'analisi del prossimo capitolo. Indagheremo in particolar modo come tale approccio teorico si sia sviluppato nel corso degli anni e come ciò ha contribuito a dare una spiegazione al fenomeno delle giovani aziende globali (le BG, appunto), analizzandoli nelle loro diverse forme, dimensioni, tipi di relazioni sviluppati e nelle modalità attraverso le quali le BG e i loro fondatori riescono a cogliere le opportunità presenti nei mercati internazionali.

## **Capitolo III**

### **Network e aziende Born Global.**

#### **Introduzione.**

Nel corso del primo capitolo abbiamo presentato il fenomeno delle aziende Born Global sotto molteplici punti di vista. Abbiamo analizzato dapprima come tale argomento è stato affrontato in letteratura, evidenziando come si ritenne sempre più opportuno l'identificazione e definizione di una nuova forma d'internazionalizzazione per quelle imprese che non rispondevano più alle logiche delle teorie sull'internazionalizzazione a stadi. La globalizzazione e il progresso tecnologico, infatti, hanno aperto le frontiere per la proliferazione di aziende come le Born Global, che vedono aumentare il loro impegno nei mercati internazionali attraverso la rapida internazionalizzazione nel loro stadio di vita iniziale delle loro attività. Dai primi studi sulle Born Global nei primi anni Novanta del secolo scorso molto è stato fatto per cercare di trovare un'accurata definizione del fenomeno ed è stato raggiunto un consenso da più parti su quelle che sono le sue caratteristiche principali, le quali sono state osservate nei capitoli precedenti. Tra le varie, abbiamo citato più volte il ruolo che esercitano i network nello sviluppo internazionale delle Born Global. Questo capitolo sarà dunque incentrato sui network e come dispiegano il loro contributo nell'internazionalizzazione delle imprese e delle Born Global in particolare.

L'argomento sarà trattato presentando in un primo momento i contributi teorici che hanno portato in luce il ruolo dei network, in particolare si procederà innanzitutto a definirne i contenuti e come essi vengano costruiti dalle imprese. Vedremo, infatti, che i network possono essere considerati un fitto sistema di relazioni personali, commerciali e interorganizzativi che si formano in un contesto caratterizzato dalla presenza di più unità, siano esse a livello meramente individuale che di dimensione più elevata come, ad esempio, unità aziendali. In particolare, analizzeremo le molteplici tipologie di legami che le imprese e gli imprenditori danno vita all'interno di un network e come ciascuno di esse contribuisce a suo modo all'internazionalizzazione dell'impresa.

Sarà interessante osservare, quindi, come tali network si differenziano tra loro per la natura dei legami di cui si compongono. Vedremo che esistono due macro tipologie di network, cioè i Business Network, che hanno natura prettamente commerciale e che coinvolgono necessariamente i soggetti con i quali le imprese intrattengono i rapporti economici, e i Social

Network, cioè le altre relazioni che le imprese instaurano al di fuori dei contesti commerciali. Ognuno, a suo modo, influenza il processo d'internazionalizzazione in modo diverso e vedremo come soprattutto i Social Network siano agevoli a tal fine per le Born Global. Bisogna altresì aggiungere che esiste un altro network fondamentale per una rapida espansione estera, cioè quello costituito dalle relazioni dell'imprenditore, commerciali o sociali che siano. Ciò risulta del tutto in linea con quanto affermato anche nel primo capitolo, in cui abbiamo definito il ruolo dell'imprenditore fondamentale per lo sviluppo e il successo delle aziende Born Global e verrà sottolineato come siano proprio la sua rete di conoscenze e rapporti a fornire le opportunità di sviluppo maggiori per questo tipo di aziende.

Un paragrafo finale sarà infine dedicato a come i network siano importanti nell'implementazione di una strategia per creare innovazione come quella dell'Open Innovation. Abbiamo già visto come le Born Global siano imprese altamente innovative nel corso del primo capitolo. In questo caso proporremo un modello di network per l'innovazione e vedremo come le Born Global sfruttano a proprio vantaggio particolari tipologie di legami con altri soggetti.

### **3.1. I network come driver per l'internazionalizzazione delle Born Global.**

Nella letteratura si assiste a numerosi contributi da parte di diversi autori e ricercatori sul ruolo che i network esercitano nella nascita e sviluppo delle imprese Born Global. Tali studi, in particolare, cercano di individuare e spiegare l'emersione di questa nuova tipologia d'impresa all'interno di una cosiddetta "network view" presente negli studi relativi all'international business. In tal senso i contributi maggiormente significativi sono giunti solamente nel primo decennio del nuovo Millennio, sebbene questi derivino da studi sia su temi relativi alle Born Global sia da più generici studi sull'internazionalizzazione e l'organizzazione aziendale condotti nel decennio precedente. Occorre tuttavia procedere *in primis* con una definizione di network. In tal senso sono individuabili in letteratura diverse classificazioni. Coviello e Munro (1995) ad esempio partono dalla considerazione del fatto che il mercato sia un sistema di relazioni tra clienti, fornitori, competitor e agenzie di supporto pubbliche o private, per poi giungere a definire il network come un set di due o più relazioni di scambio interconnesse (1997). Johanson e Vahlne (2003) adottano, invece, il più specifico termine di Business Network per descrivere quelle relazioni d'affari in cui ogni scambio avviene tra imprese, le quali sono concepite come un insieme collettivo d'attori. Anche Chetty e Blankenburg Holm (2000) nel loro studio adottano il termine di Business Network riprendendo la stessa definizione di Coviello e Munro (1997)



secondo la quale un network è un set di due o più relazioni d'affari interconnesse. Tuttavia, secondo le due autrici, i network sono caratterizzati da una componente sociale che li distingue da altri gruppi o associazioni più formali, conferendone, quindi, una rappresentazione più informale, in considerazione del fatto che i network evolvono tra vari individui all'interno delle aziende (Chetty e Blankenburg Holm, 2000). Oltre ai Business Network, dunque, possono ravvisarsi anche i Social Network, cioè quella struttura informale di relazioni personali rilegate all'interno di una dimensione geografica, sociale e personale, così come definito da Zhou et al. (2007). Anche il tema dei Social Network è stato più volte affrontato in letteratura. Già Granovetter (1985) e Burt (1992) ne parlavano in termini di rete di connessioni e relazioni personali di cui servirsi per ottenere e assicurarsi dei vantaggi/favori nel corso di azioni individuali e/o organizzative, mentre per Björkman e Kock (1995) si tratta di relazioni sociali tra individui inserite in una più formale struttura di connessioni di natura più commerciale, quali sono le relazioni compratore-fornitore o le alleanze strategiche. In questa prospettiva, quindi, i network possono essere definiti come un fitto sistema di relazioni sia personali, sia commerciali e interorganizzativi, che si formano in un contesto caratterizzato dalla presenza di più unità, siano esse a livello meramente individuale che di dimensione più elevata come, ad esempio, unità aziendali. In questo capitolo, dunque, saranno affrontati e analizzati sia i Business Network sia i Social Network, nonché il loro contributo nel processo d'internazionalizzazione delle BG.

Il ruolo che i network esercitano nel processo d'internazionalizzazione delle aziende BG è stato in un primo momento individuato da Bell (1995) e da McDougall et al. (1994). Entrambi gli studi partono dal presupposto che le teorie sull'internazionalizzazione delle imprese sin lì sviluppatesi non sono più adatte per spiegare l'emergere del fenomeno delle Born Global come aziende che scardinano i paradigmi sull'internazionalizzazione esistenti. In particolare, Bell (1995), analizzando un campione di aziende finlandesi, norvegesi e irlandesi attive nel settore dei software, sottolinea i limiti dello *stage approach* nello spiegare comportamenti complessi, dinamici, interattivi e spesso non lineari di queste aziende, mettendo in risalto piuttosto l'importanza per le stesse nell'aver costruito un network di contatti con fornitori stranieri per avviare il processo d'internazionalizzazione attraverso le esportazioni. McDougall et al. (1994), invece, spiegano come i network siano essenziali nell'aiutare i fondatori delle BG nella ricerca e individuazione delle opportunità di business internazionali e come essi siano maggiormente incisivi sulla scelta del paese in cui accedere rispetto a quanto possa esserlo la *psychic distance*, superando, quindi, i concetti e le teorie elaborati da Johanson e Vahlne (1977; 1990) della scuola scandinava. Questi studi, tuttavia, affrontano il ruolo dei network nello sviluppo delle BG in un'ottica più ampia, considerando oltre ai network anche altri elementi e caratteristiche delle

Born Global già esaminate nei capitoli precedenti. I primi studi che, invece, hanno maggiormente indagato il rapporto che intercorre tra le aziende Born Global, processo d'internazionalizzazione e network sono quelli riconducibili a Coviello e Munro (1995; 1997). In questi studi, i due autori prendono in esame il ruolo esercitato dalle relazioni e dai network costruiti da piccole imprese operanti in settori altamente innovativi<sup>8</sup>, dimostrando come il loro veloce e rapido sviluppo a livello internazionale dipendesse dalla loro partecipazione a network internazionali in cui gli attori principali fungono da iniziatori sia per quanto concerne la selezione dei mercati stranieri sia le modalità di ingresso in tali mercati (Coviello e Munro, 1995). Ben il 64% delle imprese facenti parte del campione selezionato per il sondaggio oggetto dello studio dei due autori, infatti, affermarono che le loro scelte in relazione al mercato straniero iniziale ed *entry mode* scaturirono dalle opportunità presentatesi attraverso la rete di contatti (formali e informali) all'interno del network piuttosto che da un processo di selezione proattivo di mera iniziativa aziendale. Il contributo del network, inoltre, risulta particolarmente efficace affinché le imprese possano superare le debolezze che caratterizzano le BG (*liability of foreignness, smallness e newness*): il network, infatti, consente a queste aziende di far leva sulle capacità distributive e di marketing dei partner per meglio sviluppare il proprio giro d'affari internazionale, accedere al mercato delle conoscenze a livello locale, costruirsi una reputazione iniziale, nonché ridurre i costi, rischi e tempi tipici dell'ingresso in un nuovo mercato (Coviello e Munro, 1995). In un certo senso, quindi, la presenza di un'azienda all'interno di un network fa sì che non solo esso ne guidi il processo d'internazionalizzazione, ma soprattutto ne influenzi la configurazione degli investimenti nel mercato, cioè dove, come e quanto investire (Coviello e Munro, 1997).

Altri studi (Sharma e Blomstermo, 2003), tuttavia, enfatizzano, oltre al ruolo dei legami (del network), quello della conoscenza. Ciò si deve principalmente al fatto che i legami che le imprese instaurano all'interno di un network aiutano la stessa fornendole informazioni in relazione ai clienti e al mercato in generale, contribuendo, quindi, ad ottenere quel *learning advantage* che le consente di internazionalizzarsi più rapidamente rispetto ai competitor. L'importanza dei network, dunque, risulta fondamentale, poiché le azioni e i risultati economici sono influenzati dalle relazioni diadiche tra gli attori (legami biunivoci) e dalla struttura complessiva delle relazioni all'interno del network. In particolare, i legami che si instaurano tra

---

<sup>8</sup> Negli studi citati non si fa riferimento al termine Born Global, sebbene le aziende che vengono esaminate presentino le medesime caratteristiche delle organizzazioni oggetto di questo elaborato. Ciò pare, comunque, del tutto comprensibile, alla luce del fatto che tali studi sono stati condotti in un arco temporale in cui il termine Born Global doveva ancora affermarsi in letteratura. Piuttosto, i due autori utilizzano il termine di International New Venture proposto da Oviatt e McDougall (1994).

le imprese all'interno di un network comportano delle conseguenze lungo tre dimensioni (Sharma e Blomstermo, 2003):

1. Informazioni a disposizione dell'impresa: le informazioni presenti nel mercato non sono sempre disponibili o accessibili a tutti gli operatori economici. Qualora le imprese, invece, si trovassero a operare all'interno di un network, questo può diventare una fonte informativa per tutte le imprese ad esso associate.
2. Le tempistiche delle informazioni: i legami all'interno di un network incidono pesantemente sulle tempistiche con le quali le informazioni giungono da impresa a impresa. Al di fuori del network, un'impresa può far fronte a tempistiche più lunghe per ottenere informazioni essenziali.
3. Le raccomandazioni (*referrals*): ciò significa che gli interessi dell'azienda vengono rappresentati in sotto buona luce e, soprattutto, nei tempi e nei luoghi più appropriati.

Dal quadro delineatosi, dunque, si può facilmente desumere come le imprese meglio inserite all'interno del network, e cioè localizzatesi in una posizione più centrale, beneficiano dall'ottenimento di maggiori e migliori conoscenze rispetto ai competitor con ricadute positive sul proprio processo d'internazionalizzazione (Sharma e Blomstermo, 2003). I due autori, inoltre, identificano due tipologie di legami che le imprese instaurano all'interno del network, ossia legami deboli (*weak ties*) e legami forti (*strong ties*). Procederemo, quindi, ad un'attenta disamina di queste tipologie e vedremo come le aziende Born Global si pongono in relazione ad esse all'interno dei network cui fanno parte.

### **3.1.1. Strong e weak ties. Legami forti e deboli all'interno del network.**

Come già accennato precedentemente, i legami che si costituiscono tra i vari operatori all'interno del network possono essere deboli (*weak*) o forti (*strong*). Il grado d'intensità che caratterizza i legami di un network può essere definita come “una combinazione (presumibilmente lineare) data dalla somma di tempo, intensità emotiva, familiarità e reciprocità” (Granovetter, 1973) che intercorre tra due soggetti nel network. I legami deboli rappresentano quelle relazioni la cui somma di tempo, intensità emotiva, familiarità e reciprocità è, appunto, bassa; viceversa i legami forti presentano una somma di tali elementi più elevata. Si può quindi affermare che i legami deboli contraddistinguono le relazioni tra imprese distanti o quantomeno sconnesse, mentre i legami forti implicano rapporti tra imprese più intensi (Sharma e Blomstermo, 2003). Secondo Sharma e Blomstermo, le imprese che si contraddistinguono per

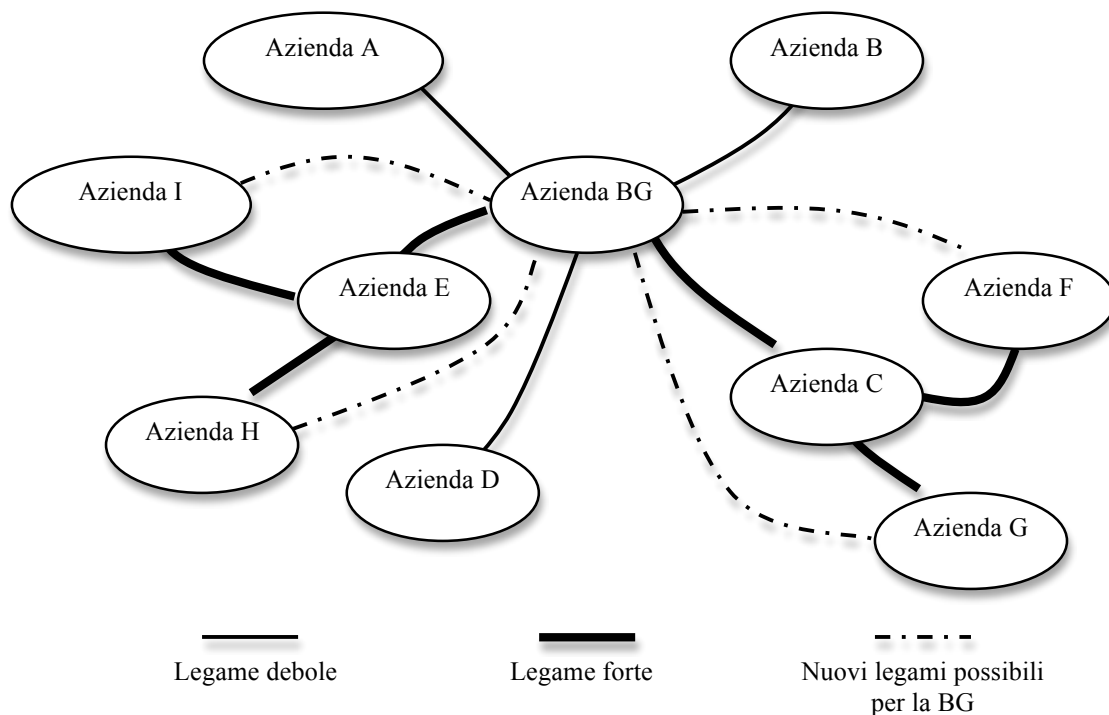
intrattenere legami più deboli con altre aziende sono maggiormente avvantaggiate rispetto a quelle che hanno legami più forti. Questo avviene per un triplo ordine di ragioni. In primo luogo, in una mera logica di costi, alle imprese conviene maggiormente intrattenere un gran numero di legami deboli che non un pari numero di legami forti, poiché questi ultimi sono molto più costosi da mantenere. In secondo luogo, la conoscenza scambiata all'interno di una relazione contraddistinta da un legame debole risulta essere più innovativa o del tutto nuova rispetto a quella di cui ci si può fornire attraverso un legame forte. Ciò è dovuto principalmente al fatto che le imprese che instaurano tra loro legami forti tendono ad adattarsi le une alle altre e sviluppare, di conseguenza, una conoscenza di base simile. Infine, i legami deboli consentono una maggiore possibilità di adattamento al mutamento delle condizioni, poiché consentono una più rapida separazione del legame che intercorre tra le imprese. In definitiva, dunque, le imprese che si caratterizzano per mantenere con altre imprese dei legami deboli sono avvantaggiate in termini di ricerca di nuova conoscenza, maggiore autonomia e adattamento (Sharma e Blomstermo, 2003). Abbiamo dunque individuato le due tipologie di legami che intercorrono tra le aziende all'interno di un network. Analizzeremo, di seguito, il modo in cui le imprese BG s'inseriscono in tale ambito, come vi operano e quale tipo di relazione tendono a sviluppare con le altre imprese.

### **3.1.2. I legami creati dalle Born Global nella prospettiva di Sharma e Blomstermo.**

Come analizzato nel primo capitolo, le imprese Born Global sono imprese caratterizzate da un'elevata intensità di conoscenza che portano sul mercato prodotti, in genere, ad alto contenuto innovativo. Non è, quindi, sbagliato affermare che il vantaggio competitivo delle BG sia radicato nel loro alto livello d'intensità di conoscenza. Tuttavia Sharma e Blomstermo rilevano come la natura stessa delle BG le porti a non detenere una conoscenza specifica o esperienze decisionali di successo passate. Secondo gli autori, ciò fa sì che siano proprio i legami del network a fornire le conoscenze sui mercati e i clienti esteri alle BG, con precise conseguenze sia sulla selezione del mercato estero in cui andare a operare sia sulle modalità d'ingresso in tale mercato. In tal senso, l'innovatività delle imprese BG risiede anche nelle modalità attraverso le quali uniscono le proprie risorse con quelle di altri operatori, cioè mediante joint-venture o accordi di partnership più generiche. I legami che le BG sviluppano, dunque, contribuiscono nell'apporto di nuova conoscenza e, in particolare, gli autori rilevano come questi legami siano nella maggior parte dei legami deboli. Ciò appare coerente con quanto affermato nel precedente paragrafo,

poiché la durata delle interazioni con mercati e soggetti esteri resta, comunque, limitata e perché tali legami risultano meno ingombranti e meno costosi. Attraverso i legami deboli, quindi, le BG possono sviluppare un maggior livello di conoscenza sull'internazionalizzazione e una maggiore capacità di assimilare e interpretare nuove informazioni in modo più versatile e diverso rispetto a quanto possono fare i loro competitor. Le BG, dunque, acquisiscono conoscenza instaurando un numero ottimale di legami deboli con fornitori e clienti stranieri, i quali fungono anche da fonte di raccomandazioni/reference (o *referrals*). Gli autori sottolineano infatti l'importanza di questo passaggio, poiché le BG, condizionate dalla loro *liability of newness* e dal fatto di vendere prodotti ad alto contenuto innovativo lontano dagli standard di mercato, possono giovare di tali fonti dei reference per farsi conoscere, far accettare i canoni del proprio prodotto e quindi il relativo uso. In questo modo, di conseguenza, si capisce come i legami instaurati dalle BG all'interno del proprio network ne condizionino il proprio sviluppo. Gli autori, tuttavia, fanno notare come può accadere che i legami da deboli e indiretti si trasformino, anche nel caso delle BG, in forti e diretti. Si tratta di un passaggio che avviene alla stregua del maggiore impegno in termini di risorse profuso dall'impresa verso uno specifico mercato o soggetto estero. Si tratta di un passaggio graduale, né pianificato né lineare, ma dai notevoli benefici, poiché ogni legame diretto o forte dà l'automatico accesso alla possibilità di instaurare un numero di nuovi legami indiretti o deboli (Sharma e Blomstermo, 2003).

**Figura 20. Il network dell'azienda BG.**

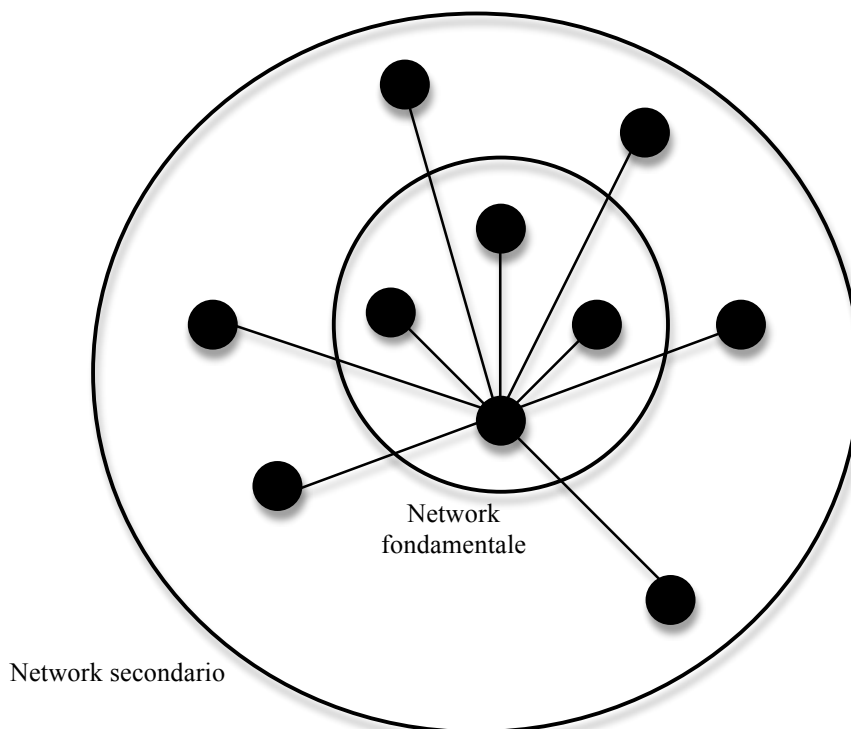


### 3.1.3. Network fondamentali e secondari. Il ruolo dell'imprenditore.

Nel precedente paragrafo abbiamo analizzato come i legami che le imprese costruiscono all'interno dei network condizionino il processo d'internazionalizzazione delle imprese e delle BG in particolare. Si è visto che maggiore è il grado d'internazionalizzazione dell'azienda e maggiore è il numero dei legami che la stessa riesce a costruire con altri soggetti del network, con ricadute positive nel processo di espansione globale. Abbiamo quindi sottolineato l'importanza dei legami deboli per le aziende Born Global nell'acquisizione di nuova conoscenza utile ai fini dell'internazionalizzazione e, di non minore importanza, nell'ottenimento di referenze/raccomandazioni (*referrals*) utili per far affermare gli standard innovativi dei propri prodotti nel mercato. Abbiamo, infine, sottolineato come questi legami possano trasformarsi nel tempo da deboli a forti attraverso un processo graduale, ma non pianificato o lineare (Sharma e Blomstermo, 2003). La distinzione tra legami deboli e forti tiene in considerazione, comunque, i legami sviluppatosi all'interno di un singolo network. Altri studi, invece, sottolineano come i network che le BG sviluppino siano molteplici. In particolare, in uno studio di Mort e Weerawardena (2006) è emerso come le BG sviluppino network fondamentali e secondari. Tale studio si inserisce all'interno del filone di studi sull'International Entrepreneurship, già affrontato nel quarto paragrafo del primo capitolo, utilizzando, però, quella che viene definita *Dynamic Capability View*, superando, quindi, l'ottica della *Resource-Based View* proposta da Knight e Cavusgil (2004) anch'essa discussa nel primo capitolo. L'approccio della *DCV* prevede che le aziende siano in grado di sviluppare delle "capacità dinamiche", cioè routine organizzative e strategiche attraverso le quali le imprese riescono ad acquisire una nuova configurazione di risorse allorché i mercati emergano, collidano, si dividano, evolvano o muoiano (Eisenhardt e Martin, 2000). Dunque, rispetto all'impostazione della *RBV*, che individua la dotazione delle risorse in capo all'impresa come fonte del vantaggio competitivo aziendale, quella della *DCV* vede tali risorse piuttosto come una sorta di limite al processo d'internazionalizzazione dell'azienda, la quale, quindi, deve sapere sviluppare delle capacità per l'appunto dinamiche in grado di agganciare le evoluzioni che avvengono sul mercato. Nella loro ricerca, Mort e Weerawardena inseriscono tra queste capacità dinamiche proprio quella di costruire dei network attraverso i quali generare una nuova combinazione di risorse che consentano alle BG un più rapido ingresso nei mercati stranieri. In questo contesto un ruolo preminente viene ricoperto dalla figura dell'imprenditore che in modo attivo sviluppa e promuove il consolidamento delle capacità di network (*networking capability*) della propria azienda riconoscendone il loro ruolo strategico nella possibilità di poter sfruttare le opportunità

di internazionalizzazione. L'imprenditore è, inoltre, la figura all'interno dell'impresa BG a sviluppare quelli che gli autori definiscono network fondamentali da una parte e i network secondari dall'altra (cfr. fig. 21) (Mort e Weerawardena, 2006). I network fondamentali sono quelli che inizialmente erano già posseduti dall'imprenditore/fondatore dell'azienda BG e che, in seguito, sono stati ereditati dall'impresa al momento della sua fondazione. L'importanza dei network fondamentali risiede nel fatto che costituiscono un aiuto per l'imprenditore/manager delle BG nell'identificare e sfruttare le iniziali opportunità presenti nel mercato globale. I network secondari, invece, sono quelli che l'imprenditore/manager costruisce nella fase di crescita e sviluppo dell'azienda sia per sfruttare le opportunità sia per far fronte alla competizione sul mercato.

**Figura 21. Network fondamentali e network secondari.**



Le capacità di network, quindi, mutano lungo l'evoluzione del processo d'internazionalizzazione delle BG: l'imprenditore, cioè, parte con un preciso set di network (fondamentali) per poi procedere ad una loro riconfigurazione, estendendoli (fondamentali) o creandone di nuovi (secondari). È attraverso tali network, dunque, che da una parte le BG possono individuare e cogliere le opportunità presenti sul mercato, avviarsi ad una rapida internazionalizzazione e, di conseguenza, ovviare alla loro *liability of smallness* in diversi modi e, dall'altra, riescono ad ottenere quel set di conoscenze (tecnologiche e sui trend di mercato) necessarie per progettare e creare prodotti innovativi e all'avanguardia (Mort e Weerawardena,

2006). A tutto ciò occorre però fare attenzione al rischio cui può condurre una troppa rigidità di questi network (*network rigidity*), poiché un eccessivo coinvolgimento delle BG all'interno di queste strutture può portare a una limitazione delle opportunità strategiche. Occorre, quindi, che vi sia una costante riconfigurazione delle capacità di network per poter far fronte al mutamento delle condizioni presenti nel contesto e riuscire così a cogliere tutte le opportunità che il mercato offre. Ciò appare del tutto coerente se si considera il fatto che l'approccio utilizzato è quello della *DCV*. Uno sviluppo dinamico delle capacità di network è quindi fondamentale e centrale per l'attuazione di una visione strategica che mira alla rapida internazionalizzazione dell'azienda e alla commercializzazione dei prodotti su scala globale (Mort e Weerawardena, 2006).

In questo paragrafo abbiamo presentato e analizzato i network come elemento fondamentale per l'internazionalizzazione delle Born Global (ma non solo), proponendo alcune definizioni che, nel corso degli anni, sono state presentate nella letteratura. Abbiamo visto come la struttura di relazioni che le imprese intrecciano con i vari soggetti nel contesto economico sia di primaria importanza nello sviluppo dell'azienda e come fornisca un contributo sostanziale nel superare quelle *liabilities*, in particolare la *liability of smallness*, che caratterizzano le BG. Dagli studi di Sharma e Blomstermo (2003) e Mort e Weerawardena (2006) abbiamo visto, inoltre, che il network che un'impresa costruisce non è affatto un'entità granitica, ma che si può presentare in diverse forme e strutture. Infatti abbiamo evidenziato come all'interno di un network si differenzino legami deboli e indiretti e legami forti e diretti e come i primi risultino maggiormente incisivi nel processo d'internazionalizzazione delle BG, in quanto contribuiscono allo sviluppo di un maggior livello di conoscenza sull'internazionalizzazione stessa e una maggiore capacità di assimilare e interpretare nuove informazioni in modo più versatile e diverso rispetto a quanto possono fare i loro competitor (Sharma e Blomstermo, 2003). D'altra parte, invece, è emerso come allo stesso tempo un'impresa, tra cui le BG, possa beneficiare di network diversi, così come evidenziato da Mort e Weerawardena (2006), i quali, appunto, dividono i network in fondamentali e secondari. Tale classificazione è da leggere alla luce del ruolo che l'imprenditore fondatore/manager esercita nello sviluppo delle relazioni con altri soggetti e operatori. Da una parte, infatti, l'attività relazionale dell'imprenditore inizia prima della fondazione dell'impresa attraverso la costituzione di quelli che i due autori definiscono network fondamentali e, dall'altra, una volta che l'impresa cresce e si sviluppa, prosegue con la costruzione di network secondari sia per sfruttare le opportunità sia per far fronte alla competizione presente sul mercato (Mort e Weerawardena, 2006). Con il quadro delineatosi, dunque, si può affermare che i network possono essere molteplici e caratterizzati al loro interno



da un diverso grado di complessità dei legami instaurati con gli altri soggetti/attori economici. Una delle principali distinzioni che vengono operate tra i network è quella che riguarda i Social e i Business Network. Tale classificazione è stata già presentata a inizio capitolo e sarà oggetto delle analisi proposte nei prossimi paragrafi.

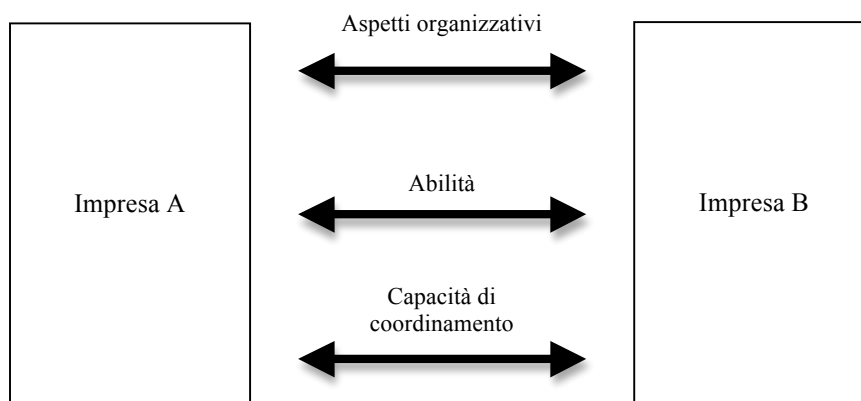
### **3.2. I Business Network: un modello per l'internazionalizzazione.**

Nel dibattito scientifico incentrato nella ricerca e definizione di un modello che esamini e definisca il sentiero dell'internazionalizzazione intrapreso dalle *rapid internationalising firms*, tra cui appunto le Born Global, spicca uno studio condotto da Johanson e Vahlne (2003) che integra tre loro gli studi sull'internazionalizzazione e sui network e che propone un nuovo modello definito "Business Network Model". Tale modello parte dal presupposto che le imprese sono inserite in un contesto di strette relazioni di business con fornitori, clienti e altri partner importanti, mentre il mercato si struttura come una sorta di fitta rete di relazioni commerciali interconnesse. I Business Network, quindi, sono proprio questo, cioè, utilizzando la definizione proposta da Anderson et al. (1994), "un set di relazioni commerciali interconnesse in cui ogni relazione di scambio avviene tra imprese concepite come un insieme complessivo di attori e soggetti". Johanson e Vahlne dimostrano quindi che le relazioni che le imprese costruiscono tra loro nel mercato risultano essere delle risorse fondamentali per le loro prospettive d'internazionalizzazione e che occorrono tempo e risorse per consolidare tali relazioni. Ciò appare in linea con lo studio di Sharma e Blomstermo (2003) precedentemente trattato, nel quale si dimostra, appunto, la presenza di un'evoluzione dei rapporti e della forza dei legami che le imprese instaurano le une con le altre. Dai legami deboli e indiretti che vengono inizialmente sviluppati (e che, ricordiamo, risultano fondamentali per l'internazionalizzazione delle Born Global) le aziende via via consolidano tali legami in relazioni più dirette e forti, tuttavia in un percorso non lineare e tantomeno pianificato. Nella prospettiva delineata da Johanson e Vahlne, dunque, ogni impresa è impegnata in un set di relazioni importanti con clienti e fornitori, i quali, a loro volta, detengono set di relazioni con altri soggetti. A questo punto è possibile affermare che ogni impresa fa parte di un Business Network che non ha confini (Johanson e Vahlne, 2003). In questo senso cambia la prospettiva secondo la quale gli ostacoli derivanti dalla *psychic distance* tra paesi diversi decadono, perché ciò che conta è la costruzione e sviluppo di relazioni che prescindono dalla nazionalità. In questi termini, i concetti di *experiential knowledge* e *commitment* presenti nello *stage approach* all'internazionalizzazione non si riferiscono più ai

paesi in cui l'impresa intende operare, bensì ai partner esistenti o potenziali con cui instaurare delle relazioni. Le relazioni, infatti, si sviluppano gradualmente (Johanson e Vahlne, 2003), così come rilevato da Sharma e Blomstermo (2003) secondo cui i legami gradualmente passano da deboli a forti. In questo senso i soggetti legati da una relazione apprendono i bisogni, risorse, strategie e i contesti di business degli altri e determinano un interesse comune nello sviluppo delle risorse.

È possibile, dunque, distinguere tre forme di apprendimento (cfr. fig. 22) all'interno di un Business Network (Johanson e Vahlne, 2003). La prima di queste forme è relativa alla relazione cliente-fornitore. La forma d'apprendimento, quindi, è *partner-specific* e riguarda appunto la conoscenza di alcuni aspetti specifici del partner coinvolto nella relazione, quali, ad esempio, la sua organizzazione interna, la modalità attraverso la quale fa fronte ai cambiamenti nel mercato o come avviene il coordinamento delle attività al suo interno, imparando quindi a conoscersi l'un l'altro in un modo tale da consentire un ulteriore consolidamento delle relazioni. La seconda riguarda l'apprendimento reciproco di alcune abilità che possono essere trasferite e impiegate in altre relazioni. Tali competenze o abilità possono essere particolarmente efficaci nel momento in cui l'azienda sviluppi delle relazioni con altri clienti che in qualche modo risultano simili a quelli con cui si è già legato<sup>9</sup>. La terza forma d'apprendimento riguarda le capacità di coordinamento. Una volta che l'impresa apprende a coordinare le attività all'interno della relazione che ha stabilito con un altro soggetto, può agevolmente usufruire di tali competenze anche nelle altre relazioni che con il tempo andrà a sviluppare. Queste tre forme d'apprendimento sono quindi necessarie nello sviluppo di una fondamentale competenza, cioè quella di costruire nuovi Business Network che le imprese dovranno integrare e connettere a quelli già esistenti (Johanson e Vahlne, 2003).

**Figura 22. Flussi d'apprendimento in una relazione *partner specific*.**



<sup>9</sup> La similarità delle aziende, in questo caso, riguarda principalmente aspetti come la dimensione aziendale, le tecnologie impiegate, l'imprinting culturale o l'assetto istituzionale.

L'internazionalizzazione delle imprese, a questo punto, non è altro che il frutto dello sviluppo di questa rete di relazioni esistenti e dell'instaurazione di nuove relazioni cliente-fornitore con nuove imprese simili per certi aspetti a quelle con cui sono già presenti dei rapporti. Ciò consente all'impresa diversi percorsi per internazionalizzarsi e entrare quindi nei mercati stranieri. Da una parte, infatti, le relazioni instaurate con imprese straniere consente l'ingresso in un nuovo paese scavalcandone le barriere. Tuttavia l'impresa che s'internazionalizza può ricoprire, nell'ottica del network, anche un ruolo passivo, poiché possono essere spinte all'internazionalizzazione al seguito dell'interesse di un intermediario, fornitore o cliente straniero di sviluppare una rete di relazioni con essa. Infine l'internazionalizzazione può avvenire in modo congiunto tra due imprese strette in una relazione. In questo caso, una delle aziende in un certo senso segue l'altra nel processo d'internazionalizzazione per andare incontro le opportunità di business presenti nei mercati stranieri (Johanson e Vahlne, 2003).

Lo studio di Johanson e Vahlne, dunque, consente di configurare un modello in cui l'internazionalizzazione delle imprese è frutto delle relazioni di business che le stesse instaurano con altri soggetti come clienti e fornitori. Sebbene lo studio non faccia direttamente riferimento alle Born Global, è indubbio come tale modello possa facilmente essere adattabile a questa nuova tipologia di imprese, così come alle altre *rapid internationalising firms* più in generale. Che i legami e le relazioni costruite all'interno del Business Network siano fondamentali per l'internazionalizzazione delle BG è stato dimostrato anche dallo studio di Evers e Knight (2008). I due autori analizzano come le fiere internazionali giochino un ruolo importante nello sviluppo internazionale di alcune giovani e piccole imprese esportatrici irlandesi e neozelandesi, in particolare come, attraverso le fiere, le imprese possano originare delle relazioni commerciali che danno vita ad un vero e proprio Business Network. Come già evidenziato da Johanson e Vahlne, tali network consentono alle BG di accedere più facilmente ad alcune risorse fondamentali, quali risorse, materiali, tecnologia e accesso ai mercati stranieri, così come permettono un crescente consolidamento delle relazioni cliente-fornitore. I Business Network, quindi, fanno sì che le fragilità che attanagliano le piccole imprese come le BG possano essere facilmente superate dal clima di collaborazione che gli stessi riescono a instaurare (Evers e Knight, 2008). Le fiere internazionali sono secondo i due autori uno strumento molto importante per l'acquisizione da parte delle imprese di informazioni utili riguardo ai prodotti, competitor, tecnologie e, in un certo senso, fungono da scenario in cui le imprese possono avviare il loro processo di espansione all'estero. Tra le motivazioni che spingono le imprese a partecipare alle fiere internazionali, gli autori rilevano la possibilità di acquisire una maggiore conoscenza dei mercati internazionali, soprattutto le imprese possono ampliare il loro know-how relativo alle

competenze tecniche e dei loro prodotti e apprendere quali modalità d'esportazione, competitor e requisiti dei prodotti sono maggiormente adatti in ogni singolo mercato estero.

L'importanza delle fiere internazionali, tuttavia, non si esaurisce in un mero ruolo di fonte d'informazioni e conoscenze, anzi, attraverso tale strumento le imprese possono non solo acquisire nuovi clienti stranieri, ma anche modificare i rapporti con le imprese concorrenti attraverso lo sviluppo e mantenimento di rapporti di collaborazione che possono essere decisivi nel processo d'internazionalizzazione (si passa cioè dalla *competition* alla *coopetition*). Dallo studio, quindi, si evince come le fiere internazionali siano più di un mero strumento di marketing o di una piattaforma informativa e di vendita, risultano piuttosto un fattore essenziale nella creazione, sviluppo e potenziamento di una rete infrastrutturale come quella dei Business Network che consente alle piccole imprese esportatrici come le BG di crescere ed espandersi all'estero molto velocemente (Evers e Knight, 2008). In particolare, si pone in evidenza come le relazioni che si vengono a creare dentro questi network si sviluppino in una duplice direzione. Vi sono, infatti, le relazioni che costituiscono dei network orizzontali, cioè tra aziende che, in genere, appartengono allo stesso paese e allo stesso settore e che, anziché competere, danno vita a rapporti di collaborazione. Altre relazioni, invece, formano i network verticali, i quali a loro volta si compongono dell'azienda internazionalizzata e dei suoi compratori internazionali (nei mercati B2B) e dei relativi clienti, degli agenti e dei fornitori, cioè rapporti che interessano quei soggetti facenti parte della supply chain internazionale (Evers e Knight, 2008).

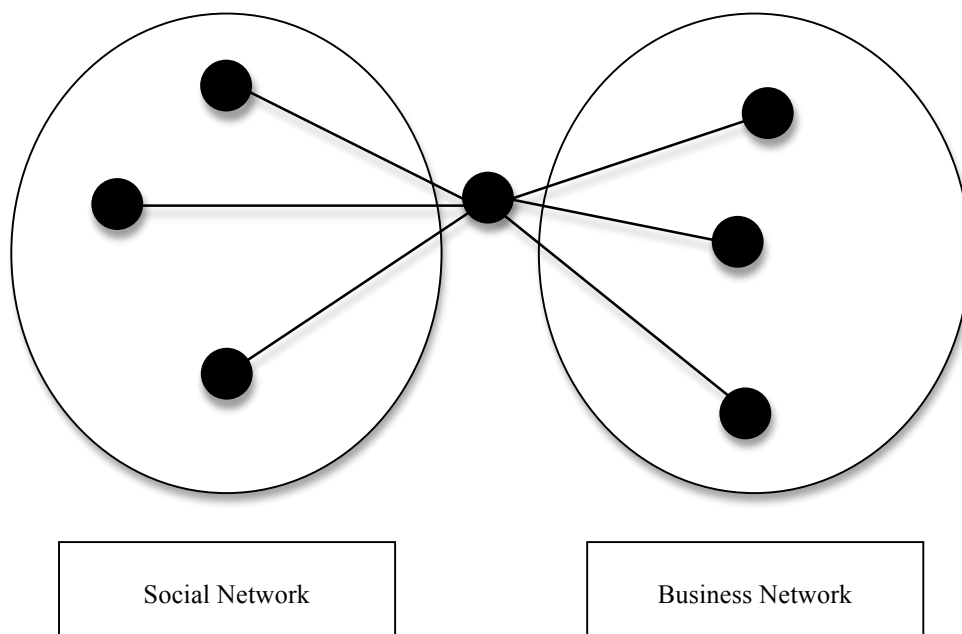
Nel loro studio, Evers e Knight fanno riferimento anche al ruolo che i Social Network possono avere nel processo d'internazionalizzazione delle imprese. In particolare, se si considera il mercato non solo come un insieme di relazioni di ordine commerciale, ma anche come un insieme di interazioni sociali tra i vari operatori, allora il processo di espansione estera delle aziende può facilmente essere influenzato da tali interazioni, poiché proprio queste danno la possibilità di venire a conoscenza delle opportunità presenti all'estero (Evers e Knight, 2008). Diventa quindi interessante e opportuno analizzare più accuratamente il ruolo che i Social Network esercitano nel processo d'internazionalizzazione e sarà pertanto oggetto del prossimo paragrafo.

### **3.3. Social Network.**

Nel corso del capitolo e del precedente paragrafo nello specifico abbiamo sottolineato l'importanza della rete di relazioni commerciali, o Business Network, nello sviluppo

internazionale delle imprese, in generale, e delle Born Global, in particolare. La connessione con altri operatori economici, infatti, consente alle imprese di allacciare dei legami in altri paesi, portando in seno all'azienda informazioni, conoscenze e competenze che consentono di poter cogliere le opportunità commerciali e di sviluppo aziendale presenti all'estero. I Business Network diventano, quindi, dei veri e propri driver per lo sviluppo internazionale delle aziende e, in particolare per le Born Global, rappresentano una sorta di acceleratore all'internazionalizzazione. In un mondo così globalizzato, tuttavia, non conta solamente la rete di relazioni commerciali che le imprese riescono a estendere, ma anche, e forse soprattutto, le relazioni personali che i soggetti, in particolar modo l'imprenditore fondatore o manager, hanno nel tempo costruito. Quest'insieme di relazioni (cfr. fig. 23), che dunque si distinguono da quelle di natura prettamente commerciale, costituiscono un'altra forma di network che si può definire con il termine di Social Network.

**Figura 23. Social e Business Network.**



In letteratura non mancano gli studi e le ricerche in merito ai Social Network, sia in relazione a temi più pertinenti alle discipline di management e organizzazione aziendale, sia in relazione ad altri studi incentrati più sulle tematiche sociologiche. Si può riscontrare, ad esempio, come per Björkman e Kock (1995) per Social Network s'intende quell'insieme di relazioni sociali tra individui inserite in una più formale struttura di connessioni di natura più commerciale, quali sono le relazioni compratore-fornitore o le alleanze strategiche. Granovetter

(1985) e Burt (1992), invece, ne parlavano in termini di rete di connessioni e relazioni personali di cui servirsi per ottenere e assicurarsi dei vantaggi/favori nel corso di azioni individuali e/o organizzative, inserendosi, quindi, in un contesto più sociologico che economico. Anche Chetty e Blankenburg Holm (2000) nel loro studio rilevano come i network siano caratterizzati da una componente sociale che li distingue da altri gruppi o associazioni più formali, conferendone, quindi, una rappresentazione più informale, soprattutto in considerazione del fatto che i network evolvono tra vari individui all'interno delle aziende (Chetty e Blankenburg Holm, 2000). Una simile impostazione è tenuta anche nello studio già citato di Evers e Knight (2008), nel quale si prende in considerazione l'esistenza di un sub-network all'interno della rete di relazioni commerciali e industriali costituito dalle relazioni sociali.

I Social Network sono, dunque, un più informale insieme di relazioni sociali tra individui che s'innesta in una specifica struttura formale che coinvolge diversi soggetti in un preciso spazio geografico, sociale o istituzionale (Zhou et al., 2007). I Social Network quindi si compongono di relazioni e connessioni personali basate sostanzialmente su un rapporto fiduciario tra le controparti che non risponde alle logiche delle relazioni commerciali di carattere più formale che si trovano all'interno dei Business Network. Tuttavia, proprio come i Business Network, se non addirittura in modo maggiore, anche i Social Network rappresentano un importante mezzo sul quale piccole e giovani aziende come le BG possono far leva per accelerare il proprio processo d'internazionalizzazione. Ciò pare particolarmente vero se si tiene in considerazione il fatto che le informazioni che portano alla luce le opportunità di mercato presenti nel panorama economico siano spesso scambiate in un contesto più informale come quello delle relazioni e degli scambi sociali. I contatti e i legami più informali che i vari soggetti hanno in quelli che si possono definire veri e propri *social cluster*, infatti, consentono una rapida diffusione di queste informazioni e permettono alle imprese di cogliere tali opportunità. In un certo senso, quindi, tali relazioni sociali spingono alla competizione imprenditoriale per cogliere questo vantaggio fungendo, inoltre, da spinta all'internazionalizzazione (Ellis, 2000).

Costruire e mantenere un buon Social Network, quindi, si ritiene essere essenziale e parte integrante del processo d'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese *internationally oriented* come le BG. Ciò è stato dimostrato nello studio di Zhou et al. (2007) in cui gli autori analizzano il ruolo esercitato dai *guanxi* cinesi (letteralmente "rapporto", ma che può essere assimilabile al concetto di Social Network, cioè quella rete di relazioni sociali che caratterizzano il tessuto economico cinese) nel facilitare una rapida e fruttifera internazionalizzazione delle PMI del paese asiatico. I *guanxi* possono essere considerati come relazioni di scambio che riflettono una sorta di "capitalismo a rete" e cioè un sistema di reciprocità, fiducia e

interdipendenze che crea valore attraverso un uso efficace del capitale sociale. Le reti *guanxi* sono dunque connessioni interpersonali e informali che forniscono informazioni e benefici unici a chi vi è connesso ed è stato dimostrato come riescano sia a ridurre i costi di transazione sia a incrementare il valore delle transazioni grazie al costante e più agevole scambio di informazioni, risorse e conoscenza (Zhou et al., 2007).

Abbiamo visto, dunque, che le imprese *internationally oriented* come le BG utilizzano i Social Network domestici come un efficace mezzo per ottenere risorse e sviluppare relazioni commerciali che altrimenti non sarebbero possibili, soprattutto a causa delle loro *liabilities* (*newness* e *smallness*). In particolare, si ravvisano tre specifici benefici di cui le imprese possono beneficiare attraverso il ruolo di mediazione che forniscono i Social Network:

- Conoscenza delle opportunità oltre confine;
- Consiglio e apprendimento empirico;
- Fiducia e solidarietà da terzi soggetti.

Questi tre benefici, infatti, contribuiscono alla capacità delle aziende come le Born Global di superare quegli ostacoli come le limitate risorse disponibili che ne minacciano il loro sviluppo ed espansione internazionale, ma non solo. Questi benefici possono far sì che le BG possano legittimarsi e affermarsi con una certa credibilità anche all'estero, facilitandone lo sviluppo di nuove capacità utili all'espansione internazionale ad un rischio minore<sup>10</sup> (Zhou et al., 2007). Tuttavia i tre benefici sopra elencati possono essere ulteriormente sviluppati. Gli autori, infatti, rilevano che i Social Network possono fungere da condotto per flussi informativi e di conoscenze nei seguenti ambiti:

- Aiutano a maturare un senso di consapevolezza nell'identificazione e ricezione delle opportunità di mercato presenti all'estero;
- Influenzano le imprese nell'avvio delle prime attività d'esportazione;
- Aiutano a meglio identificare quei partner strategici presenti all'estero con cui avviare rapporti di scambio;
- Riescono a far maturare nelle imprese capacità tacite nella gestione delle pratiche di business più diffuse oltre confine;

---

<sup>10</sup> In questo caso, possiamo notare come i Social Network aiutino le BG a superare anche l'altra *liability*, cioè la *liability of foreignness*.

- Aiutano a consolidare nella impresa una più sofisticata visione internazionale e a garantire una maggiore apertura ed elasticità del management (Zhou et al., 2007).

Gli imprenditori delle aziende BG e delle altre aziende *internationally oriented*, quindi, trovano particolare interesse nella possibilità di sfruttare le reti e le relazioni informali che forniscono i legami dei Social Network, nonché nell'estensione di tali reti di contatti con il fine di identificare le opportunità e mobilitare le risorse. Diventa quindi indispensabile per le BG fare particolare affidamento sui Social Network per i particolari benefici di cui possono giovare nel loro processo di espansione estera e ciò pare particolarmente significativo, in quanto spiega il motivo per il quale il tema dei network, in particolare quello dei Social Network qua in esame, sia così interconnesso a quello dell'internazionalizzazione delle imprese (Zhou et al., 2007).

### **3.3.1. Il network dell'imprenditore.**

Nel primo capitolo abbiamo più volte sottolineato l'importanza della figura centrale dell'imprenditore/fondatore nello sviluppo dell'azienda BG e abbiamo visto che una delle sue capacità principali che porta alla crescita di tale modello d'impresa è senza ombra di dubbio quella di relazionarsi con altri soggetti, cioè di creare una rete di contatti utili all'espansione del proprio business. Si tratta, dunque, di una vera e propria capacità di networking: l'imprenditore dell'azienda BG riesce cioè a crearsi un proprio network personale, che in un certo senso si rende autonomo da quello che l'azienda poi andrà a sviluppare. In questo caso è corretto parlare di network dell'imprenditore, che si compone delle relazioni che il fondatore della BG costruisce prima e dopo l'avvio della propria attività. In tal senso, dunque, le relazioni che vengono sviluppati possono essere sia commerciali che sociali e, per questo motivo, si può affermare che l'imprenditore detiene un proprio Business Network e un proprio Social Network, che, comunque, potrà in seguito collimare con quelli aziendali sopra discussi.

L'importanza che ha la rete dei contatti personali dell'imprenditore risiede sostanzialmente nel fatto che si offre come base per lo sviluppo di collegamenti interaziendali in nuovi ambienti, soprattutto internazionali, in cui l'impresa può inserirsi nella rete di network ivi esistenti. Le relazioni che può stringere l'imprenditore, infatti, apre la strada alla possibilità di acquisire nuova conoscenza dei mercati stranieri e accedere alla rete di network presenti in quei paesi (Harris e Wheeler, 2005). Le relazioni sviluppate dall'imprenditore, quindi, sono utili non solo per realizzare e portare a termine obiettivi di marketing (realizzazione di vendite, promozione



ecc.), ma anche per poter accedere ad altri network, acquisire conoscenza del contesto internazionale e comprendere così maggiormente i nuovi mercati in cui l'azienda si internazionalizza (Harris e Wheeler, 2005). Ciò spiega perché e come le relazioni e i network siano fondamentali e aiutano l'imprenditore e l'azienda BG nel processo d'internazionalizzazione.

È interessante, però, capire e analizzare l'origine di queste relazioni. È stato più volte evidenziato come tali relazioni trovino la loro origine sia in contesti di business che in contesti sociali, mentre il loro sviluppo coinvolge un forte elemento sociale. Nello studio condotto da Harris e Wheeler (2005) vengono analizzate undici giovani aziende in tre settori diversi (elettronica, arredo e turismo) e le relazioni che nel tempo gli imprenditori di tali aziende hanno sviluppato tra loro. Lo studio dimostra come solo una minima parte (tre su un totale di undici) di tali relazioni sia stata preventivamente preparata e ricercata dall'imprenditore e abbia poi avuto luogo in un contesto di business. Sette relazioni su undici, invece, sono sorte, pur in un contesto più formale e di business, da attività di tipo sociale e relazionale tra gli imprenditori. Il rapporto che si è instaurato tra questi imprenditori, dunque, inizialmente non aveva origine commerciale, bensì meramente conoscitiva, e solo in seguito tale rapporto è sfociato in collaborazioni d'affari. Infine, in un unico caso i due autori hanno registrato una relazione sorta completamente al di fuori di un contesto di business: in questo caso, la relazione tra i due imprenditori è di natura prettamente personale (frequentavano la medesima università). Tale ricerca, in definitiva, dimostra come le relazioni abbiano una forte origine sociale e personale. Molte, infatti, sono state avviate in contesti completamente informali, come il bar di un'università, eventi sportivi, fino alle sale d'attesa di un comune cliente o a eventi e conferenze finanziarie. In questo caso la connotazione sociale di tali relazioni è stata fondamentale per l'avvio dello sviluppo internazionale delle aziende di questi imprenditori, secondo i quali, quindi, ogni relazione è da considerare una risorsa e ogni occasione e circostanza possono dare l'opportunità di svilupparne di nuove (Harris e Wheeler, 2005).

L'importanza di tali relazioni, inoltre, risiede nel fatto che la loro evoluzione, da relazioni interpersonali non pianificate, le porta a divenire un asset strategico per lo sviluppo aziendale. Gli imprenditori, infatti, sono riusciti ad acquisire un notevole livello di esperienza tale per cui i *deal* più interessanti e le opportunità commerciali più fruttuose vengono discusse con coloro che conoscono maggiormente e su cui ripongono più fiducia, per cui si può affermare che la maggior parte delle relazioni strategiche per l'imprenditore abbiano origine da una serie di interazioni sociali nella maggior parte dei casi non pianificate (Harris e Wheeler, 2005).

### **3.4. I network come fonte d'innovazione: il legame con l'Open Innovation.**

Più volte nel corso dell'elaborato è stato sottolineato come le Born Global siano aziende innovative. Nel primo capitolo, inoltre, abbiamo introdotto il tema dell'Open Innovation, cioè quel particolare “uso di flussi in entrata e uscita di conoscenze per accelerare i processi di creazione d'innovazione interni e, rispettivamente, per accrescere i mercati dell'uso esterno dell'innovazione” (Chesbrough et al., 2006). I temi sull'Open Innovation e sulle entità deputate alla sua realizzazione e i temi sui network sono tra loro strettamente interconnessi. Le reti e le relazioni che le imprese innovative stringono tra loro con lo scopo di produrre innovazione, infatti, rappresentano uno dei principali canali e forme con cui tale innovazione può essere conseguita e, quindi, analizzata. In particolare, possono essere identificati molteplici livelli di analisi dell'Open Innovation (Chesbrough et al., 2006): questi sono il livello intraorganizzativo, quello aziendale, i rapporti diadici (relazione dirette tra due entità), quello, appunto, dei network e, infine, quello dei cluster o sistemi d'innovazione nazionale o regionale. Oggetto della trattazione sarà dunque il ruolo esercitato dai network nel processo dell'OI, cioè il quarto livello d'analisi.

Come abbiamo già evidenziato nel primo capitolo, nel paragrafo dedicato all'OI, tale attività presuppone l'uso di legami interorganizzativi con altri soggetti per assorbire conoscenze esterne e per creare un mercato delle conoscenze sviluppate internamente. Ciò avviene in una molteplicità di legami che spaziano dagli spin-in agli spin-off, dalle alleanze non equity alle joint-venture solo per citare alcuni esempi. Tali legami possono essere classificati in due categorie. Esistono i legami di tipo formale e quelli di tipo informale (Chesbrough et al., 2006). I primi, quelli formali, trovano una base contrattuale tra le aziende che decidono di stringere un rapporto di scambio delle proprie conoscenze e sono più facilmente incorporabili in una strategia di OI, poiché l'impresa che individua al proprio interno dei gap di conoscenza che può colmare ricercando la collaborazione di potenziali partner senza lo sforzo di doverlo fare in modo autonomo. Inoltre, si possono conseguire dei benefici dallo spillover di conoscenze interne che si possono avere in quei rapporti come accordi di licensing o altri tipi di alleanze: tali canali, infatti, possono originare dei flussi informali di conoscenza tra i partner che ne fanno parte (Chesbrough et al., 2006).

I legami informali, d'altra parte, forniscono una preziosa strada per lo scambio di conoscenze preziose. Anche questo tipo di legami può condurre allo spillover di conoscenze tra le imprese che ne fanno parte e, in particolar modo, assumono un ruolo rilevante gli individui. Tali spillover, infatti, avvengono dallo spostamento continuo degli individui tra le aziende o tra i

membri di una comunità che raccoglie diverse organizzazioni. Ciò viene ulteriormente garantito in presenza di una buona mobilità nel mercato del lavoro, che può fungere da fonte per la creazione di nuove relazioni. Un mercato in cui in lavoro gode di una maggiore mobilità, infatti, fa sì che vi sia una maggiore mobilità anche del capitale sociale e umano che ciascuno porta in dote, creando, di conseguenza, una maggiore mobilità della conoscenza. Ciò che appare interessante, comunque, è il fatto che tale reti di network informali possono con il tempo consolidarsi in intese di tipo formale e, viceversa, dai rapporti più formali possono scaturire legami informali tra le persone che ne fanno parte (Chesbrough et al., 2006).

Nella costruzione dei network per l'Open Innovation, tuttavia, occorre che le imprese coinvolte considerino altri fattori. Questi sono i legami di tipo *deep* e di tipo *wide* (letteralmente “profondi” e “allargati”) e il fatto che il valore delle conoscenze che l'azienda riesce ad ottenere dall'esterno sia maggiore di quella in uscita di cui possono beneficiare i potenziali competitor.

#### **3.4.1. I legami di tipo deep e wide.**

I legami di tipo *deep* rappresentano un mezzo attraverso il quale l'azienda può assicurarsi risorse e mercati utili ai fini dell'innovazione e ritagliarsi di conseguenza una posizione chiave e centrale all'interno di un network. Tale aspetto è di primaria importanza se si considera che la posizione in cui l'azienda s'inserisce all'interno del network determina anche la qualità delle risorse e delle conoscenze che possono essere acquisite, con ovvie ripercussioni sul vantaggio competitivo che può essere realizzato. Inserendosi in profondità all'interno di un network, l'azienda può quindi beneficiare dell'unicità delle risorse che può acquisire. Tale profondità può essere conseguita in diversi modi, in particolare l'azienda può inserirsi in network densamente “popolati”, può costruirsi dei propri value network, oppure può rinforzare i legami esistenti instaurando rapporti di fiducia con gli altri soggetti all'interno del network (Chesbrough et al., 2006). Da una parte, infatti, se gli effetti dei legami di un network sono potenziati dalla prossimità al network stesso, occorre che l'azienda prenda in seria considerazione l'ipotesi di stabilire una presenza fisica in quelle regioni dove vi è una concentrazione elevata di imprese che producono le conoscenze di cui l'azienda ha bisogno. Ciò le consentirebbe di reperire informazioni indispensabili e beneficiare degli spillover di conoscenza che indubbiamente andrebbero a verificarsi in tale contesto. Non è un caso, ad esempio, che molte imprese nel campo delle ICT in tutto il mondo, dalle piccole start-up innovative come le Born Global alle grandi multinazionali come Microsoft o IBM, decidano di aprire una propria succursale nella

Silicon Valley in California. Viceversa, per quelle imprese che non possono beneficiare della prossimità geografica ai network dell'innovazione è necessaria una conseguente realizzazione di un proprio network.

Come accennato in precedenza, anche costruendo relazioni basate sulla fiducia con gli altri soggetti all'interno del network si può consolidare la profondità dei legami. I rapporti basati sulla fiducia interorganizzativa sono più istituzionalizzati e pertanto risultano più durevoli rispetto a quelli basati sulla fiducia interpersonale che caratterizzano i network informali. L'aspetto della fiducia risulta, infatti, fondamentale per evitare quei rischi associati al processo di costruzione di relazioni tra imprese come, ad esempio, comportamenti opportunistici e, allo stesso tempo, rappresenta quell'elemento che può trasformare rapporti interpersonali tra singoli individui in rapporti più istituzionalizzati e formali che garantiscono dei legami più duraturi e canali di scambio di conoscenze nel network più rapidi (Chesbrough et al., 2006). Se si considera l'impostazione seguita da Sharma e Blomstermo (2003), appare evidente come tali legami siano paragonabili a quegli *strong ties* che vengono identificati nel loro studio. Occorre, dunque, che da parte delle imprese vi sia un giusto bilanciamento tra *strong* e *weak ties*, in particolar modo se l'impresa in questione è una BG, perché, come abbiamo visto in precedenza, i legami deboli sono una preziosa fonte per attingere a nuove informazioni, il che risulta essenziale nei processi d'innovazione. D'altra parte, infatti, le imprese che stringono fitte relazioni basate su questi rapporti fiduciari (*strong, weak e formal ties*) corrono il rischio di rendere il network chiuso su se stesso e impermeabile agli stimoli esterni, con il risultato che le informazioni prodotte al suo interno diventano ridondanti in pieno contrasto con il paradigma dell'Open Innovation.

Una soluzione a questo problema risiede nella facoltà da parte delle imprese di dar forma a quelli che vengono definiti *wide ties* (letteralmente legami "allargati"). I *wide ties* sono un insieme di legami (per lo più deboli) che le imprese costituiscono in un network e consentono numerose vie d'accesso a nuove informazioni, dato che si basano su relazioni occasionali con un numero maggiore di interlocutori rispetto ai *deep ties*. Il ricorso a questa tipologia di network risulta particolarmente adatta per l'adozione di strategie sia d'esplorazione che di sfruttamento della conoscenza (*exploration e exploitation*). Nel primo caso, tale strategia mira alla ricerca di nuove opportunità e conoscenze utili allo sviluppo di nuovi prodotti o nuove tecnologie, mentre con la seconda le imprese cercano di capitalizzare al massimo le proprie conoscenze, risorse e tecnologie.

La capacità di un'impresa di spaziare tra le due strategie, per quanto riguarda le attività d'innovazione e non, è nota in letteratura con il nome di ambidestritismo o *ambidexterity* (Tushman e O'Reilly, 1996; O'Reilly e Tushman, 2004; Raisch et al., 2009). Le imprese che

adottano il paradigma dell'OI, dunque, devono sapere allargare i confini del proprio network, utilizzando legami formali, che comprendono joint-venture, accordi di licensing e di marketing, e informali, come una forza lavoro flessibile e comunità di pratica, sebbene ancora non vi sia consenso unanime in letteratura sul mix ottimale che dovrebbe essere tenuto (Chesbrough et al., 2006). Un ulteriore aspetto che favorisce l'adozione di un network più allargato riguarda la possibilità di ottenere diverse combinazioni dalle conoscenze eterogenee di cui disporrebbe l'impresa e ottenere così innovazione. Ciò appare, tuttavia, spingere in direzione opposta a quanto avviene con un network più profondo, in quanto mina al rapporto costruito sulla fiducia tipico di quelle relazioni, mentre esiste una soglia oltre la quale i benefici iniziano a calare quando l'impresa si trova a gestire troppe relazioni (Chesbrough et al., 2006). L'ampiezza del network, inoltre, può essere misurata anche nel livello globale o locale di gestione dei legami (Chesbrough et al., 2006). In questo caso, gli autori suggeriscono che un giusto bilanciamento dei due livelli dipende dall'ambiente istituzionale in cui le imprese sono inserite.

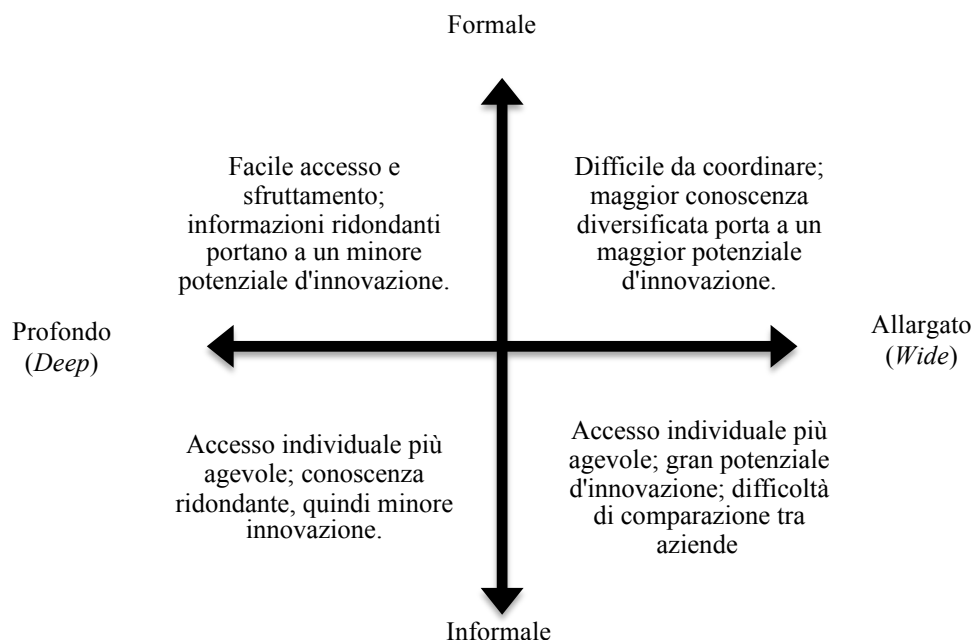
### **3.4.2. L'Open Innovation Network.**

La molteplicità dei legami che le imprese possono instaurare con altri soggetti (formali e informali, profondi e allargati) porta con sé inevitabilmente la possibilità per le stesse di adottare diverse strategie per creare innovazione nel paradigma dell'OI. È chiaro che le imprese sono sottoposte a trade-off tra le varie dimensioni che sono state descritte nel paragrafo precedente e devono tenere in considerazione diversi fattori per non perdere le opportunità che tale modello di business può offrire. Tra le varie implicazioni che tale modello porta con sé vi è senza dubbio un ordine di scelte localizzative. Un ambiente o una regione in cui risiedono conoscenze tecnologiche avanzate, opportunità per la creazione d'innovazione, centri sofisticati di ricerca e una fitta rete di collaborazioni tra diverse organizzazioni impegnate nei processi innovativi rappresentano occasioni imperdibili per quelle imprese come le BG che intendono competere nel mercato globale con prodotti innovativi e all'avanguardia (Chesbrough et al., 2006). La decisione di presenziare in modo fisico in questi contesti è una scelta, dunque, che può determinare le sorti di imprese di questo tipo e costituiscono una discriminante importante nella costruzione del vantaggio competitivo aziendale.

Un'altra implicazione riguarda le modalità attraverso le quali le imprese possono massimizzare i rendimenti che generano gli spillover di conoscenza (Chesbrough et al., 2006). Le imprese, infatti, necessariamente sono chiamate a bilanciare costi e benefici che derivano dai

flussi di conoscenza in entrata e uscita: gli spillover, infatti, non si realizzano in modo casuale, rappresentano piuttosto una costante in tutti i rapporti che le imprese instaurano con soggetti esterni all'organizzazione aziendale e tutte le strategie che mirano a generare dei flussi in entrata di conoscenza parimenti determinano dei flussi di conoscenza verso l'esterno. Si assiste, dunque, ad una sorta di corsa all'apprendimento (o *learning race*; Chesbrough et al., 2006) in cui le imprese cercano di massimizzare ciò che apprendono dagli altri e minimizzare ciò che le altre imprese potrebbero venire a conoscenza da loro. A differenza di quanto avviene con i classici modelli d'innovazione più chiusa, i quali cercano di limitare tali flussi, con i modelli dell'OI le imprese adottano strategie diverse. Da una parte possono puntare sui brevetti, i quali proteggono la proprietà intellettuale, garantiscono flussi in uscita di conoscenza che può tornare utile all'impresa e generano royalties dal loro utilizzo. Nel caso in cui ciò fosse inefficiente, l'impresa può adottare un sistema di licenze per sfruttare le conoscenze tacite e, quindi, favorire gli spillover. Un'ulteriore strategia è quella di segmentare i partner in base all'intensità con cui scambiare conoscenza e informazioni. Le imprese, infatti, potrebbero trovare più conveniente mantenere un livello di apertura più elevato con precisi partner rispetto ad altri (Chesbrough et al., 2006).

**Figura 24. Natura dei legami interaziendali che generano l'Open Innovation.**



Fonte: Chesbrough et al., pag. 235, 2006.

In base a tali considerazioni, ciascuna impresa può determinare il tipo di network che intende instaurare con gli altri soggetti. Indubbiamente verranno considerati diversi trade-off tra i

legami informali e formali, nonché tra quelli *deep* e *wide* (cfr. fig. 24). I network di tipo *deep*, infatti, sono attivabili più facilmente e la conoscenza al suo interno può essere catturata più agevolmente, soprattutto se l'impresa decidesse di stabilire una presenza fisica in tale rete. Tuttavia è più probabile che le informazioni reperibili al suo interno siano ridondanti, quindi ne abbassa il potenziale di produrre innovazione, per lo più di tipo incrementale che non radicale (Chesbrough et al., 2006). Anche i network che adottano una combinazione *deep* e *informal* danno un facile accesso alle informazioni, cui però si aggiunge un elemento di difficoltà per l'impresa, la quale deve saper riconoscere quelle informazioni più rilevanti in contesti sociali differenti. Tali legami, dunque, pur rappresentando una parte importante dei flussi in entrata e uscita di conoscenza, risultano difficilmente prevedibili e, di conseguenza, impiegabili in un'esplicita strategia di OI (Chesbrough et al., 2006). A differenza dei legami di tipo *deep*, informali o formali, quelli di tipo *wide* abbiamo visto essere più agevoli nell'ottenimento di informazioni e conoscenze eterogenee e non ridondanti, garantendo quindi una maggior capacità potenziale di generare innovazione. Occorre comunque considerare che in tali rapporti manca quell'elemento di fiducia che garantiscono i rapporti di tipo *deep*, inoltre presentano maggiori difficoltà di coordinamento, data la mole di informazioni che si ottiene e che deve essere necessariamente ricombinata. Tali difficoltà, per di più, sono ulteriormente accentuate qualora l'impresa non disponga di una presenza fisica in tali network. I network di tipo *wide* e *informal*, poi, pongono altre sfide significative nella gestione dei flussi di conoscenza, sebbene i benefici in termini di assorbimento di informazioni utili risulti molto elevato. Ciò rende complicato dare un giudizio esaustivo sul ruolo di tali network, ma ciò non significa che possano o debbano essere ignorati (Chesbrough et al., 2006).

Da queste considerazioni, dunque, è possibile aspettarci che i network in cui le imprese andranno a inserirsi (o che andranno a costituire) spazieranno principalmente tra quelli di tipo *deep* e *wide*. I network allargati saranno necessari per fronte ai mutamenti tecnologici e agganciarsi alle traiettorie delle nuove tecnologie, mentre quelli profondi aiuteranno le imprese a consolidare le proprie conoscenze e mantenersi saldi nelle traiettorie tecnologiche esistenti (Tushman e O'Reilly, 1996). Se prendiamo in considerazione le aziende Born Global, quindi, ci rendiamo conto come siano per loro necessari i network di tipo *wide* per sviluppare quelle nuove tecnologie che le rendono in grado di produrre offerte altamente innovative. L'innovazione dei loro prodotti sono, come abbiamo già potuto constatare, quell'elemento per loro indispensabile per poter aggredire da subito i mercati di nicchia in tutto il mondo e che, per questo, ne conferiscono la natura di imprese globali (Oviatt e McDougall, 1995; Madsen e Servais, 1997; Cavusgil e Knight, 2009).

## **Considerazioni conclusive.**

Le aziende Born Global rappresentano una nuova categoria di aziende che sin dalla loro fondazione trovano i mezzi e le risorse per cogliere le opportunità di mercato che il mondo offre, riuscendo a internazionalizzarsi già nei primi periodi della loro attività. Tra la molteplicità dei fattori che contribuiscono a tale sviluppo, abbiamo sottolineato in questo capitolo l'importanza ricoperta dai network in tutte le loro accezioni. L'insieme delle relazioni che le imprese e i loro fondatori sviluppano nel corso del tempo abbiamo visto che rappresentano un fondamentale viatico attraverso il quale le BG, e le altre imprese in generale, possono procedere verso un percorso di sviluppo internazionale. Abbiamo visto come in letteratura l'importanza di tali elementi si sia irrobustita man mano che il dibattito scientifico analizzava il ruolo sempre più determinante nel panorama economico delle Born Global. La realtà di queste aziende, infatti, ha spinto verso la ricerca del ruolo che detengono le relazioni instaurate tra gli operatori economici nello sviluppo delle proprie attività imprenditoriali. In un certo senso, si è assistito ad una sorta di passaggio allo studio sull'economia delle relazioni (Yeung, 2002; Zelizer, 2012). È diventato importante, dunque, studiare e analizzare non tanto il percorso in sé che spinge un'impresa a internazionalizzarsi, bensì come tale percorso sia più o meno influenzato dall'ambiente circostante all'impresa, o meglio come l'insieme delle relazioni che vengono instaurate plasmino tale processo. È indubbio, infatti, che ciascun soggetto, alla stipula di un accordo di fornitura o di un contratto di vendita, stabilisce un legame con la controparte. Maggiori sono tali interazioni, più forti sono i legami fissati. Più sono i soggetti coinvolti, maggiore sarà il numero potenziale di rapporti che ciascun soggetto può legare. È proprio l'insieme di questi due aspetti che formano tra loro un network, cioè la rete delle relazioni di scambio interconnesse tra i diversi soggetti economici (Coviello e Munro, 1997).

Non necessariamente le relazioni all'interno di un network sono tutte uguali. Abbiamo visto, infatti, che i legami che le imprese instaurano con le diverse controparti possono spaziare dai rapporti molto forti e strutturati a quelli che hanno un'intensità decisamente minore: riferendoci a quanto scritto da Granovetter (1973), per spiegare l'intensità delle relazioni si può considerare "una combinazione (presumibilmente lineare) data dalla somma di tempo, intensità emotiva, familiarità e reciprocità". Vi è, quindi, una forte eterogeneità che contraddistingue ciascun network. Ciononostante tale caratteristica offre potenziali vantaggi alle imprese. Abbiamo visto, infatti, come vi siano legami deboli e forti (Sharma e Blomstermo, 2003) i quali contribuiscono in modo diverso al processo di acquisizione di conoscenza: da una parte, i primi tendono a favorire l'apporto di conoscenza innovativa, i secondi, d'altra parte, a consolidare una



conoscenza di base comune. I network, inoltre, si distinguono tra loro anche per l'importanza che rappresentano per l'impresa. A tal proposito è stato presentato lo studio proposto da Mort e Weerawardena (2006), i quali identificano la presenza di un duplice ordine di relazioni: quelle, cioè, che costituiscono i network principali e quelle che formano i network secondari. La capacità di costruire dei network appare come una di quelle capacità dinamiche che, seguendo l'impostazione della *Dynamic Capability View*, generano una nuova combinazione di risorse che consentano alle BG un più rapido ingresso nei mercati stranieri. In questo contesto un ruolo preminente viene ricoperto dalla figura dell'imprenditore che in modo attivo sviluppa e promuove il consolidamento delle capacità di network (*networking capability*) della propria azienda riconoscendone il loro ruolo strategico nella possibilità di poter sfruttare le opportunità di internazionalizzazione: dopo tutto, tale studio rientra nel filone più grande è già analizzato nel primo capitolo dell'*International Entrepreneurship*.

Non è questa, tuttavia, la principale differenza tra network. Abbiamo visto, infatti, che esistono principalmente due tipologie di network, cioè quelli legati al mondo degli affari, i Business Network, e quelli invece che racchiudono le altre relazioni, i Social Network. Anderson et al. (1994) definiscono i Business Network come “un set di relazioni commerciali interconnesse in cui ogni relazione di scambio avviene tra imprese concepite come un insieme complessivo di attori e soggetti”. Di fatto, dunque, ciascuna impresa ha un proprio Business Network dato che detiene rapporti con fornitori, clienti e partner e abbiamo visto come, nel modello proposto da Johanson e Vahlne (2003), l'internazionalizzazione delle imprese derivi dallo sviluppo di questa rete di relazioni esistenti e dell'instaurazione di nuove relazioni cliente-fornitore con nuove imprese, per certi aspetti simili a quelle con cui sono già presenti dei rapporti. Se da una parte lo studio di Johanson e Vahlne ha una valenza generale, dall'altra sono Evers e Knight (2008) a rilanciare il ruolo dei Business Network nel processo d'internazionalizzazione delle Born Global. In particolare, abbiamo visto come le fiere internazionali sono secondo i due autori uno strumento molto importante per l'acquisizione di importanti informazioni, come possono rappresentare uno scenario in cui le BG possono avviare il loro processo di espansione all'estero e come, allo stesso tempo, possono maturare rapporti di collaborazione anche con gli altri concorrenti (*coopetition*).

Dallo studio dei Business Network siamo poi passati all'analisi dei Social Network. Con la globalizzazione, infatti, non contano solamente le relazioni commerciali, ma anche le relazioni personali che imprese e imprenditori hanno nel tempo costruito. I Social Network, quindi, si compongono di relazioni e connessioni personali basate sostanzialmente su un rapporto fiduciario tra le controparti che non risponde alle logiche delle relazioni commerciali di carattere

più formale che si trovano all'interno dei Business Network e rappresentano un importante mezzo sul quale piccole e giovani aziende come le BG possono far leva per accelerare il proprio processo d'internazionalizzazione. Se si considera che tali relazioni portano all'emersione delle varie opportunità che le imprese possono cogliere, allora non stupisce come anche i Social Network spingano alla competizione imprenditoriale per appropriarsi di tali opportunità, rappresentando di fatto un'ulteriore spinta all'internazionalizzazione (Ellis, 2000). Le aziende BG, quindi, hanno quindi l'interesse nello sfruttare tali reti ed estenderne le dimensioni per identificare nuove opportunità e mobilitare risorse, come evidenziato nello studio di Zhou et al. (2007). Abbiamo in seguito introdotto il network dell'imprenditore, che si compone delle relazioni che il fondatore della BG costruisce prima e dopo l'avvio della propria attività, siano esse commerciali o sociali. A tal proposito si è visto che le relazioni sviluppate dall'imprenditore sono utili per conseguire obiettivi di marketing e per poter accedere ad altri network, acquisire conoscenza del contesto internazionale e comprendere così maggiormente i nuovi mercati in cui l'azienda si internazionalizza, secondo quanto emerso dallo studio di Harris e Wheeler (2005), nel quale, inoltre è stato evidenziato come la maggior parte delle relazioni strategiche per l'imprenditore abbiano origine da una serie di interazioni sociali nella maggior parte dei casi non pianificate.

Infine, l'ultimo paragrafo è stato riservato al tema dell'Open Innovation inizialmente sviluppato nel primo capitolo. La natura innovativa delle aziende Born Global ci ha, infatti, spinto a indagare maggiormente come tale tema possa essere sviluppato nell'ottica dei network. Abbiamo visto, dunque, come tale attività presupponesse l'uso di legami interorganizzativi con altri soggetti per assorbire conoscenze esterne e per creare un mercato delle conoscenze sviluppate internamente. Dopo aver analizzato la natura dei legami che le varie organizzazioni possono tra loro sviluppare (*deep vs. wide, formal vs. informal*), abbiamo cercato di proporre una sorta di modello del network per l'innovazione (Chesbrough et al., 2006), ossia come le combinazioni tra le varie tipologie di legami diano la possibilità di creare diversi tipi d'innovazione. In questo modo siamo riusciti a determinare come le imprese Born Global beneficino maggiormente dei legami informali di tipo *wide* per acquisire quelle conoscenze utili ai fini delle loro attività innovative, che le portano, infine, a conquistare quei mercati di nicchia e a renderle così globali.

## Capitolo IV

### L'internazionalizzazione delle start-up digitali.

#### Introduzione.

Quanto sinora scritto nel corso dell'elaborato era evidentemente rivolto a introdurre, presentare e analizzare le imprese Born Global da un punto di vista generale. È indubbio, tuttavia, che in quest'ambito assume una certa rilevanza una categoria particolare, cioè quella legata alle imprese attive nel settore digitale (Internet, New Media, sviluppo di software e sviluppo d'applicazioni per smartphone e tablet). Non c'è da stupirsi se tali tipologie d'impresa assumono un rilievo più particolare e specifico, dato che, come già abbiamo verificato nel corso del primo capitolo, innovazione e tecnologia sono tra le principali caratteristiche delle Born Global e che proprio le imprese attive nel digitale si trovano a dover affrontare repentini mutamenti delle condizioni del mercato grazie, appunto, al costante processo innovativo e d'avanzamento tecnologico come non avviene in nessun altro settore.

Questo capitolo è stato appunto pensato per indagare ulteriormente gli aspetti che spingono alla rapida internazionalizzazione delle imprese attive in questo settore. Il primo paragrafo sarà dedicato agli sforzi che l'Unione Europea sta mettendo in atto per favorire lo sviluppo non solo del settore (per recuperare in qualche modo il divario che ancora esiste tra Europa e Stati Uniti), ma anche per diffondere nel sentimento generale una cultura diffusa che sia più favorevole all'impresa e all'imprenditorialità. Sarà, dunque, proposto ed esaminato il progetto della Commissione Europea relativo all'*Entrepreneurship 2020 Action Plan* e alcune best practices adottate in diversi paesi membri che puntano a facilitare l'accesso nei vari mercati internazionali delle piccole imprese locali.

Il secondo paragrafo, invece, esaminerà più in dettaglio le caratteristiche delle start-up e BG digitali e saranno approfonditi specifici aspetti quali i driver che spingono queste imprese alla rapida internazionalizzazione delle proprie attività e i vari canali che adottano per conseguire quest'obiettivo. Vedremo come per certi aspetti questi si sovrappongano a quelli delle BG in generale, ma vedremo anche come diversamente possano applicarsi a questa particolare categoria d'impresa.

Infine, appare doveroso concludere con un paragrafo dedicato alla presentazione di tre casi specifici di BG digitali, per poter così osservare come si è effettivamente realizzato il processo

d'internazionalizzazione di queste imprese e quali canali per l'internazionalizzazione sono stati da loro adottati.

#### **4.1. L'importanza delle start-up digitali nell'Unione Europea e lo sforzo per sostenerne l'internazionalizzazione.**

Quella dell'Unione Europea, dopo sei anni dall'inizio della crisi finanziaria ed economica generatasi in seguito al fallimento della banca d'investimento statunitense Lehman Brothers nel 2008, sembra essere l'unica tra le economie più avanzate del globo che maggiormente stenta nell'uscire dalla crisi. Per la prima volta dopo mezzo secolo in Europa si contano più di 25 milioni di disoccupati, le PMI nella maggior parte dei paesi membri non sono ancora riuscite a ritornare ai livelli pre-crisi, mentre i tre paesi principali dell'Eurozona (Germania, Francia e Italia) arrancano e presentano performance non incoraggianti dal punto di vista della crescita<sup>11</sup>. Ancor prima che la crisi scoppiasse, tuttavia, l'Europa si è trovata costretta ad affrontare delle sfide riguardo la propria competitività e capacità di crescita, nonché dei veri e propri ostacoli all'imprenditorialità. Come abbiamo potuto constatare nei capitoli precedenti, l'imprenditorialità e le altre forme di autoimpiego possono rappresentare un efficace viatico attraverso il quale le persone possono migliorare le proprie condizioni personali e le economie rinnovarsi e migliorare la propria competitività. Tale sfida è particolarmente cruciale nell'Unione Europea, poiché, come visto nel secondo capitolo, la sua economia si contraddistingue marcatamente per la presenza delle piccole e medie imprese, che ne costituiscono, quindi, l'asse portante. Di ciò se n'è particolarmente reso conto la Commissione Europea, la quale nel 2013 ha elaborato un piano d'azione per favorire lo sviluppo dell'imprenditorialità all'interno dell'Unione, cioè l'*Entrepreneurship 2020 Action Plan*. L'obiettivo di tale comunicazione della Commissione alle altre istituzioni europee e agli stati membri è quello di puntare proprio sull'imprenditorialità e l'autoimpiego per arginare la depressione dell'economia continentale e riportarla a ritmi di crescita sostenuta e duratura. Il focus, quindi, si sposta anche in questo caso sulle piccole e medie imprese, poiché considerate una realtà propensa all'internazionalizzazione e attraverso la quale implementare l'innovazione tecnologica che, oggi più di prima, consente di ottenere livelli di crescita e sviluppo che le attività economiche tradizionali non riescono più, da sole, a garantire.

---

<sup>11</sup> L'Istat (Istituto Nazionale di Statistica) ha stimato un secondo calo consecutivo nel secondo trimestre 2014 del PIL italiano (-0,2%), certificando lo stato di recessione dell'economia italiana. Secondo trimestre in calo (-0,2%) anche in Germania, mentre la Francia resta stagnante con una crescita nulla.

L'imprenditorialità, dunque, viene vista dalle istituzioni comunitarie come l'unica soluzione per ritornare alla crescita e a livelli d'impiego maggiormente accettabili.

L'*Entrepreneurship 2020 Action Plan* elaborato dalla Commissione, pertanto, si prefigge l'obiettivo di supportare l'imprenditorialità in Europa proponendo tre direzioni d'intervento: lo sviluppo di un'educazione e formazione rivolta all'imprenditorialità, la creazione di un ambiente più favorevole all'imprenditoria, promuovere l'immagine dell'imprenditore come un modello e favorire l'accesso all'imprenditoria gruppi specifici della società.

#### **4.1.1. Un'Europa per gli imprenditori: favorire educazione e formazione rivolte all'imprenditorialità.**

Come già accennato precedentemente, l'imprenditorialità e il suo sviluppo possono costituire il principale driver attraverso il quale un'economia come quella europea può ritornare a crescere e a produrre nuovi posti di lavoro (Commissione Europea, 2013). La creazione di nuove aziende, l'occupazione, l'apertura verso nuovi mercati e lo sviluppo e implementazione di nuove abilità e capacità sono tutti elementi che dipendono sostanzialmente dall'abilità di determinati soggetti, gli imprenditori appunto, di concretizzare le proprie idee, intuizioni e ricerche in vere e proprie attività economiche. L'imprenditorialità costituisce, quindi, l'elemento essenziale per rendere le economie più competitive e innovative. In Europa, dove le PMI rappresentano la quasi totalità delle imprese e la fonte maggiore d'impiego (cfr. capitolo 2, §2.1), ogni anno le nuove imprese riescono ad attivare più di 4 milioni di posti di lavoro (Eurostat, 2009), ma a ciò si contrappone un dato più allarmante: dal 2004, infatti, la quota di persone che scelgono l'autoimpiego è calata in 23 paesi membri su 28 fino ad una media del 37%. Tale dato deve far riflettere, poiché mal si concilia con i dati relativi a Stati Uniti e Cina, dove l'autoimpiego raggiunge rispettivamente la quota del 51% e 56%. La Commissione ha altresì rilevato che, una volta che l'imprenditore avvia la sua attività, i tassi di crescita registrati in Europa sono inferiori rispetto a quelli registrati in USA e in altri paesi emergenti e le imprese stesse riescono in misura minore a raggiungere il livello d'impresie tra le più grandi al mondo (Commissione Europea, 2013). Tali dati, dunque, riflettono una realtà a luci e ombre. Da una parte, infatti, le PMI mantengono una straordinaria importanza nell'economia europea, dall'altra, però, l'ambiente in cui operano si è reso nel corso degli anni sempre più ostico e sfavorevole al loro sviluppo. Come evidenziato dalla Commissione (2013), il sistema educativo non fornisce i giusti strumenti per intraprendere agevolmente la carriera imprenditoriale, i trasferimenti delle attività sono

particolarmente difficoltosi, vi è un regime sanzionatorio particolarmente gravoso in caso di fallimento e le procedure amministrative e burocratiche sono del tutto opprimenti e disincentivanti. A ciò occorre altresì aggiungere che il sistema culturale e valoriale che si è affermato in Europa è lungi dall'essere favorevole al mondo dell'imprenditoria: gli sforzi attuati dagli imprenditori e i loro successi nel mercato, infatti, trovano raramente il plauso e il riconoscimento da parte dell'*establishment* culturale europeo, quasi come se la crescita e lo sviluppo economico prescindesse da tali elementi. Per questo motivo la Commissione (2013) ha riconosciuto come uno dei principali obiettivi da portare a termine nell'Unione quello di rafforzare un clima di fiducia favorevole al mondo imprenditoriale che, tra le tante cose, implichi un cambiamento del *mindset* culturale europeo. In particolare, il focus viene posto sulle PMI e gli imprenditori individuali, verso le quali si raccomanda una specifica attenzione da parte dei vari *policymakers* nei singoli stati membri: il principio di “pensare prima ai più piccoli” deve diventare la pietra angolare delle politiche europee e degli stati (Commissione Europea, 2013).

Non è un caso, dunque, che la Commissione individui nei settori dell'istruzione e della formazione il luogo in cui “piantare” i semi per una rinascita culturale verso l'imprenditorialità. La Commissione, infatti, definisce l'educazione in imprenditorialità come “uno dei più elevati ritorni sull'investimento che l'Europa possa fare” (Commissione Europea, 2013). Beneficiando delle conoscenze impartite con queste materie, i giovani possono sviluppare conoscenze specifiche relative al mondo degli affari, abilità e capacità indispensabili, nonché attitudini particolari verso una maggiore creatività, tenacia, propensione al lavoro di squadra, una maggiore comprensione dei profili di rischio e responsabilità verso quanto si è deciso di intraprendere. Senza ombra di dubbio ciò si ricollega a stretto giro con quanto già affermato nel corso dell'elaborato riguardo l'*Entrepreneurial Orientation*, cioè quella peculiare caratteristica che contraddistingue, tra i tanti soggetti, i fondatori delle Born Global. In questo modo, infatti, non solo tale capacità viene rafforzata, rendendo maggiormente possibile il fenomeno dell'*early internationalization*, ma anche resa più comprensibile e, in un certo senso, accessibile. Con il processo di globalizzazione ormai consolidato, l'Unione Europea può quindi porre le basi non solo per una maggiore attrattività verso l'esterno, ma, soprattutto, verso l'interno, e contribuire, in questo modo, alla creazione di maggiori opportunità per le future generazioni. Ciò, quindi, va particolarmente potenziato in tutti i percorsi educativi e formativi, considerando anche le attività di volontariato e le esperienze pratiche che possono essere effettuate (Commissione Europea, 2013). Un ruolo importante, in tal senso, è ricoperto poi dall'educazione universitaria e post universitaria, non tanto nella mera direzione di impartire conoscenze, anche specifiche, relative all'imprenditorialità, quanto piuttosto nel suo ruolo determinante nella creazione di innovazione.

Abbiamo già visto, infatti, nel secondo capitolo (§2.3) quanto l'innovazione sia importante e strettamente legata alla crescita dell'economia e sia sostanzialmente l'attività principale delle start-up in generale. Le università stesse, infine, dovrebbero secondo la Commissione autoriformarsi in un senso più imprenditoriale, cioè a procedere verso meccanismi di valutazione interna maggiormente efficaci e percorsi di studio maggiormente adattabili alle specifiche esigenze dei singoli studenti (Commissione Europea, 2013).

#### **4.1.2. Realizzare un ecosistema favorevole all'imprenditorialità.**

Per quanto concerne il secondo obiettivo, cioè quello di creare un ambiente favorevole allo sviluppo delle piccole e medie imprese e dell'imprenditorialità più in generale, la Commissione Europea individua alcuni particolari punti su cui le altre istituzioni europee e gli stati membri dovrebbero sforzarsi di migliorare (2013).

L'accesso alle fonti di finanziamento è il primo di questi punti a essere preso in esame. Come già visto nel secondo capitolo (§2.4), questo tema è ricorrente non solo all'interno dell'Unione e il suo miglioramento costituisce un importante obiettivo per favorire lo sviluppo delle iniziative imprenditoriali, soprattutto da parte di chi proviene dalle fasce più disagiate della popolazione. Il problema principale, infatti, è quello per il quale durante le fasi iniziali della propria attività l'imprenditore riscontra maggiori difficoltà nell'accedere alle fonti di finanziamento. Per questo motivo si ritiene opportuno procedere nella direzione di riuscire ad attivare maggiormente i rapporti tra imprenditori e finanziatori in equity come *venture capital* e *business angels*, incubatori e altre forme di microcredito con l'obiettivo di incrementare la qualità e i ritorni sugli investimenti dei progetti delle diverse start-up.

Il secondo ambito d'intervento riguarda, invece, il sostegno alle start-up nelle fasi cruciali del loro ciclo di vita. Se si considera il fatto che circa il 50% delle imprese falliscono entro il quinto anno d'attività (Commissione Europea, 2013), diventa cruciale, difatti, la creazione di un ambiente più favorevole allo sviluppo delle varie attività imprenditoriali. Ciò significa che devono essere attuate misure volte a fornire servizi di supporto alle start-up, in particolar modo rivolti ad aumentare l'efficienza dei propri processi produttivi, gli standard qualitativi richiesti per i propri prodotti e fornire informazioni utili riguardo i processi e le principali opportunità d'internazionalizzazione. Da parte degli stati membri, inoltre, la Commissione (2013) si raccomanda di diminuire i costi legati agli adempimenti fiscali, dato che sono soprattutto le piccole imprese a soffrirne. Un altro aspetto, poi, riguarda la rimozione degli ostacoli al mercato

unico europeo, in particolare per quanto concerne le questioni legate alle differenze fiscali che tuttora esistono tra i vari stati e che prefigurano ostacoli allo spostamento delle attività oltreconfine tra i paesi membri. Infine, un ulteriore elemento che può favorire l'implementazione di un ecosistema più favorevole alle piccole e medie imprese e, più in generale, al mondo dell'imprenditoria è quello riguardante la costituzione di cluster, business network e altre realtà associative attraverso le quali si possono diffondere conoscenze e informazioni utili allo sviluppo delle varie attività.

Sebbene questi ambiti d'intervento siano essenziali, la Commissione individua altre tre aree in cui possono essere impiegati gli sforzi per costruire un ambiente più favorevole alle imprese. Il primo propone un cambiamento radicale nell'affrontare i fallimenti aziendali, specie per quelli relativi alle piccole e medie imprese tra cui le start-up che, come abbiamo già visto, difficilmente riescono a superare i cinque anni di attività. La Commissione rileva, infatti, che nel territorio europeo il più delle volte le varie normative nazionali trattano i fallimenti in modo troppo severo, spesso inibendo l'imprenditore ad intraprendere nuovamente una propria attività economica, sebbene solo nel 4% dei casi tali fallimenti risultano essere fraudolenti. Ciò rappresenta un forte ostacolo, perché, come evidenziato da diversi studi (Stam et al., 2006), gli imprenditori e start-upper che hanno avuto una seconda opportunità si rivelano più esperti, longevi e di successo, crescono in modo maggiore e tendono ad assumere una quota superiore di lavoratori.

Il secondo aspetto, invece, riguarda gli adempimenti amministrativi e burocratici che gravano sulle imprese europee. Sebbene certi passi in avanti sono stati compiuti in materia tributaria e di diritto societario, tre quarti dei cittadini europei ritiene troppo complicato iniziare una propria attività per la complessità amministrativa in essere (Commissione Europea, 2013). Per questo motivo la riduzione degli oneri amministrativi e burocratici resta tra le priorità dell'azione della Commissione, in particolare si propone di rendere più chiaro e comprensibile il quadro normativo sulle obbligazioni delle imprese per assicurare una maggiore efficienza del mercato e della concorrenza e, in secondo luogo, eliminare o ridurre al minimo la burocrazia soprattutto per le micro imprese, lavoratori autonomi e liberi professionisti.

L'ultimo, ma non meno importante, ambito d'intervento riguarda la capacità di sfruttare tutte le opportunità e potenzialità del settore digitale e tecnologico. In tal senso, infatti, l'impegno della Commissione (2013) è quello di favorire gli imprenditori e le PMI dell'Unione nello sfruttamento il potenziale fornito dalle ICT. Ciò avverrà utilizzando come base la *Digital Agenda* e le iniziative di politica industriale dell'UE e con il fine di promuovere le imprese attive nei settori più tecnologicamente avanzati sia dal lato dell'offerta (creazione di nuovi prodotti o



servizi innovativi), che dal lato della domanda (utilizzo più efficiente dei servizi ICT). Dal lato dell'offerta, quindi, la Commissione individua il *web entrepreneur*, una specifica categoria di imprenditori che si avvale del web come componente fondamentale nella creazione di nuovi prodotti e servizi digitali: occorre, dunque, rafforzare fortemente e strutturalmente l'ecosistema digitale e del web nell'Unione attraverso provvedimenti pensati e strutturati appositamente per questa tipologia d'impres. Dal lato della domanda, invece, risulta indispensabile procedere nella direzione di maggiori investimenti nelle tecnologie digitali (Commissione Europea, 2013) attraverso le quali le nuove imprese possono ridisegnare e riconfigurare i propri modelli di business e strategie di mercato per ritagliarsi una migliore posizione competitiva. In particolare, gli imprenditori delle PMI europee possono beneficiare delle iniziative "Smart use of information technologies and the integration of SMEs in global industrial value chains" e e-Skills per assorbire nuove tecnologie digitali e connettersi maggiormente al mondo digitale. Come abbiamo già visto per le start-up e, più in particolare, per le Born Global, la digitalizzazione dell'economia ha generato possibilità incredibili e fin prima inimmaginabili. Ha accelerato i processi della globalizzazione e dell'integrazione economica tra aree geografiche fisicamente e culturalmente distanti le une dalle altre e favorito, in questo modo, quei processi d'internazionalizzazione che sono stati descritti nel corso di questo elaborato.

#### **4.1.3. L'imprenditore come modello da imitare.**

La Commissione (2013) ritiene che, oltre alla formazione e alla creazione di un ambiente culturale favorevole all'imprenditoria, occorre ripensare la figura dell'imprenditore come un modello al quale ispirarsi. Che oggi non sia così in Europa lo dimostra il fatto che viene raramente indicato tra i giovani come prospettiva lavorativa ideale, nonostante siano essenziali per la creazione di nuovi posti di lavoro e per rinvigorire l'economia di una nazione. Per questo motivo occorre ridare lustro alla figura dell'imprenditore e cambiarne la percezione, attraverso, soprattutto, esperienze pratiche e a livello comunicativo, trasmettendo i risultati della loro azione, del loro valore verso la società e delle nuove opportunità che il loro lavoro genera nel corso del tempo (Commissione Europea, 2013).

In questo modo non solo può stabilirsi un ambiente più "sereno" e propositivo verso l'imprenditorialità, ma può anche essere stimolato l'interesse generale e di particolari categorie sociali nell'intraprendere un'attività in proprio. Esistono, infatti, determinate fasce della popolazione che all'imprenditorialità possono dare un maggiore contributo grazie alle loro

creatività e capacità innovatrici e che la Commissione individua tra le donne, giovani, pensionati e immigrati. Le donne, infatti, rappresentano il 52% della popolazione europea, ma solo un terzo tra coloro che ha iniziato un'attività imprenditoriale (Eurostat, 2007) e, per questo motivo, le istituzioni europee dovrebbero incoraggiare maggiormente l'autoimpiego femminile portando a conoscenza delle donne tutte le forme di agevolazioni disponibili dall'UE. Il considerevole aumento delle aspettative di vita e l'invecchiamento progressivo della popolazione all'interno dell'Unione, poi, rendono un target particolare anche la categoria degli anziani e pensionati. Il loro contributo all'imprenditoria, infatti, risulterebbe prezioso grazie al bagaglio di conoscenze e know-how che hanno in dotazione e che possono risultare davvero utili e fonte di supporto per gli altri imprenditori. Inoltre l'imprenditoria, come già visto nel secondo capitolo (§2.4), può rappresentare la via attraverso la quale si può uscire dalle sacche della disoccupazione inoccupazione. Ciò vale particolarmente per le giovani generazioni che più devono sopportare il peso della crisi economica scaturita nel 2008: le attività di supporto vanno quindi dalla possibilità di elargire utili informazioni e fornire connessioni e agganci utili per reperire servizi, consigli, consulenze e forme di *business coaching* e *mentoring*, fino all'assistenza e insegnamento di particolari skills, tra cui conoscenze volte a maturare le capacità di riconoscere le opportunità offerte dal mercato, business planning, pianificazione strategica, finanziaria e di marketing, sia attraverso canali informali (*mentoring*) che formali (frequenza di determinati corsi) (Commissione Europea, 2013). Vi è, infine, la categoria sociale degli immigrati, che rappresentano una grossa opportunità che, secondo la Commissione, l'UE e gli stati membri dovrebbero saper meglio avvalersene. Il 52% delle start-up della statunitense Silicon Valley, infatti, sono state fondate da cittadini stranieri, così come nello stato di Israele molte realtà di successo derivano dallo sforzo di imprenditori di diversa nazionalità. L'importanza di questa categoria sociale, difatti, risiede nella più alta propensione degli immigrati nell'intraprendere un'attività imprenditoriale rispetto ai soggetti nativi del posto e a creare attraverso questa un maggior numero di posti di lavoro (OCSE, 2010).

#### **4.1.4. Best practices per l'internazionalizzazione delle PMI all'interno dell'UE.**

Quello di favorire l'imprenditorialità abbiamo visto essere uno dei principali obiettivi e punti d'azione della Commissione Europea. Tuttavia, nel corso di questo elaborato, abbiamo visto come tale elemento sia essenziale per la rapida internazionalizzazione delle Born Global, start-up e PMI più in generale. L'obiettivo dello sviluppo dell'imprenditorialità nell'Unione,

quindi, implicitamente richiama l'obiettivo di un maggior livello d'internazionalizzazione di queste categorie d'azienda. La Commissione, infatti, ha elaborato una raccolta di best practices che sono state adottate in diversi stati membri per favorire il processo d'internazionalizzazione delle loro PMI. Tali pratiche possono essere suddivise in quattro categorie:

- Programmi di sviluppo delle risorse umane;
- Programmi di sostegno finanziario all'internazionalizzazione;
- Promozione delle reti;
- Sostegno all'internazionalizzazione dei servizi.

#### *Programmi di sviluppo delle risorse umane.*

Come indicato nei paragrafi precedenti, in cui si afferma che lo sviluppo di un'attitudine imprenditoriale passa attraverso un adeguato livello di formazione, anche i processi d'internazionalizzazione delle PMI hanno bisogno del sostegno da parte di personale competente e adeguatamente preparato. Quello della carenza di competenze, infatti, è uno dei principali ostacoli che una PMI deve affrontare nel processo d'internazionalizzazione (Commissione Europea, 2008). Sono stati quindi pensati e realizzati programmi che sostengono il trasferimento di tali competenze alle PMI e la messa a disposizione di un maggior numero di risorse umane specializzate che potranno trasferire alle aziende le capacità attraverso le quali potranno assumere impegni di lungo periodo oltreconfine. In particolare, tali programmi si articolano in programmi di formazione, programmi per le imprese e programmi per i laureati.

Per quanto concerne il primo gruppo, è interessante il caso di Innovation Norway, con cui si è creato un programma di sviluppo imprenditoriale nell'ambito del quale le imprese partecipano a un processo di sviluppo per una durata di 12/14 mesi. Il programma si articola in quattro fasi: una prima fase in cui si identificano e si valutano le necessità e le fasi di vita delle imprese interessate, una seconda in cui si compie l'analisi delle capacità dell'impresa per quanto riguarda i mercati innovativi e lo sviluppo delle tecnologie, una terza di pianificazione e, infine, l'ultima fase relativa all'esecuzione. Con questo progetto si è registrato un aumento medio totale delle esportazioni delle imprese partecipanti del 7% e, grazie al coinvolgimento di numerose realtà associative pubbliche e private, consulenti, istituzioni di ricerca ed enti locali, si è generato una più elevata qualità e un sostegno più mirato all'internazionalizzazione delle PMI.

Nello stesso ambito rientra, poi, il programma Globaali di valutazione e sviluppo per le PMI. Si tratta di un servizio specializzato finlandese che sostiene l'internazionalizzazione delle PMI locali e aiutarle affinché riescano ad avere successo nella concorrenza internazionale con quanto minor rischio possibile. In concreto si tratta di un programma che mira a valutare lo stato

di preparazione delle PMI per l'internazionalizzazione. Partecipa con un sostegno finanziario ed è personalizzato per un'impresa/un prodotto ed è specifico per ciascun paese di destinazione. Gli obiettivi del programma sono quello di valutare, appunto, le prospettive d'internazionalizzazione di un'impresa analizzandone lo stato dei prodotti, dei canali distributivi, dei metodi di funzionamento e delle risorse; stabilire le prospettive e motivazioni sull'internazionalizzazione delle imprese partecipanti al progetto, valutarne la posizione competitiva internazionale e le opportunità internazionali che possono sfruttare; elaborare un modello d'internazionalizzazione e una strategia per avere successo nei mercati di riferimento. Tale programma ha contribuito a migliorare le performance delle oltre 700 aziende partecipanti e, in particolare, è riuscito a migliorarne la preparazione per l'internazionalizzazione.

Il progetto INOV Contacto, a differenza dei due precedenti, si propone di formare le risorse umane qualificate al fine di aiutare le imprese a competere nei mercati internazionali. Tale progetto, sviluppato e realizzato in Portogallo, prevede l'istituzione di corsi di gestione internazionale e della gestione della cultura, collocamento di tirocinanti per due mesi in imprese locali affinché prendano contatto con il funzionamento e l'organizzazione dell'impresa e acquisiscano conoscenze specifiche nei settori dell'esportazione e della gestione internazionale delle imprese, collocamento di sei mesi in imprese all'estero per maturare una carriera internazionale e acquisire conoscenze specifiche in merito alle attività economiche internazionali. Tale programma ha ispirato nuove idee e ha messo a disposizione delle imprese internazionalizzate un prezioso capitale umano costituito da giovani laureati in possesso di una formazione pratica in vari paesi oltre al proprio titolo universitario.

*Programmi di sostegno finanziario all'internazionalizzazione.*

Abbiamo già visto nel corso dell'elaborato come l'ottenimento di maggiori risorse finanziarie sia un problema particolarmente sentito nel caso delle start-up. Nel caso dell'internazionalizzazione, l'aspetto finanziario è cruciale, non solo nei termini di reperimento delle fonti di finanziamento, ma anche in quelli relativi alla gestione di fattori specifici come il rischio di cambio o la garanzia dei pagamenti all'estero. Per le imprese, dunque, il problema si propone in due termini: da una parte quello di riuscire ad acquisire informazioni relative ai nuovi problemi e ai meccanismi finanziari dell'internazionalizzazione, dall'altro, invece, è necessario poter accedere ai fondi aggiuntivi necessari a finanziare le operazioni internazionali (Commissione Europea, 2008).

A tal riguardo è interessante guardare a due progetti, ossia quello relativo all'assicurazione del credito all'esportazione a breve termine e il piano di diritti per sostenere nuove imprese

innovative e la loro crescita nei nuovi mercati. Nel primo caso, realizzato per promuovere le esportazioni delle PMI in Grecia, il programma è realizzato dalla Export Credit Insurance Organisation (ECIO), la quale si propone di garantire i crediti all'esportazione concessi a compratori esteri. L'impresa interessata ad assicurarsi può far domanda a tale istituto con cui, una volta accettata la richiesta, stipula una polizza assicurativa. Nel caso in cui il rischio assicurato si verifichi, l'ECIO prosegue a indennizzare l'assicurato e si assume tutti i diritti e le pretese dell'esportatore nei confronti dell'acquirente-debitore estero. Tale programma risulta, quindi, fondamentale nell'aiuto all'internazionalizzazione soprattutto delle PMI, un aiuto per lo più indiretto per lo più verso coloro che maggiormente incontrano difficoltà nell'ottenere finanziamenti bancari per le loro esportazioni.

La seconda iniziativa, invece, si propone di facilitare il finanziamento per la fase di dimostrazione del concetto (o *discovery* e *validation* riprendendo la terminologia usata per le start-up nel paragrafo 2.3) sulla base del fatturato previsto, agevolando il periodo di avvio di qualunque attività. In concreto, si tratta di un finanziamento basato sul meccanismo delle royalties: anziché ottenere un conferimento da parte di soggetti terzi (venture capital o business angels) di nuovo capitale sociale, tale meccanismo consente all'imprenditore di promettere semplicemente una parte delle vendite future in cambio di un anticipo proporzionato da parte dell'investitore. Il vantaggio risiede nel fatto che, usualmente, i livelli di ROI maggiori si registrano nel lungo periodo e, grazie a tale meccanismo, l'impresa pagherà una percentuale su vendite o utili anziché pagare mensilmente il debito o concedere una partecipazione al capitale sociale dell'impresa.

#### *Promozione delle reti.*

Abbiamo dedicato il terzo capitolo ai network e alle reti per descrivere la loro importanza nel processo d'internazionalizzazione delle imprese e, più specificatamente, delle Born Global. Tale importanza deriva soprattutto dal fatto che agevolano l'interazione tra varie imprese e organizzazioni che condividono obiettivi e interessi comuni e rappresentano una fonte di sinergie vantaggiose, in particolar modo grazie all'essenziale vantaggio di essere a basso costo per i partecipanti rispetto ai vantaggi offerti (Commissione Europea, 2008). All'interno dell'Unione esistono diversi progetti volti a promuovere le reti per l'esportazione. In Finlandia, ad esempio, vi è la partnership per l'esportazione Finpro, cioè uno strumento di accesso al mercato per gruppi di PMI che utilizza le sinergie tra le imprese partecipanti, le quali si dirigono insieme verso uno o più mercati d'interesse. Finpro recluta per questo gruppo d'aziende un manager esterno per le esportazioni che opera come risorsa aggiuntiva e offrirà una presenza locale sul mercato

d'interesse e all'interno della sua rete. Le funzioni che tale manager assume variano sulla base alle necessità delle imprese partecipanti e consistono, sostanzialmente, nell'apertura di accessi, studio dei mercati, ricerca di potenziali soci e servizi di consulenza. In questo modo, tale progetto contribuisce a far aumentare nelle imprese la loro comprensione del commercio internazionale e le aiuta a valutare il loro livello di competitività, nonché elaborare le strategie di internazionalizzazione.

Un altro progetto nello stesso ambito è quello relativo alla creazione di un sistema di collegamento in rete affinché le PMI promuovano le loro esportazioni, elaborato nella regione transdanubiana in Ungheria. L'obiettivo, appunto, è quello di creare reti imprenditoriali di PMI per sostenere le esportazioni dei soggetti partecipanti. In particolare, tale progetto si concretizza sulla formazione per lo sviluppo e apprendimento di conoscenze imprenditoriali al fine di incidere sulle attività transfrontaliere delle PMI. In questo modo si combina l'apprendimento, il collegamento in rete e la creazione di alleanze con l'obiettivo operativo di aumentare il volume d'affari e le esportazioni dei partecipanti. In concreto, il progetto si struttura in una prima fase in cui avviene la selezione delle PMI attive nella regione, con il fine di creare gruppi di 25-30 imprenditori ed effettuare così una prima consultazione sulle loro intenzioni, e alla quale si affianca la selezione di grandi imprese o mentori che possono essere d'aiuto a tali PMI. Una seconda fase, poi, è deputata alla formazione di una squadra tra le PMI e le grandi imprese attraverso azioni di formazione, seminari e scambi d'esperienze dalla durata di un mese, per terminare, infine, con una terza fase di consultazione in seminari per un mese durante un anno per aumentare le conoscenze professionali nel settore della gestione delle PMI e creare un rapporto tra i partecipanti. Si è registrato come tale progetto sia riuscito a migliorare le conoscenze imprenditoriali e di gestione moderna delle PMI e aumentare al tempo stesso le loro capacità di esportare attraverso lo scambio di esperienze, la creazione di network e di rapporti tra PMI e grandi imprese e tra PMI stesse.

#### *Sostegno all'internazionalizzazione dei servizi.*

Come affermato dalla Commissione Europea (2008), i servizi presentano alcune particolarità che li distinguono dai prodotti e possono rendere più difficile l'internazionalizzazione, ma, ad oggi, vi è carenza di programmi incentrati specificatamente sul sostegno dei servizi. Tuttavia è proprio in quest'ambito che si registra il maggior potenziale di crescita, quindi un probabile intervento potrebbe ottenere maggiori benefici in termini di ritorno sull'investimento. Un esempio è il progetto spagnolo PIPEnet, il quale promuove le strategie d'attività imprenditoriali internazionali per ciascuna impresa partecipante utilizzando servizi

personalizzati di consulenze e strumenti tecnologici appropriati. In particolare, tale progetto si concretizza in un piano strategico rivolto alle imprese strutturato mediante riunioni con esse (servizio di consulenza). Si articola, poi, in due progetti di ricerca: il primo fa riferimento alla situazione delle nuove tecnologie nei paesi destinatari e il secondo ad imprese di riferimento nel settore delle ICT, in particolare quello rivolto a Internet. Nel primo anno dopo la consegna della documentazione finale, il servizio di consulenza è attivo per le PMI per offrire assistenza tecnica in relazione a quanto stabilito nel piano.

In Italia, inoltre, esiste un progetto relativo alla diffusione di servizi specializzati in strutture estere che mira alla creazione di una rete di contatti professionali all'estero per individuare in modo efficace le richieste delle PMI europee relative a progetti d'internazionalizzazione. In pratica, si promuove la tendenza ad esportare servizi orientati al cliente e si trasferiscono nuovi modelli, suggerimenti e buone prassi degli altri partner del gruppo con il fine di aumentare la qualità dei servizi offerti e la soddisfazione dei clienti finali.

#### **4.2. I principali drivers delle start-up digitali.**

Nel corso del primo capitolo abbiamo descritto quali sono i *drivers* che, principalmente, spingono le Born Global a internazionalizzarsi. Abbiamo altresì verificato che le caratteristiche dell'imprenditore/fondatore delle BG, cioè la sua particolare attitudine ad assumere determinati comportamenti ascrivibili a quella che abbiamo definito *international entrepreneurial orientation*, e l'avvalersi dei network internazionali formali e informali costituiscono la spinta principale alla rapida internazionalizzazione di questo tipo d'aziende. Ciò che è stato descritto, tuttavia, può riferirsi alle BG in generale, ma le BG (e le start-up) digitali, cioè quelle aziende specializzate nel settore delle ICT nei campi di Internet (sviluppo e design del web), New Media, sviluppo di software e sviluppo d'applicazioni per smartphone e tablet, presentano delle peculiarità che le scostano dal resto delle altre aziende. L'estrema velocità con la quale questo particolare settore cambia e si rinnova, infatti, rende necessario per le imprese che vi operano dotarsi degli strumenti più adatti e strutturarsi in maniera tale da seguire tali mutamenti. In particolare, per BG e start-up che mirano alla rapida internazionalizzazione delle proprie attività occorre che vengano seguite determinate procedure o che siano tenuti precisi comportamenti, i quali sono (Bailetti, 2012):

- Rapida acquisizione e utilizzo di conoscenze;
- Impegno certo per agire rapidamente e congiuntamente;

- Utilizzo di Internet;
- Costruire capitale relazionale;
- Ottenere legittimità;
- Rafforzare la capacità globale.

*Rapida acquisizione e utilizzo di conoscenze.*

Per ottenere una rapida internazionalizzazione delle attività, la BG o start-up digitale deve riuscire ad acquisire informazioni e conoscenze riguardo a un problema e le possibili soluzioni che sono sempre di maggiore importanza per le organizzazioni o consumatori sia nazionali che, soprattutto, internazionali. Le conoscenze, inoltre, devono estendersi non solo a tali problemi (e soluzioni), cioè alle opportunità che il mercato internazionale offre, ma anche alle caratteristiche che tale mercato possiede e, in modo particolare, alle modalità attraverso le quali il mercato può o deve essere raggiunto (la questione, quindi, è come internazionalizzarsi) (Bailetti, 2012). Una volta che tali conoscenze sono state acquisite, l'imprenditore/fondatore o manager dell'azienda deve operare velocemente in molteplici direzioni. Deve, cioè, innanzitutto cercare di rendere la propria azienda parte integrante di quei sistemi dai quali scaturisce la conoscenza critica per raggiungere il successo. Deve riuscire, poi, a inserirsi nei canali di scambio d'informazioni, conoscenze e altre risorse specifiche attraverso dei contatti internazionali. Deve, infine, attuare delle modifiche alle proprie attitudini qualora avvenisse un mutamento nei sistemi di classificazione delle conoscenze, nella composizione dei network, nel funzionamento e nelle modalità d'interazione (Bailetti, 2012), definibile come requisito d'adattabilità.

*Impegno certo per agire rapidamente e congiuntamente.*

L'impresa deve riuscire ad assicurarsi il pieno appoggio e coinvolgimento di tutti di suoi portatori d'interesse (*stakeholders*). Per farlo, l'imprenditore/manager dell'azienda deve seguire alcune modalità utili al risultato (Bailetti, 2012). Prima di tutto, deve riuscire a ben interagire con clienti e fornitori che ricoprono un ruolo chiave nel mercato globale e che possiedano competenze e conoscenze tecnologiche affini a quelle della start-up o BG. In secondo luogo, deve riuscire a contattare e a mobilitare nella propria rete tutti quegli individui e organizzazioni che detengono conoscenze tecnologiche utili nel mercato di riferimento. Segue, poi, lo sviluppo di una propria idea riguardo le modalità di commercializzazione del proprio prodotto. In seguito, deve essere in grado di trasmettere il valore della propria offerta in modo rapido ai potenziali clienti e partner, per poi, infine, puntare su una larga fetta di clientela e partner che abbiano



portata internazionale e i cui bisogni possono essere rapidamente soddisfatti senza esporre l'azienda a rischi di conflitti nei canali distributivi troppo elevati (Bailetti, 2012).

#### *Utilizzo di Internet.*

Internet, per questa tipologia d'offerta, rappresenta uno dei principali canali distributivi nel settore. Pur non essendo l'unica possibile, Internet rappresenta la condizione necessaria per il successo e, soprattutto, l'internazionalizzazione di queste imprese (Etemad et al., 2010), poiché fornisce ottimi strumenti di collaborazione, sistemi di pagamento, un fondamento per lo sviluppo e la consegna del prodotto/servizio e molti altri canali utili al processo di creazione del valore (Bailetti, 2012).

#### *Costruire capitale relazionale.*

Come già indicato nel corso del terzo capitolo, le relazioni che le Born Global e le start-up in generale detengono con altri soggetti, ovvero il capitale relazionale di tali aziende, rappresenta un elemento imprescindibile per una rapida internazionalizzazione delle proprie attività, anche nel settore digitale. Riprendendo quanto già detto in precedenza, ciò aiuta ad aumentare le forme di collaborazione con altri soggetti e le imprese devono far leva sui network nuovi ed esistenti in modo proattivo per localizzarsi e interagire con potenziali clienti, fornitori e partner (Bailetti, 2012).

#### *Ottenere legittimità.*

Esistono diverse prassi attraverso le quali BG e start-up digitali possono ottenere maggiore legittimità nel mercato, in particolare possono essere intraprese quattro vie (Bailetti, 2012). La prima è riuscire in modo efficace di affermarsi nei mercati chiave all'interno del settore. In secondo luogo, si deve ricercare un deciso appoggio (o *endorsement*) di alto profilo da parte di quelle aziende che già sono riuscite ad affermarsi. Terzo, devono riuscire a far leva su *advisors* e *mentors* per cercare di migliorare l'ecosistema in cui l'impresa s'inserisce. Infine devono partecipare ad attività di alto profilo legate agli investimenti diretti esteri (Bailetti, 2012).

#### *Rafforzare la capacità globale.*

Per esprimere il concetto di capacità globale delle imprese (in questo caso di BG e start-up digitali) si può fare riferimento alla loro capacità di servire partner e clienti indipendentemente dalla loro collocazione geografica (Bailetti, 2012). Per raggiungere tale traguardo, imprenditori e manager devono essere in grado di collegare le forze interne della propria impresa alle capacità

di definire e sfruttare le opportunità che il mercato offre a livello globale. Devono, inoltre, riuscire ad ampliare le proprie competenze globali, la propria visione, assumere una maggiore propensione al rischio, ampliare il network oltre confine e acuire la propria consapevolezza in merito alle numerose opportunità di crescita che esistono a livello globale. È altresì importante che si faccia leva, si plasmino e si creino nuovi vantaggi legati alla proprietà, localizzazione e internalizzazione<sup>12</sup> e, infine, che ci si liberi delle rigidità a livello domestico per far fronte ad un pieno sfruttamento delle nuove opportunità internazionali (Bailetti, 2012).

Come si evince da quanto affermato, appare chiaro il ruolo che l'imprenditore o il manager dell'azienda ha nello sviluppo internazionale delle BG o start-up digitali. Ciò è comunque in linea con quanto già affermato nei precedenti capitoli in merito alle BG in generale. Nel caso delle start-up e Born Global digitali, in particolare, traspare il ruolo principale nell'apportare in azienda l'equipaggiamento necessario, la tecnologia e le conoscenze acquisite attraverso operazioni d'internazionalizzazione di tipo *inward*, in generale durante le fasi di *early stage* e ciò consente a questo particolare tipo d'aziende di tenere una peculiare velocità nel processo d'internazionalizzazione anche nei mercati più distanti (Gabrielsson e Pelkonen, 2008).

Se si considerano le imprese comuni, il loro processo d'internazionalizzazione procede generalmente a stadi. Ciò significa che danno vita dapprima a operazioni di tipo NIMOS (dall'inglese *non-direct investments marketing operations*), cioè principalmente attività d'esportazione, per poi procedere a operazioni di tipo DIMOS (*direct investments marketing operations*) attraverso l'apertura di filiali commerciali nei mercati esteri. Il passo successivo sono le operazioni NIPOS e DIPOS (rispettivamente *non-direct e direct investments production operations*), le quali prevedono la produzione attraverso contratti di licensing con soggetti terzi (NIPOS) o attraverso attività di produzione di proprietà all'estero (DIPOS). Nel caso delle BG e start-up digitali, invece, tale progressione avviene o in modo molto rapido (entro i tre anni) o saltando direttamente dalla prima all'ultima fase (Gabrielsson e Pelkonen, 2008). La rapidità con la quale le imprese di questo settore sono riuscite a internazionalizzarsi si spiega, oltre ai drivers già elencati in precedenza, anche grazie alle condizioni macroeconomiche che sono venute a verificarsi dalla metà degli anni Novanta (Gabrielsson e Pelkonen, 2008). Il boom del settore

---

<sup>12</sup> I vantaggi legati alla proprietà, localizzazione e internazionalizzazione sono conosciuti in letteratura con il termine OLI (dall'inglese *Ownership, Localisation e Internalization*), con il quale viene descritta una delle principali teorie sull'internazionalizzazione delle aziende, cioè quella relativa al *Paradigma eclettico* di John Dunning. Tale modello assume che un'impresa possa godere di specifici vantaggi dal possesso o dall'apertura di una filiale estera (*ownership advantages*), i quali sono strettamente connessi a quel territorio e, per questo motivo, difficilmente trasferibili (*location advantages*). L'impresa trae maggiormente profitto da questi vantaggi proprio con l'utilizzo diretto, anziché con la cessione ad altre imprese (*internalization advantages*) (Dunning, 1977).

digitale, infatti, ha spinto molte imprese a entrarci e a trasformare la propria offerta in senso digitale, offrendo nuove soluzioni innovative e all'avanguardia alle nuove richieste del mercato. La facilità e rapidità con la quale le imprese in questo settore sono riuscite a internazionalizzarsi è dovuta principalmente all'immensa quantità di liquidità che si è venuta a creare grazie all'apporto dei venture capital e altre fonti di finanziamento, dando origine a forme di investimenti diretti di tipo *greenfield* o a una serie di numerose fusioni e acquisizioni. In un certo senso, quindi, è stato il mercato stesso che ha spinto le imprese a intraprendere la strada dell'internazionalizzazione, facilitata ulteriormente dal sopraggiungere e affermarsi della globalizzazione (come già descritto nell'introduzione al primo capitolo). L'aumento della competizione interna, la ricerca di consolidarsi nei mercati domestici e la continua richiesta da parte degli investitori istituzionali di ottenere maggiori performance in termini di crescita sono fattori che hanno spinto questo tipo di imprese a internazionalizzarsi (*push factors*), ma esistono altri fattori che, al contrario, rappresentano una forza d'attrazione (*pull factors*) all'espansione estera, come, ad esempio, la necessità di servire meglio la domanda interna, il fatto di riuscire a far leva sulle opportunità che offrono le multinazionali locali e di conseguire una crescita continua grazie al processo d'internazionalizzazione<sup>13</sup> (Gabrielsson e Pelkonen, 2008).

Esistono, inoltre, altri elementi che determinano la specificità delle BG e start-up digitali, i quali sono riconducibili ai canali che vengono utilizzati per l'internazionalizzazione. In particolare, queste aziende fanno particolare ricorso ai seguenti canali (Gabrielsson e Kirpalani, 2004):

- Multinazionali;
- Network;
- Internet;
- Combinazioni tra le precedenti.

Per quanto concerne le multinazionali, le aziende le possono utilizzare in un duplice modo. Da una parte, infatti, BG e start-up possono fungere da fonte per l'outsourcing delle funzioni di produzioni, ricerca e sviluppo o realizzazione di altri servizi delle multinazionali.

---

<sup>13</sup> Nel loro studio, Gabrielsson e Pelkonen (2008) rilevano, però, che dopo lo scoppio della cosiddetta bolla delle "dotcom", cioè della bolla nel settore digitale, avvenuta nei primi anni Duemila ha cambiato in parte il comportamento di queste aziende, soprattutto verso il tema dell'internazionalizzazione: se prima, come visto, tale processo procedeva a ritmi elevati e sostenuti, dopo la crisi il processo si è rilevato tutt'al più simile ai classici modelli d'internazionalizzazione proposti, in particolare, dalla scuola scandinava. Tuttavia, gli stessi autori rilevano come ciò sia anche comprensibile, dato che le imprese considerate nello studio si erano già consolidate prima dello scoppio della crisi, non rientrando più, quindi, nella canonica definizione di Born Global o International New Venture (Gabrielsson e Pelkonen, 2008).

L'internazionalizzazione delle aziende, quindi, segue le multinazionali, con le quali si stringono rapporti di collaborazione che spesso si traducono in contratti di fornitura di lungo periodo. Il beneficio che le start-up e BG ricevono non è da ascrivere all'aumento della loro portata internazionale, ma riguarda anche la possibilità di far leva sulle competenze tecnologiche, di progettazione, produzione e ricerca delle multinazionali (Gabrielsson e Kirpalani, 2004). D'altra parte, poi, vi è la possibilità da parte delle aziende di costruire forme di alleanze di marketing con le multinazionali stesse (Gabrielsson e Kirpalani, 2004). Qualora, come tra l'altro spesso può accadere, le BG e le start-up si ritrovassero in una situazione di scarsità di risorse proprie, tali alleanze le consentono di collaborare con le multinazionali nei canali di marketing, sfruttando le capacità distributive delle stesse o ricevendone risorse e spunti per il proprio marketing (Gabrielsson e Kirpalani, 2004).

Abbiamo già affrontato il tema dei network nel corso del capitolo precedente, ma se si prendono in considerazione i cosiddetti "mercati ad alta velocità" (o "*high velocity markets*", Eisenhardt e Martin, 2010), occorre rilevare come i network assumano una particolare rilevanza grazie alla loro capacità di sviluppare nuove tecnologie, prodotti o servizi sotto il profilo dell'innovazione radicale (Möller e Svahn, 2003) indispensabile in questo particolare settore. A tal riguardo, lo studio di Ojala (2009) ha aggiunto un contributo alla letteratura riguardo i tipi di relazioni che le imprese intrattengono con altri soggetti per internazionalizzarsi. Nello specifico, si afferma che le imprese che non possiedono relazioni (formali o informali) con soggetti terzi nel mercato estero di destinazione si avvalgono di relazioni "mediate" (*mediated relationships*). Quest'espressione indica una particolare modalità attraverso la quale le imprese possono costruire e ampliare il proprio network internazionale avvalendosi di terzi enti che le mettono in collegamento con i soggetti nel paese di destinazione (nello specifico, lo studio identifica questi soggetti nelle varie organizzazioni di consulenza no-profit locali o nel paese d'interesse). Una volta che si è stabilito questo contatto, le BG possono iniziare a sviluppare le proprie relazioni con tali soggetti, in modo formale o informale, e allargare così il proprio network nelle nuove destinazioni (Ojala, 2009).

Internet, poi, è l'altro dei principali canali attraverso i quali ci si può internazionalizzare rapidamente, nonché ottima misura con cui far fronte all'esiguità di risorse di questo tipo di imprese (Gabrielsson e Kirpalani, 2004). L'importanza di tale canale si riscopre nel fatto che ha la potenzialità di moderare gli effetti delle *liability of newness* e *foreignness*, velocizzando così il processo di globalizzazione e guidandolo verso un approccio più diretto e, frequentemente, integrabile ad altri possibili canali (Gabrielsson e Gabrielsson, 2011). La potenzialità di Internet, infatti, si riflette sul fatto che rende possibile connessioni con altri soggetti e istituzioni a lunga

distanza che altrimenti non sarebbero possibili (Gabrielsson e Gabrielsson, 2011). Nello studio di Bailetti (2012), infatti, l'86% delle imprese analizzate si affidano al web per vendere i propri prodotti e servizi digitali, ponendone in risalto la capacità di creare e distribuire valore a clienti, fornitori e partner, mentre più del 50% del campione fornisce servizi *web-based*. Inoltre, Gabrielsson e Gabrielsson (2011) hanno rilevato come tale canale sia più comune tra i rapporti commerciali B2C, cioè con la clientela diretta, che non tra le Born Global B2B. Ciò si deve principalmente alla natura intrinseca dei prodotti e dei servizi digitali, i quali possono essere venduti efficientemente in piccole quantità attraverso Internet (Moen, 2002). I prodotti delle BG che rivolgono al mercato B2B, infatti, sono generalmente più complessi e, quindi, il canale Internet si presta a essere meno funzionale alla loro commercializzazione (Gabrielsson e Gabrielsson, 2011).

#### **4.3. Presentazione di alcuni casi aziendali.**

In questa sezione la trattazione verterà sulla presentazione di alcuni casi aziendali per osservare come alcune imprese del settore sono riuscite a internazionalizzarsi. Saranno analizzate, dunque, Born Global appartenenti al settore digitale. In particolare, saranno evidenziati il processo e le varie fasi dell'internazionalizzazione di queste imprese e i canali che sono stati adottati.

##### **4.3.1. *Fluidmesh Networks*.**

Fluidmesh Networks è un'azienda che progetta e sviluppa trasmettitori radio per applicazioni di video sorveglianza. L'azienda è principalmente responsabile per la realizzazioni delle componenti software, ma cura anche l'aspetto dei relativi hardware. L'azienda fu fondata nel 2005 a Boston da un team d'ingegneri italiani laureatisi al Massachusetts Institute of Technology (MIT) di Boston, negli Stati Uniti, e all'Università Politecnico di Milano. Riprendendo le diverse categorie d'impresa che sono state analizzate nel corso dell'elaborato, Fluidmesh Networks può essere considerata un'azienda che dimostra di possedere le caratteristiche delle diverse tipologie.

Considerando la data di fondazione (2005), il fondatore e CEO dell'azienda aveva all'epoca l'età di 26 anni: per tale ragione, si tratta di un'impresa che rientra nel perimetro

dell'imprenditorialità giovanile così come definita dal Global Entrepreneurship Monitor (GEM, Kew et al., 2013). Fino a momento della maturazione, nelle prime fasi d'avvio era sicuramente ascrivibile alla categoria delle start-up, in particolare grazie alla presenza di un progetto imprenditoriale ripetibile e scalabile (cfr. §2.3). Infine, Fluidmesh Networks è una Born Global attiva nel settore digitale grazie alla sua produzione di particolari software nell'industria della video sorveglianza: è attiva con diversi stabilimenti negli Stati Uniti, in Italia, in Inghilterra e Perù. Inoltre, è possibile verificare come venga rispettata la definizione di Knight e Cavusgil (1996), secondo la quale una Born Global può essere definita tale se, entro il terzo anno dalla sua fondazione, esporta più del 25% del proprio fatturato: Fluidmesh Networks ha un fatturato che per il 50% è ascrivibile al mercato degli Stati Uniti, il 25% è relativo al mercato del Perù e il restante 25% è la quota di fatturato dal resto del mondo (Cannone, 2013). A tale suddivisione del fatturato, tuttavia, corrisponde anche una divisione della forza lavoro e organizzazione delle attività aziendali, poiché nella sede italiana si concentrano le attività di ricerca e sviluppo (7 dipendenti), la sede americana raccoglie 4 dipendenti deputati alle attività commerciali e, allo stesso modo, quella di Londra e Perù conta un dipendente ciascuna. Fluidmesh è, quindi, letteralmente nata globale, se si considera anche il fatto che, al momento della costituzione negli Stati Uniti ha partecipato uno dei quattro soci che già possedeva una propria azienda a Milano, realizzando così un'aggregazione delle diverse realtà (Cannone, 2013).

Come riportato dal fondatore stesso (Cannone, 2013), le conoscenze con le diverse personalità legate agli ambienti del MIT di Boston e con uno dei soci italiani sono state il principale motore dell'internazionalizzazione di Fluidmesh (Cannone, 2013). Il network, dunque, si conferma uno dei principali driver attraverso il quale un'azienda s'internazionalizza, potendosi quindi definire Born Global, e la stessa attività di networking è stata sin dall'inizio al primo posto tra le priorità del team di giovani imprenditori: si comincia con i colleghi dell'università, per proseguire poi con conferenze varie e fiere del settore. Il caso di Fluidmesh, inoltre, appare interessante perché è riuscita a costituire due network, ossia uno statunitense e l'altro italiano, grazie alla presenza del socio laureatosi all'Università Politecnica di Milano, attraverso il quale è stato possibile sfruttare le conoscenze di quell'ambiente accademico (Cannone, 2013). Importante, inoltre, il ruolo svolto da un mentor italiano attivo nel settore della tecnologia wireless, il quale ha aiutato i giovani imprenditori nella costruzione del loro network attraverso la comunicazione di propri contatti e informazioni utili dettate dalla propria esperienza pluriennale nel settore e alla sua attività nella Silicon Valley (Cannone, 2013). Ai network, infine, si affianca la costruzione di un proprio canale per la commercializzazione dei propri

prodotti attraverso, come già indicato prima, la costituzione di sedi commerciali a Londra e in Perù (che si aggiungono alla sede americana e italiana).

#### **4.3.2. I'm S.p.A.**

La società i'm S.p.A. è un'azienda italiana fondata nel 2011 da due imprenditori vicentini, Manuel Zanella e Massimiliano Bertolini, e attiva nella progettazione e realizzazione di smartwatch, termine con cui ci si riferisce a quei particolari orologi che dispongono di tecnologia simile agli smartphone, cioè i telefoni cellulare di ultima generazione. Il prodotto di quest'azienda è stato il primo smartwatch in grado di fornire una connettività e compatibilità attraverso la tecnologia bluetooth tra un orologio e un telefonino e il relativo sistema operativo. Per questo motivo i'm S.p.A. può essere ascritta tra le Born Global digitali, cioè per il fatto che, come l'azienda considerata nel precedente paragrafo, il fulcro della sua attività è quello di realizzare principalmente i software che consentono il funzionamento del prodotto, sebbene si occupi anche di realizzarne l'hardware, cioè l'orologio vero e proprio (Scattolin, 2012). In questo caso, però, occorre rimarcare anche l'importanza di questa componente, poiché parte integrante di un'offerta che punta a una produzione locale e interamente Made in Italy (vedremo di seguito come quest'aspetto si rivelerà fondamentale). Il cuore del prodotto, comunque, resta il sistema operativo "i'm Droid", progettato e sviluppato dal team d'ingegneri di i'm S.p.A. e da loro accuratamente aggiornato, al quale si affianca il portale "i'm Developer" attraverso il quale l'utilizzatore può creare le applicazioni di cui necessita e che rendono il prodotto maggiormente adattabile alle esigenze di ciascun cliente. Come accennato precedentemente, anche l'hardware, cioè la componente fisica del prodotto, costituisce un punto di forza dell'offerta di i'm S.p.A., poiché l'azienda ha deciso di rimarcare il fatto che il prodotto è realizzato al 100% in Italia. Abbiamo già spiegato, infatti, che le Born Global risentono di alcune difficoltà nel momento in cui decidono di inserirsi nel mercato, tra cui quella che viene definita *liability of newness*. Connotare la propria produzione con un marchio quale è il Made in Italy ha sicuramente aiutato i'm S.p.A. a superare questa difficoltà, massimizzando i vantaggi localizzativi della produzione stessa e quelli relativi alla presenza di personale specializzato che spingono i due soci a non spostare la produzione all'estero (Scattolin, 2012). Innovazione tecnologica e produzione locale (Made in Italy) sono state quindi il volano principale che ha consentito i'm S.p.A. d'internazionalizzarsi sin dalla sua nascita. I'm S.p.A., dunque, è definibile come Born Global in virtù della sua presenza estera a 360 gradi in centotré paesi e della propria quota di esportazioni

sul fatturato ben superiore rispetto al 25%, performance ottenute, tra l'altro, ben prima del terzo anno dall'inizio dell'attività (Scattolin, 2012). Occorre, poi, evidenziare il ruolo che ha giocato l'esperienza dei due fondatori nell'ottenimento di tale successo. Abbiamo, infatti, più volte rimarcato nel corso dell'elaborato quanto e come sia importante la figura dell'imprenditore, importanza rimarcata e analizzata in modo approfondito dal filone di studi riguardanti l'*International Entrepreneurship* e, in particolare, come in tale filone si argomenta che l'azienda BG sia, in realtà, l'ultimo stadio di un processo d'apprendimento compiuto da un serial entrepreneur (Presutti et al., 2008). I due soci fondatori di i'm S.p.A. possono essere, infatti, definiti dei veri e propri serial entrepreneur o, nell'accezione italiana, degli imprenditori seriali (seppur con una storia e sfumature diverse), cioè soggetti che danno avvio a progetti imprenditoriali in modo sequenziale (Plehn-Dujowich, 2010). Nel 2007, infatti, Zanella ha avviato la sua prima attività imprenditoriale ("Zeromobile", operatore telefonico che consente di telefonare dall'estero in Italia a tariffe vantaggiose grazie alla riduzione di costi di roaming internazionale), mentre nel 2003 Bertolini entrò a far parte nell'azienda di famiglia "Bertolini arte" con il ruolo di export manager (Scattolin, 2012). Nel 2009 e 2011, prima di fondare i'm S.p.A., danno avvio insieme a due nuove attività imprenditoriali: si tratta di "Winezero", attività volta alla produzione di vino a bassissimo contenuto alcolico, e "Dooing", piattaforma online che mira a finanziare idee e progetti di persone che non dispongono di adeguate risorse finanziarie (Scattolin, 2012).

Analizzando i canali adottati da i'm S.p.A. per l'internazionalizzazione dell'impresa, appare evidente come siano sostanzialmente due quelli determinanti. In primo luogo, un ruolo di primo piano l'ha sicuramente ricoperto l'International Consumer Electronic Show, o CES, di Las Vegas, una se non la più importante fiera dell'elettronica a livello mondiale. L'importanza di questa fiera risiede nel fatto che vi partecipano tutti i big del settore e che vengono presentati in anteprima mondiale tutti i nuovi prodotti elettronici, prima, cioè, della loro commercializzazione. I'm S.p.A. ha partecipato all'edizione svoltasi nel 2012, facendo così il suo debutto in anteprima mondiale guadagnandosi anche il premio CES Innovation Awards. Il CES è stata, quindi, la finestra che ha consentito all'azienda di esporsi sin da subito al mercato estero. Attraverso il secondo canale fondamentale, Internet, i'm S.p.A. ha compiuto il passo successivo, cioè quello di riuscire ad esportare il proprio prodotto in centotré paesi diversi in tutto il mondo: in questo caso, viene confermato quanto affermato da Gabrielsson e Gabrielsson (2011), cioè che il canale di Internet si presenta più adatto per quelle imprese che, come i'm S.p.A., si rivolgono prevalentemente al mercato B2C. Resta importante anche il contributo ricevuto dai distributori, ma le vendite dirette sono comunque state maggiori rispetto alla richiesta della distribuzione,



tanto che, ancor prima che iniziasse la commercializzazione del mercato del proprio prodotto, i'm S.p.A. ricevette preordini per 15.000 pezzi (60%) tramite il canale di Internet a fronte dei 10.000 pezzi (40%) richiesti da parte dei distributori (Scattolin, 2012). La leva di Internet, poi, è stata usata non solo come canale di entrata, ma anche come mezzo per amplificare la portata degli altri strumenti di marketing, in particolare puntando sulla pubblicità del proprio prodotto in banner pubblicitari in siti specializzati e sul proprio sito Internet. Resta, infine, il ruolo dei network. In questo caso, a differenza del caso precedente, il network e la sua rete di relazioni non sono stati determinanti per la nascita dell'azienda (Scattolin, 2012), la quale, piuttosto, è stata determinata dalla consapevolezza da parte dei fondatori che nel mercato mancasse un prodotto come quello poi realizzato dalla loro società. Tuttavia, è indubbio che le relazioni che sono state costruite dopo la nascita dell'azienda abbiano avuto un ruolo importante per lo sviluppo internazionale di i'm S.p.A., soprattutto quelle che sono sorte grazie all'ingresso nel capitale sociale di un socio come Ennio Doris, amministratore delegato di Mediolanum S.p.A. e presidente di Banca Mediolanum S.p.A., quelle legate al presidente della società, l'ing. Edoardo Lombardi (nominato su proposta dello stesso Doris), e al responsabile marketing. Indubbiamente queste figure hanno contribuito all'incremento del numero delle relazioni intrattenute con nuovi soggetti, conseguendo quindi un aumento della portata del business network aziendale con particolare beneficio in termini di conoscenza dei vari mercati e di costruzione di nuove capacità e competenze (Scattolin, 2012).

#### **4.3.3. Funambol**

Funambol è un'azienda specializzata nella produzione di software (OneMediaHub) di tipo white-label (o “senza etichetta”, cioè prodotti/servizi realizzati da un produttore – nella fattispecie Funambol – che consente all'acquirente di effettuare il rebranding degli stessi per farli apparire come se fossero stati realizzati da quest'ultimo). Si tratta di un software che fornisce *digital cloud storage* che sincronizza attraverso la rete wi-fi dei file multimediali (foto, immagini, musica e video), PIM data e altre tipologie di file tra i vari dispositivi elettronici come smartphone, tablet e PC. Sin da subito, quindi, possiamo collocare questa società tra le imprese digitali. Funambol è stata fondata in Italia, a Pavia, nel 2002 da Fabrizio Capobianco, il quale, come nel caso precedente di i'm S.p.A., può essere annoverato tra la categoria dei *serial entrepreneurs*. Sin dal momento della sua costituzione, l'azienda è stata concepita per adottare un approccio globale al mercato (Presutti et al., 2008), grazie allo sviluppo di un prodotto che

fosse funzionale alla risoluzione di un problema risentito non solo a livello locale ma, appunto, globale. Nel 2004, infatti, avviene il salto di qualità attraverso la costituzione della Funambol Inc. in California, più precisamente nella Silicon Valley. È grazie a questo passaggio che Funambol può considerarsi una Born Global digitale, rientrando, tra l'altro, anche nella categoria delle giovani imprese e tra le start-up digitali. L'aspetto delle start-up, inoltre, è particolarmente ragguardevole, grazie al particolare processo di finanziamento che Funambol ha sperimentato una volta stabilito il quartier generale nella sede californiana. Come notato dallo stesso fondatore, Capobianco, le possibilità di finanziamento che sono state riscontrate oltreoceano si sono rivelate essenziali e imparagonabili a quelle che sono disponibili in Italia. L'azienda fu, infatti, costituita inizialmente con i risparmi dei fondatori, per un ammontare di 100.000 euro, cui si aggiunse in seguito un finanziamento da parte di un venture capital italiano di 300.000 euro. A ciò, inoltre, si aggiunse la richiesta da parte dei potenziali investitori statunitensi di trasferire la "nazionalità" dell'impresa negli Stati Uniti, dettata dalla loro obiezione nell'investire in imprese straniere (aveva, comunque, ottenuto nel frattempo un finanziamento da parte di due business angels americani di 200.000 dollari) (Presutti et al., 2008). In questo modo, l'azienda di Capobianco è riuscita ad ottenere un primo finanziamento di 5 milioni di dollari, utile per incrementare le vendite e l'organico che in poco tempo è passato da 10 a 50 dipendenti. A fine 2006 l'azienda ottiene un secondo finanziamento di altri 5 milioni di dollari con cui realizza il potenziamento del team ingegneristico e il miglioramento organizzativo delle attività di vendita e marketing. Alla fine del 2007, Funambol poteva considerarsi a pieno titolo una Born Global: sebbene maggiormente focalizzata nel mercato statunitense, con una quota che va dal 60% all'80% del fatturato generato grazie ai tre clienti principali (ragionevole se si considera l'avanzamento del mercato tecnologico nella Silicon Valley e, più in generale, in tutti gli Stati Uniti), il resto delle vendite avviene particolarmente Europa (nello specifico Italia, Francia, Germania e Olanda), Giappone e Cina (Presutti et al., 2008). Appare incontrovertibile, dunque, che il principale driver che ha spinto Funambol a spostare la sede principale della sua attività negli Stati Uniti sia principalmente legata alla disponibilità di risorse finanziarie ed economiche offerte in loco, oltre che al know-how e alle indubbie esternalità di cui gode nello specifico la Silicon Valley. Scelte di natura localizzativa, quindi, che mirano a beneficiare degli specifici vantaggi di cui godono precisi spazi geo-economici: ciò vale anche per la scelta effettuata di mantenere in Italia a Pavia la sede in cui effettuare le operazioni di Ricerca e Sviluppo, poiché trattasi di un'area che, grazie alla presenza di una buona università quale è quella di Pavia, garantisce una buona offerta di ingegneri di elevata qualità e maggiormente competitiva in

termini di costo (Presutti et al., 2008), aspetto, quest'ultimo, apprezzato particolarmente anche dagli investitori istituzionali.

Per quanto concerne i canali di entrata nei mercati internazionali, è indubbio che nel caso di Funambol quello principale sia rappresentato dai network cui è riuscita ad accedervi. In particolare, si è rilevato come siano stati i network professionali dei fondatori ad aver consentito un rapido inserimento all'interno dei successivi business network, in modo peculiare all'interno di quelli presenti nella Silicon Valley e nel resto del mercato americano (Cannone, 2013), ma anche quelli che Capobianco ha stabilito nel suo periodo di studi nella città lombarda. Un ulteriore canale che viene utilizzato da Funambol è Internet, strumento indispensabile soprattutto nel settore dello sviluppo di software, mentre sembra assente l'altro canale, ovverosia quello delle multinazionali.

### **Considerazioni conclusive.**

Con questo capitolo conclusivo si è voluto sottolineare l'importanza delle nuove realtà delle start-up e BG digitali nel contesto europeo e non solo. Non a caso il primo paragrafo è stato dedicato alla presentazione delle azioni che l'Unione Europea, attraverso la Commissione Europea, intende adottare per favorire lo sviluppo di tali realtà. È stato, quindi, presentato l'*Entrepreneurship 2020 Action Plan* elaborato dalla Commissione per favorire lo sviluppo di quella cultura che esalta la figura dell'imprenditore e il suo particolare ruolo all'interno della società. Imprenditore che, superata la vecchia visione antistorica del "padrone" o del "capitalista" egoista, viene esaltato come figura chiave nello sviluppo di nuove tecnologie, dell'innovazione e del progresso tecnologico, ma anche mezzo attraverso il quale la nuova generazione di giovani europei può dare svolta alla propria situazione di precarietà e crescente disoccupazione, mai giunti a livelli così alti nella storia più recente del continente. L'*Entrepreneurship 2020 Action Plan*, quindi, rappresenta un buon framework per mettere in evidenza quali sono gli impegni presi dall'Unione per promuovere l'imprenditorialità, nonché le politiche che l'Unione stessa e i singoli stati membri dovrebbero mettere in atto per centrare quest'obiettivo. A ciò abbiamo voluto aggiungere un taglio più concreto, meno astratto, presentando diverse best practices che sono state nel tempo adottate in singoli stati membri per favorire l'internazionalizzazione delle loro piccole e medie imprese. In definitiva, il quadro che ne è emerso è quello di un percorso che ricalca quanto già affermato nel corso dell'elaborato, cioè che occorre dotarsi di un capitale umano adeguato ad affrontare le sfide che l'economia

della conoscenza pone ogni giorno alle imprese sul mercato, cercare di raccogliere le risorse finanziarie necessarie per affrontare il processo d'internazionalizzazione e costruire una rete di relazioni estesa in diverse aree geografiche.

Nel secondo paragrafo, invece, abbiamo indagato più a fondo gli aspetti che contraddistinguono maggiormente le BG e start-up digitali e che le differenziano da quelle più generali. Indubbiamente le similitudini non mancano, poiché sempre trattasi di aziende appartenenti alla stessa categoria, tuttavia i fattori che le differenziano risiedono in gran parte dai fattori che le spingono alla rapida internazionalizzazione e i canali che adottano per raggiungere i mercati esteri. Operando in un ambiente in costante e continuo cambiamento grazie alle innovazioni tecnologiche, queste imprese necessitano di fonti di conoscenza sempre aggiornate e utilizzarle al meglio per riuscire a riconoscere le opportunità che il mercato offre. L'ottenimento di legittimità nel mercato in seguito alla costruzione di un consolidato capitale relazionale, poi, aiuta maggiormente queste imprese ad affermarsi nei mercati esteri. La costruzione di una maggiore capacità globale, infine, aiuta a consolidare queste imprese nel mercato e a servirlo indistintamente dalla regione geografica d'origine. A ciò abbiamo visto come si aggiunge in modo particolare il forte utilizzo di Internet, il quale rappresenta in questo settore non solo uno dei principali driver per l'internazionalizzazione, ma anche uno dei principali (se non il principale) canale d'ingresso nei mercati esteri. Ciò si lega soprattutto al prodotto che le Born Global e le start-up digitali offrono: spesso si tratta di un prodotto senza componenti fisiche (si pensi alle applicazioni per tablet, smartphone e PC, software e website) la cui unica modalità attraverso la quale può essere consegnato al cliente finale è, appunto, rappresentata dalla rete. A ciò si aggiunge la potenzialità che le multinazionali offrono a queste imprese come canali per l'internazionalizzazione, sia come acquirenti, da una parte, sia come distributori, dall'altra. Resta dominante e determinante anche per questa tipologia d'impresa tutta la rete delle relazioni, o network, che le imprese stesse riescono a costruire dal momento in cui vengono costituite.

In conclusione del capitolo si è deciso di presentare tre casi aziendali. Analizzando la storia, il prodotto, le fasi del processo d'internazionalizzazione e i canali attraverso i quali tale processo si è realizzato, abbiamo riscontrato che per *Fluidmesh*, *i'm S.p.A.* e *Funambol* sono gli elementi analizzati nel paragrafo precedente ad aver determinato il conseguimento della rapida internazionalizzazione delle loro attività. Internet (*Fluidmesh*, *i'm S.p.A.* e *Funambol*) e network (principalmente per *Fluidmesh* e *Funambol*, meno per *i'm S.p.A.*) sono stati, infatti, i principali canali per accedere ai mercati esteri, confermando quanto affermato in letteratura.

## Conclusione

L'argomento studiato e analizzato in questo elaborato è stato incentrato su questa relativamente nuova forma di organizzazione aziendale quale è quella delle Born Global. Abbiamo visto come la letteratura, a partire dalla prima metà degli anni Novanta del secolo scorso, si sia sempre più aggiornata e abbia fornito nel corso degli anni nuovi spunti di riflessione e analisi su questa realtà. In particolare, tra i vari contributi teorici che sono stati formalizzati nel tempo, abbiamo presentato due precise correnti di pensiero (tra loro, comunque, non contrastanti): quella dell'International Entrepreneurship, cui è stato dedicato il paragrafo conclusivo del primo capitolo, e quella relativa ai network, trattati nel terzo capitolo. Abbiamo cioè individuato come elementi fondanti delle Born Global la capacità da parte del suo management e del suo fondatore di ricercare e soddisfare le esigenze che il mercato richiede a livello globale, e, d'altra parte, come queste opportunità vengano raggiunte attraverso una fitta rete di relazioni che spingono l'imprenditore a internazionalizzare rapidamente la propria attività.

La particolarità del contesto europeo, poi, ha portato a interrogarci se fosse possibile considerare quelle europee Born Regional anziché Born Global. L'omogeneità tra gli stati all'interno dell'Unione Europea, la creazione di un mercato unico e, tra i più, l'adozione di un'unica moneta hanno, infatti, favorito una rapida internazionalizzazione delle imprese europee all'interno dell'Unione stessa, in un certo senso limitando la loro portata internazionale. Per questo motivo è stata coniata l'espressione Born Regional (Cerrato e Piva, 2013), la quale, appunto, definisce quelle realtà aziendali che riescono ad accedere a rapidi ed elevati livelli d'internazionalizzazione, conseguendoli però non a livello globale, ma in un contesto più ristretto quale è quello dell'Unione Europea (e paesi più limitrofi). Il focus sull'Unione permane anche nell'ultimo capitolo, in cui siamo andati ad approfondire gli sforzi che l'Unione compie per favorire lo sviluppo delle Born Global digitali. Abbiamo così potuto constatare come ci si impegni per favorire una maggiore cultura all'imprenditorialità di fondo, aspetto molto importante se si considera che, come analizzato alla fine del primo capitolo, proprio lo spirito imprenditoriale del fondatore della BG e il suo sforzo nella ricerca delle opportunità offerte globalmente dal mercato costituiscono uno dei principali driver alla rapida e veloce internazionalizzazione di queste imprese. A tal proposito, abbiamo visto come ci siano delle best practices all'interno dei vari stati membri che le imprese possono seguire per conseguire

l'obiettivo dell'internazionalizzazione e attraverso le quali possono migliorare le condizioni in termini di capitale umano, risorse finanziarie e network.

Concludiamo richiamando il confronto effettuato nel secondo capitolo tra Born Global, start-up e giovani imprese internazionali. Pur presentando caratteristiche proprie, queste tipologie possono essere facilmente riconducibili a un'unica azienda, come abbiamo altresì potuto constatare nell'analisi delle tre aziende all'interno dell'ultimo capitolo. Spesso, infatti, sono proprio le Born Global digitali che presentano caratteristiche comuni alle categorie delle start-up, Born Global e giovani imprese internazionali.

## Bibliografia e sitografia

AA.VV., (2012). *Restart, Italia! Perché dobbiamo ripartire dai giovani, dall'innovazione, dalla nuova impresa*. Rapporto della task force sulle startup istituita dal Ministero dello Sviluppo Economico, Roma.

Aldrich H. e E.R. Auster, (1986). *Even dwarfs started small: Liabilities of age and size and their strategic implications*. In Cummings, L. L. & B. M. Staw, editors, *Research in organizational behavior*. Greenwich, CT: JAI Press.

Andersen O., (1993). *On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis*. *Journal of International Business Studies*, Vol. 24, No. 2, pp. 209 – 231.

Anderson J., Hakansson H. e Johnanson J., (1994). *Dyadic business relationships within a business network context*. *Journal of Marketing*, 58(4), pp. 1 – 15.

Andersson S., (2000). *The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective*. *International Studies of Management and Organization*, 30(1), pp. 63 – 92.

Andersson S., (2011). *International entrepreneurship, born globals and the theory of effectuation*. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 18(3), pp. 627 – 643.

Aspelund A. e Moen O., (2001). *A generation perspective on small firms' internationalization – from traditional exporters and flexible specialists to born globals*. In: Axinn C.N., Matthyssens P. (eds.). *Reassessing the internationalization of the firm*. *Advances in International Marketing*, 11, pp. 197 – 225. Amsterdam: JAI/Elsevier Inc.

Autio E., Sapienza H. e Almeida L., (2000). *Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth*. *Academy of Management Journal*, 43(5), pp. 909 – 924.

Avella G., da Empoli S. e Di Trocchio S., (2013). *Studio I-COM per Fondazione Lilly – Presenza ed impatto economico delle “start up” innovative di successo: un confronto internazionale*. ICOM (Istituto per la Competitività), s.l.

Bailetti T., (2012). *What Technology Startups Must Get Right to Globalize Early and Rapidly*. Technology Innovation Management Review, ottobre 2012, pp. 5 – 16.

Baronchelli G. e Cassia F., (2008). *Internationalization of the firm: stage approach vs. born global approach*. Proceedings of the 8th Global Conference on Business & Economics.

Bell J., (1995). *The internationalization of small computer software firms: A further challenge to “stage” teorie*. European Journal of Marketing, 29(8), pp 60 – 75.

Bilkey W.J. e Tesar G., (1977). *The export behavior of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms*. Journal of International Business Studies, 8, pp. 93 – 98.

Björkman I. e Kock S., (1995). *Social relationships and business networks: the case of western companies in China*. International Business Review, 4(4), pp. 519 – 535.

Bosma N., Wennekers S. e Amorós J.E., (2012). *Global Entrepreneurship Monitor 2011 Extended Report: Entrepreneurs and Entrepreneurial Employees Across the Globe*. GEM (Global Entrepreneurship Monitor), s.l.

Burt R.S., (1992). *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Harvard University Press: Cambridge, MA.

Cannone G., (2014). *Internationalization models: an empirical analysis of the new paradigms for innovative high tech new ventures*. Politecnico di Torino, a.a. 2013, tesi di dottorato.

Caroli M., (2012). *Gestione delle imprese internazionali*. McGraw-Hill, Milano.

Carroll G., (1983). *A stochastic model of organizational mortality: Review and Reanalysis*. Social Science Research, 12(4), pp. 303 – 329.

Cavusgil S.T., (1980). *On the internationalization process of firms*. European Research, 8(6), pp. 273 – 281.



Cavusgil S.T. e Knight G., (2009). *Born global firms: a new international enterprise*. New York: Business Expert Press.

Cerrato D. e Piva M., (2013). *Performance difference in international new ventures: The effect of regional and global orientation*. Working paper, Università Cattolica del Sacro Cuore, Piacenza.

Chesbrough H.W., (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Chesbrough H.W., Vanhaverbeke W. e West J., (2006). *Open Innovation. Researching a New Paradigm*. Oxford University Press, Oxford.

Chetty S. e Blankenburg Holm D., (2000). *Internationalisation of small to medium-sized manufacturing firms: a network approach*. *International Business Review*, 9(1), pp. 77 – 93.

Commissione Europea (2008). *Sostegno all'internazionalizzazione delle PMI – Selezione delle buone pratiche*. Ufficio delle pubblicazioni ufficiali delle Comunità europee, Lussemburgo.

Commissione Europea (2013). *Entrepreneurship 2020 Action Plan. Reigniting the entrepreneurial spirit in Europe*. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee of the Regions, Bruxelles.

Coviello N.E. e Munro H.J., (1995). *Growing the entrepreneurial firm: networking for international market development*. *Eur J Mark*, 29(7), pp. 49 – 61.

Coviello N.E. e Munro H.J., (1997). *Network relationships and the internationalization process of small software firms*. *International Business Review*, 6(2), pp. 1 – 26.

Covin J. e Slevin D., (1991). *A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16, pp. 7 – 25.

Davis D., Morris M. e Allen J., (1991). *Perceived environmental turbulence and its effect on selected entrepreneurship, marketing, and organizational characteristics in industrial firms*. Journal of the Academy of Marketing Science, 19(1), pp. 43 – 51.

de Woot Philippe, (2002). *The Challenges of Economic Globalisation: Business, Competition and Society*. Symphonya. Emerging Issues in Management ([www.unimib.it/symphonya](http://www.unimib.it/symphonya)), n. 2.

Dodgson M., Gann D. e Salter A., (2006). *The role of technology in the shift towards open innovation: the case of Procter & Gamble*. R&D Management, 36, 3, 333 – 346.

Dunning J.H., (1977). *Trade, location of economic activity and the MNE: A search for an eclectic approach*. In B. Ohlin, P.O. Hesselborn e P.M. Wijkman, *The international allocation of economic activity* (pp. 395 – 418). Londra: Macmillan.

EIM Business & Policy Research, (2010). *Internationalisation of European SMEs*. European Commission, Directorate-General for Enterprise and Industry, Brussels.

Eisenhardt K.M. e Martin J.A., (2000). *Dynamic capabilities: what are they?* Strategic Management Journal, 21(10-11), pp. 1105 – 1121.

Ellis P., (2000). *Social ties and foreign market entry*. Journal of International Business Studies, 31(3), pp. 443 – 469.

Engel J.S. e del-Palacio I., (2011). *Global Clusters of Innovation: The Case of Israel and Silicon Valley*. California Management Review, 53(2), pp. 27 – 49.

Eternad H., Wilkinson I. e Dana L.P., (2010). *Internetization as the necessary condition for internationalization in the newly emerging economy*. Journal of International Entrepreneurship, 8(4), pp. 319 – 342.

Eurofound (2012). *Born global: The potential of job creation in new international businesses*. Ufficio per le pubblicazioni dell'Unione Europea, Lussemburgo.

Evers N. e Knight J., (2008). *Role of international trade shows in small firm internationalization: a network perspective*. International Marketing Review, 25(5), pp. 544 – 562.

Gabrielsson M. e Gabrielsson P., (2011). *Internet-based sales channel strategies of born global firms*. International Business Review, 20, pp. 88 – 99.

Gabrielsson M. e Kirpalani V.H.M., (2004). *Born globals: how to reach new business space rapidly*. International Business Review, 13(5), pp. 555 – 571.

Gabrielsson M. e Pelkonen T., (2008). *Born internationals: Market expansion and business operation mode strategies in the digital media field*. Journal of International Entrepreneurship, 6, pp. 49 – 71.

Granovetter M.S., (1973). *The Strength of Weak Ties*. The American Journal of Sociology, 78(6), pp. 1360 – 1380.

Granovetter M.S., (1985). *Economic action and social structure: the problem of embeddedness*. American Journal of Sociology, 91(3), pp. 481 – 510.

Hall P., (1995). *Habitual owners of small businesses*. In Chittenden F., Robertson M. e Marshall I. (Eds.) *Small firms: Partnerships for growth*. London, Paul Chapman Publishing.

Harris S. e Wheeler C., (2005). *Entrepreneurs' Relationships for Internationalization: Functions, Origins and Strategies*. International Business Review, 14, pp. 187 – 207.

Johanson J. e Vahlne J.E., (1977). *The internationalization process of the firm – A model of knowledge development and increasing foreign market commitment*. Journal of International Business Studies, 8(1), 23–32.

Johanson J. e Vahlne J.E. , (1990). *The mechanism of internationalization*. International Marketing Review, 7 (4), pp. 11 – 24.

- Johanson J. e Vahlne J.E., (2003). *Business relationship learning and commitment in the internationalization process*. Journal of International Entrepreneurship, 1(1), pp. 83 – 101.
- Johanson J. e Vahlne J.E., (2009). *The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership*. Journal of International Business Studies, 40, pp. 1411 – 1431.
- Jolly V.K., Alahuta M. e Jeannet J.P., (1992). *Challenging the incumbents: how high technology start-ups compete globally*. Journal of strategic change, vol. 1, pp. 71 – 82.
- Kew J., Herrington M., Litovsky Y. e Gale H., (2013). *Generation Entrepreneur? The state of global youth entrepreneurship*. GEM (Global Entrepreneurship Monitor), s.l.
- Knight G.A. e Cavusgil S.T., (1996). *The born global firm: a challenge to traditional internationalization theory*. Advances in International Marketing, 8, 11 – 26.
- Knight G.A. e Cavusgil S.T., (2004). *Innovation, Organizational Capabilities, and the Born-Global Firm*. Journal of International Business Studies, 35 (2), pp. 124 – 141.
- Kuivalainen O., Sundqvist S. e Servais P., (2007). *Firms' degree of born-globalness, international entrepreneurial orientation and export performance*. Journal of World Business, 42(3), pp. 253 – 267.
- Lichtenthaler U., (2011). *Open Innovation: Past Research, Current Debates, and Future Directions*. Academy of Management Perspectives, 25(1), pp. 75 – 93.
- Lindmark L., Christensen P.R., Eskelinen H., Forsström B., Sørensen O.J. e Vatn E., (1994). *Småföretagens Internationalisering- en Jämförande Studie*. Nord REFO (in svedese).
- Loane S., Bell J. e McNaughton R., (2007). *A cross-national study on the impact of management teams on the rapid internationalization of small firms*. Journal of World Business, Vol. 42, No. 4, pp. 489 – 504.

Lu J.W. e Beamish P.W., (2001). *The internationalization and performance of SMEs*. Strategic Management Journal, 22, pp. 565 – 586.

Lukács E., (2005). *The economic role of SMEs in world economy, especially in Europe*. European Integration Studies, Miskolc, 4(1), pp. 3 – 12.

Lumpkin G. e Dess G., (1996). *Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance*. Academy of Management Review, 21(1), pp. 135 – 172.

Madsen T.K. e Servais P., (1997). *The internationalization of Born Globals: an evolutionary process?* International Business Review, 6 (6), pp. 561 – 583.

Marmer M. e Dogrultan E., (2012). *Startup Genome Report Extra on Premature Scaling*. S.I. Startup Genome.

McDougall P.P., (1989). *International versus domestic entrepreneurship: New venture strategic behavior and industry structure*. Journal of Business Venturing, Vol. 4, No. 6, pp. 387 – 400.

McDougall P.P. e Oviatt B.M., (1997). *International entrepreneurship literature in the 1990s and directions for future research*. In D.L. Sexton & R.W. Smilor (Eds), Entrepreneurship 2000, pp. 291 – 320. Chicago: Upstart Publishing.

McDougall P.P. e Oviatt B.M., (2000). *International entrepreneurship literature in the 1990s and directions for future research*. In Sexton, D.L. e Smillor, R.W. (Eds), Entrepreneurship 2000, Upstart Publishing, Chicago, IL, pp. 291-320.

McDougall P.P., Shane S. e Oviatt B.M., (1994). *Explaining the formation of international new ventures - the limits of theories from international-business research*. Journal of Business Venturing, 9(6): 469-87.

McKinsey & Company, (1993). *Emerging exports: Australia's high value-added manufacturing exporters*. Melbourne: Australian Manufacturing Council.

Mettler A. e Williams A.D., (2011). *The rise of the micro-multinational: How freelancers and technology-savvy start-ups are driving growth, jobs and innovation*. Lisbon Council Policy Brief, Vol. 5, No. 3, Lisbon Council, Brussels.

Miesenbock K.J., (1988). *Small businesses and exporting: a literature review*. International Small Business Journal, 6(2), pp. 42 – 61.

Moen O., (2002). *The Born Globals. A new generation of small European exporters*. International Marketing Review, 19(2), pp. 156 – 175.

Moen O. e Servais P., (2002). *Born Global or Gradual Global? Examining the Export Behavior of Small and Medium-Sized Enterprises*. Journal of International Marketing, 10(3), pp. 49 – 72.

Möller K. e Svahn S., (2003). *Managing strategic nets: a capability perspective*. Marketing Theory, 3(2), pp. 201 – 226.

Mort G.S. e Weerawardena J., (2006). *Networking capability and international entrepreneurship: How networks function in Australian born global firms*. International Marketing Review, 23(5), pp. 549 – 572.

Mosey S. e Wright M., (2007). *From human capital to social capital: A longitudinal study of technology-based academic entrepreneurs*. Entrepreneurship theory and practice, 31.

Ojala A., (2009). *Internationalization of knowledge-intensive SMEs: The role of network relationships in the entry to a psychically distant market*. International Business Review, 18, pp. 50 – 59.

O'Reilly C.A. III e Tushman M.L., (2004). *The ambidextrous organizations*. Harvard Business Review, 82(4), pp. 74 – 81.

Osterwalder A. e Pigneur Y., (2010). *Business Model Generation*. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, NJ.

Oviatt B.M. e Mc Dougall P.P., (1994). *Toward a theory of International New Ventures*. Journal of International Business Studies, 25 (1), pp. 45 – 64.

Oviatt B. e McDougall P., (1995). *Global start-ups: entrepreneurs on a worldwide stage*. Academy of Management Executive, Vol. 9 n.2.

Oviatt B.M. e McDougall P.P., (2005). *Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization*. Entrepreneurship Theory & Practice, 29(5), pp. 537 – 553.

Perin S., (2010). *Il ruolo dei business incubator nelle start up di impresa*. Università Ca' Foscari di Venezia, Facoltà di Economia, a.a. 2009/2010, tesi di Laurea.

Persinger E.S., Civi E. e Vostina S.W., (2007). *The Born Global Entrepreneur in Emerging Economies*. International Business and Economics Research Journal, 6 (3), pp. 73 – 82.

Phelan S.E., Dalgic T., Li D. e Sethi D., (2006). *The development of entrepreneurial networks: a necessary condition for international new ventures?* Strategic Management Review, 0(1), pp. 1 – 21.

Plehn-Dujowich J., (2010). *A theory of serial entrepreneurship*. Small Business Economy, 35, pp. 377 – 398.

Presutti M., Onetti A., Odorici V., (2008). *Serial entrepreneurship and born-global new ventures. A case study*. International Journal of Entrepreneurship Education, vol. 6, pp. 1 – 20.

Raisch S., Birkinshaw J., Probst G. e Tushman M.L., (2009). *Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance*. Organization Science, 20(4), pp. 685 – 695.

Rasmussen E.S., Madsen T.K. e Evangelista F., (2001). *The Founding of the Born Global Company in Denmark and Australia: Sensemaking and Networking*. Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics, 13 (3), pp. 75 – 107.

Rasmussen E.S. e Madsen T.K., (2002). *The Born Global concept*. 28th EIBA Conference: “Regional Integration, Agglomeration and International Business”, 8 – 10 Dicembre 2002, Atene.

Reid S., (1981). *The decision-maker and export entry and expansion*. Journal of International Business Studies, Vol. 12, pp. 101 – 111.

Rennie M. W., (1993). *Global competitiveness: born global*. Mc Kinsey Quarterly, (4) pp. 45 – 52.

Ronstadt R., (1982). *Does Entrepreneurial Career Path Really Matter? Frontiers of entrepreneurship research*. Wellesley, MA, Center for Entrepreneurial Studies, Babson College.

Rugman A.M. e Verbeke A., (2007). *Liabilities of Regional Foreignness and the Use of Firm-Level versus Country-Level Data: A Response to Dunning et al. (2007)*. Journal of International Business Studies, 38(1), pp. 200 – 205.

Ruzzier M., Hisrich R.D. e Antoncic B., (2006). *SME internationalization research: past, present, and future*. Journal of Small Business and Enterprise Development, vol. 13, n. 4, pp. 476 – 497.

Sánchez M.J. e Rodríguez Z.F., (2008). *Auge y desarrollo de las empresas nacidas globales [Rise and development of born global firms]*. In Claves de la economía mundial, Vol. 8, Instituto Español de Comercio Exterior, Madrid, pp. 80 – 87.

Santelli F., (2014a). *Italia frenata dalla paura di investire*. La Repubblica, 27 gennaio 2014.

Santelli F., (2014b). *Solo una su dieci ha davvero successo*. La Repubblica, 27 gennaio 2014.

Scattolin S., (2012). *Aziende Born Global e loro determinanti*. Università Ca’ Foscari di Venezia, a.a. 2011/2012, tesi di Laurea.

Segers J-P., (2013). *Strategic Partnerships and Open Innovation in the Biotechnology Industry in Belgium*. Technology Innovation Management Review. Aprile 2013: 23-28.



Shane S. e Venkataraman S., (2000). *The promise of entrepreneurship as a field of research*. Academy of Management Review, 25(1), pp. 217 – 226.

Sharma D.D. e Blomstermo A., (2003). *The internationalization process of Born Global: a network view*. International Business Review, 12(6), pp. 739 – 753.

Simon H., (1996). *Hidden champions: Lessons from 500 of the world's best unknown companies*. Boston: Harvard Business School Press.

Stam E., Audretsch D.B. e Meijard J., (2006). *Renascent Entrepreneurship*. Erasmus Research Institute of Management.

Stinchcombe A., (1965). *Social structure and organizations*. In March, James, editor, Handbook of organizations. Chicago: Rand McNally.

Tushman M.L. e O'Reilly C.A. III, (1996). *Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change*. California Management Review, 38(4), pp. 8 – 30.

Vahlne J. E. e Wiedersheim-Paul F., (1973). *Ekonomiskt avstånd. Modell och empirisk undersökning [Economic Distance. Model and Empirical Investigation]*. In Hömell E., Vahlne J. E. e Wiedersheim-Paul F., *Export och utlandselableringar [Export and Foreign Establishments]*, Uppsala, pp. 81 – 159.

Varian H.R., (2005). *Technology levels the business playing field*. New York Times, 25 August.

Varian H.R., (2011), *Micromultinationals will run the world*. Foreign Policy, settembre/ottobre.

Vernon R., (1966). *International Investment and International Trade in the Product Cycle*. The Quarterly Journal of Economics, 80 (2), pp. 190-207.

Vernon R., (1971). *Sovereignty at bay: the multinational spread of US enterprises*. New York: Basic Books.

Vernon R., (1979). *The product cycle hypothesis in a new international environment*. Oxford Bulletin of Economics and Statistics, 41 (4), pp. 255 – 267.

Waagø S.J., Pettersen P.G., Skjelnes A.B. e Nesse P.J. (1993). *Evaluering av Offentlige Forsknings og Utviklingskontrakter*. NTH, Trondheim (in norvegese).

Wright R.W. e Ricks D.A., (1994). *Trends in international business research: twenty-five years later*. Journal of International Business Studies, 25(4), pp. 687 – 701.

Wymenga P., Spanikova V., Barker A., Konings J. e Canton E., (2012). *EU SMEs in 2012: at the crossroads*. Annual report on small and medium-sized enterprises in the EU, 2011/12. Client: European Commission, Rotterdam.

Yeung H.W.C., (2002). *The limits to globalization theory: a geographic perspective on global economic change*. Economic Geography, 78, pp. 285 – 305.

Zaheer S., (1995). *Overcoming the liability of foreignness*. Academy of Management Journal, 38 (2), pp. 341- 363.

Zahra S.A. e George G., (2002). *International entrepreneurship: The current status of the field and future research agenda*. In M.A. Hitt, R.D. Ireland, S.M. Camp, & D.L. Sexton (Eds), Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset, pp. 255 – 288. Oxford, UK: Blackwell Publishers.

Zelizer V.A., (2012). *How I Became a Relational Economic Sociologist and What Does That Mean?* Politics & Society, 40, pp. 145 – 174.

Zhou L., Wu W. e Luo X., (2007). *Internationalization and the performance of born-global SMEs: The mediating role of social networks*. Journal of International Business Studies, 38(4), pp. 673 – 690.

Blank S. (2014). *Why companies are not startup*.

<[www.steveblank.com](http://www.steveblank.com)>, ultima consultazione 23.08.2014.

Caverni M. et al. (s.d.). *Finanza d'impresa*. S.l. IPSOA.

<<https://www.pwc.com/it/it/services/transactions/docs/finanza-impresa-capitoli-1-5.pdf>>, ultima consultazione 23.08.2014.

Compass, <<http://blog.startupcompass.co/pages/marmer-stages>>, ultima consultazione 23.08.2014.

Eurostat, <<http://epp.eurostat.ec.europa.eu>>, ultima consultazione 16.09.2014.

Mind the bridge, (2012). *Startups in Italy. Facts and trends* (dattiloscritto non pubblicato).

<[http://venturecamp.mindthebridge.org/files/2012/10/SURVEY\\_MTB\\_2012\\_10.30.12.pdf](http://venturecamp.mindthebridge.org/files/2012/10/SURVEY_MTB_2012_10.30.12.pdf)>, ultima consultazione 23.08.2014.

OCSE, <[www.oecd.org](http://www.oecd.org)>, ultima consultazione 18.08.2014.