



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale in Economia degli Scambi Internazionali

Tesi di Laurea

—

Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

Aziende Born Global e loro determinanti

Relatore

Ch. Prof.ssa Anna Comacchio

Laureando

Susanna Scattolin

Matricola 811185

Anno Accademico

2011 / 2012

Ai miei genitori

INDICE

INTRODUZIONE	pag.1
CAPITOLO 1: Le aziende Born Global	pag. 4
1.1. Le aziende Born Global: nascita del concetto	pag. 4
1.2. Evoluzione delle definizioni	pag. 7
1.3. Stage Theory: un processo graduale non più valido per tutte le aziende	pag. 15
1.3.1. Un processo graduale di internazionalizzazione: Stage Approach	pag. 15
1.3.2. Product Life Cycle Theory	pag. 15
1.3.3. Uppsala Internationalisation Model	pag. 16
1.3.4. La non validità della Stage Theory	pag. 18
1.4. Drivers: i fattori che determinano la nascita di una BG	pag. 21
1.4.1. Dinamismo dell'ambiente aziendale	pag. 25
1.4.2. Caratteristiche dell'industria (high-tech) e mercati di nicchia	pag. 26
1.4.3. Conoscenza ed esperienza dell'imprenditore	pag. 27
1.4.4. Innovazione dei prodotti e dell'azienda	pag. 27
1.4.5. Accesso ai networks	pag. 28
1.4.6. Vantaggi localizzativi: tech-driver e market-driver	pag. 28
1.4.7. Crisi economiche	pag. 29
1.5. Performance e benefici	pag. 30
1.6. Conclusioni	pag. 34
CAPITOLO 2: I fattori del successo di un'azienda Born Global	pag. 38
2.1. Global Mindset: "to be global one must first think globally"	pag. 39
2.2. Propensione all'innovazione	pag. 43
2.3. Conoscenza	pag. 47
2.4. L'importanza del Network	pag. 51
2.4.1. Quali benefici si possono avere con un buon network	pag. 53
2.4.2. Come costruire il network	pag. 55

2.4.3. Le fiere internazionali: utile strumento per lo sviluppo del network	pag. 55
2.4.4. Un approccio alle fiere internazionali	pag. 57
2.4.4.1. Intervista	pag. 57
2.4.4.2. Discussione	pag. 61
2.4.5. Metodi alternativi ed innovativi per allargare il network e ottenere informazioni e conoscenza	pag.63
2.5. Le esperienze precedenti: peculiarità dell'imprenditore e fattori che accelerano il percorso verso il successo	pag. 64
2.6. Glocal: l'importanza dell'aspetto locale nel concetto di internazionalizzazione delle BG	pag. 69
2.7. Settori e convergenza	pag. 71
2.8. Difficoltà economiche: necessità di finanziamenti	pag. 78
2.8.1. Venture capital: un metodo alternativo di finanziamento	pag. 81
2.8.2. Internazionalizzazione, qualità, innovazione e crescita: alcuni benefici del VC	pag. 83
2.8.3. Born Global: è più facile ottenere finanziamenti?	pag. 85
2.8.4. Business Angel	pag. 86
2.9. Conclusioni	pag. 88
CAPITOLO 3: Le Born Global e il Made in Italy	pag. 90
3.1. Introduzione: guardare oltre l'internazionalizzazione	pag. 90
3.2. Il Made in Italy: risorse ed etichettatura	pag. 90
3.2.1. I nostri giacimenti: ricchezza dell'Italia	pag. 90
3.2.2. Il Made in Italy e le 4 A	pag. 91
3.2.3. Quale etichettatura?	pag. 94
3.2.4. Italianità nel mondo: la forza dell' inimitabilità	pag. 96
3.3. Le aziende Born Global nel Made in Italy	pag. 98
3.3.1. economia veneta e imprenditorialità giovanile	pag. 98
3.3.2. Fattori di nascita delle aziende BG nel Veneto	pag. 101
3.3.3. Fattori di successo delle aziende BG nel Veneto	pag. 104
3.3.4. La tradizione come fattore di successo: lacuna per le BG	pag. 107
3.3.4.1. Tradizione, storia e territorialità: fattori che garantiscono l'inimitabilità. Il caso Bisol	pag. 108
3.3.4.2. Le Born Global prive di tradizione: strumenti alternativi	pag. 110
3.4. Conclusioni	pag. 111

CAPITOLO 4: Il caso i'm S.p.A	pag. 113
4.1. Presentazione del caso	pag. 113
4.1.1. L'azienda: i'm S.p.A	pag. 113
4.1.2. Il prodotto: i'm Watch	pag. 114
4.1.3. Orientamento al mercato e differenziazione	pag. 115
4.1.4. Determinanti della nascita di i'm Watch e definizione di Born Global	pag. 115
4.1.5. Il premio al CES 2012: debutto mondiale	pag. 117
4.1.6. Biografia ed esperienze imprenditoriali precedenti	pag. 118
4.1.7. L'aspetto finanziario: problema risolto?	pag. 120
4.2. Analisi dell'azienda: i'm e' davvero una Born Global?	pag. 121
4.2.1. Un'azienda giovane	pag. 121
4.2.2. Un'azienda piccola	pag. 122
4.2.3. Un fatturato estero sopra il limite imposto	pag. 123
4.2.4. Presenza estera a 360 gradi	pag. 124
4.2.5. Giovani serial entrepreneurs	pag. 124
4.3. Fattori di nascita e scelte imprenditoriali	pag. 125
4.4. Fattori competitivi	pag. 128
4.4.1. GlobalMindset	pag. 128
4.4.2. Innovazione	pag. 129
4.4.3. Conoscenza	pag. 129
4.4.4. Network	pag. 130
4.4.5. Esperienze precedenti	pag. 130
4.4.6. Settore e convergenza	pag. 131
4.4.7. Finanziamenti	pag. 132
4.5. Legame al territorio e Made in Italy	pag. 132
4.6. Survey empirica sulle BG venete	pag. 133
4.7. Conclusioni	pag. 136
CONCLUSIONI	pag. 140
REFERENCES	pag. 142
ALLEGATO 1: Questionario intervista i'm S.p.A	pag. 147
ALLEGATO 2: Questionario aziende venete	pag. 152

Figura 1: I drivers delle aziende Born Global	pag. 24
Figura 2: I benefici che si possono ricavare dallo svolgimento di un'attività Born Global	pag. 30
Figura 3: Definizione di mentalità globale	pag. 40
Figura4: Ciclo di vita del prodotto: introduzione, crescita, maturità, declino	pag. 44
Figura 5: Ciclo di vita di un prodotto con l'introduzione dell'innovazione	pag. 45
Figura 6: Innovazione	pag. 46
Figura 7: Spesa per R&S, imprese, nei principali Paesi europei (incidenza % sul PIL)	pag. 47
Figura 8: Conoscenza	pag. 51
Figura 9: I prestiti finanziari	pag. 79
Figura 10: L'evoluzione degli investimenti di VC in Italia	pag. 82
Figura 11: Peso delle operazioni high-tech sul numero totale di investimenti di VC	pag. 83
Figura 12: Investimenti in operazioni di Angel Investing	pag. 87
Figura 13: Export dei 101 principali distretti manifatturieri per settore e zona: primo trimestre 2012 (valori in milioni di Euro; variazioni percentuali sul corrispondente periodo dell'anno precedente)	pag. 93
Figura 14: Imprese e addetti alle imprese per classi dimensionali (escluso il settore agricolo). Veneto, anno 2008	pag. 99
Figura 15: Imprese artigiane del Veneto. Numero, quota e variazione percentuale annua per categoria economica. Anno 2010	pag. 99
Box 1: Non solo nell'high-tech: il caso Bagghy	pag. 26
Box 2: Le recenti innovazioni	pag. 77
Box 3: Una scelta localizzativa per ottenere finanziamenti: il caso di Funambol	pag. 80

INTRODUZIONE

L'internazionalizzazione delle aziende è un tema che si è affrontato spesso nella letteratura aziendale. A partire dagli anni '90 però si è iniziato a diffondere un nuovo fenomeno che vede l'internazionalizzazione non solo delle grandi aziende ma anche delle imprese più piccole. Le BG sono aziende piccole e giovani, spesso operanti all'interno dell'high-tech, che iniziano un processo di espansione internazionale fin dal momento della loro nascita. Questo nuovo concetto sarà oggetto di studio in questo elaborato.

Il primo capitolo riguarda l'analisi della definizione stessa di azienda Born Global e l'evoluzione che ha subito nel tempo. I cambiamenti che hanno interessato il mondo economico ed aziendale hanno toccato anche lo studio stesso di queste aziende, spostando l'attenzione verso certe caratteristiche più intrinseche quali l'esperienza dell'imprenditore e la presenza di una rete di relazioni internazionale. Le precedenti teorie che dimostravano il processo di internazionalizzazione a stadi adottato dalle piccole aziende non sono più in grado di spiegare questo nuovo fenomeno. Dopo aver definito i fattori che spingono alla nascita delle aziende BG (dinamismo dell'ambiente aziendale, le caratteristiche dell'industria, i vantaggi localizzativi e via dicendo), si cercherà di valutare quali benefici ne emergono.

Nel secondo capitolo l'attenzione sarà posta principalmente sui fattori che determinano il successo aziendale delle BG e verranno analizzati singolarmente. Il manager di una BG sviluppa spesso una mentalità globale e si dedica all'innovazione principalmente per una ragione concorrenziale. Anche la conoscenza è una fattore che impatta la performance delle BG: puntare in una risorsa così intangibile è una strategia che aiuta queste aziende a superare gli altri ostacoli che devono affrontare. Il network, cioè la rete di relazioni che si formano all'interno del mercato in cui si opera, è un fattore molto importante per la performance di queste aziende. Si può trattare di legami costruiti attraverso le precedenti relazioni all'estero dell'imprenditore e la partecipazione alle fiere internazionali. Anche questa è una ragione che motiva lo sviluppo di un valido background fatto di esperienze acquisite attraverso le posizioni lavorative precedenti e periodi di studio all'estero, che creano per l'imprenditore l'abilità di identificare e sfruttare le opportunità.

L'aspetto del territorio locale, che apparentemente può sembrare contrastante rispetto alla definizione di azienda Born Global, può essere altresì determinante per il successo di questa tipologia di aziende. Questo aspetto sarà analizzato nel corso del terzo capitolo. Dopo una valutazione sulla presenza di importanti risorse nel territorio italiano e dopo l'analisi del marchio Made in Italy, si cercherà di comprendere le peculiarità delle aziende Born Global che nascono nel suolo italiano ed in particolare nel territorio veneto. Se un'azienda riesce a trovare il giusto equilibrio tra locale e globale e se riesce a sfruttare i vantaggi localizzativi presenti in una zona, può migliorare la sua performance. Queste aziende, a differenza delle altre imprese più domestiche e più solide, non hanno tradizione perciò devono puntare su altri fattori competitivi.

Il quarto capitolo sarà dedicato all'analisi di una azienda vicentina che ha tutti i requisiti per essere definita Born Global. Si cercherà di far luce su quanto detto a livello teorico per valutare innanzitutto se davvero certi

aspetti sono importanti per la performance aziendale. Inoltre questo caso sarà utile per capire se un'azienda così globale possa avere successo internazionale pur rimanendo ancorata a certi aspetti puramente territoriali.

Per questo lavoro è stata indispensabile la presenza di determinate persone che non possono non essere ricordate. Il primo ringraziamento va alla professoressa Comacchio per la grande disponibilità e cortesia dimostratemi e per il prezioso aiuto che mi ha dato durante la stesura della tesi. Questo lavoro è stato possibile grazie anche all'aiuto del professor Mantovani e soprattutto grazie alla collaborazione della dottoressa Trombini e del gruppo di lavoro col quale sta svolgendo un progetto di ricerca sull'imprenditoria giovanile nel Veneto.

Ci tengo a ringraziare di cuore Massimiliano Bertolini e Manuel Zanella per avermi dato la possibilità di conoscere il loro caso aziendale accogliendomi sempre con la massima gentilezza.

Voglio rivolgere un ringraziamento speciale ai miei genitori, per il sostegno continuo e per aver sempre creduto nelle mie capacità e nell'importanza di questo traguardo, trasmettendomi il senso dell'impegno ed il sapore della soddisfazione. A Serena, Romina, Massimo e Yiannis, un grazie dal cuore per il supporto tecnico ma soprattutto per quello morale: l'affetto che mi lega a loro è qualcosa di indescrivibile a parole. Un ringraziamento immenso va a Giulia, per la forte Amicizia che continua a tenerci unite: purtroppo in pochi possono capire quanto il nostro legame sia davvero profondo ed incredibilmente vitale. Vorrei poi ringraziare Arianna perché mi ha accompagnata in questo percorso ma soprattutto perché è al mio fianco da sempre ed è una persona speciale. Un ringraziamento va anche a Davide perché ha sempre creduto in me e a suo modo ha saputo sostenermi e farmi tirar fuori la grinta nei momenti di difficoltà. Infine vorrei ringraziare tutte le persone che mi sono state vicine in questi anni e soprattutto nell'ultimo periodo: è incredibile come certe parole o semplici gesti possano avermi dato la forza per arrivare fin qui.

Capitolo 1

Le aziende Born Global

In questo primo capitolo sarà presentato il fenomeno delle aziende Born Global e l'evoluzione che questo concetto ha subito nel tempo, a causa dei cambiamenti nell'ambiente aziendale ed economico. Le teorie che spiegavano l'internazionalizzazione delle aziende secondo un processo graduale, sono state sostituite dal concetto di Born Global, vista la rapidità dell'espansione delle piccole e medie imprese. Saranno analizzati innanzitutto i fattori che spingono alla nascita delle aziende BG e poi i benefici che derivano da questo fenomeno.

1.1. Le aziende Born Global: nascita del concetto

L'epoca attuale è caratterizzata da una serie di cambiamenti che stanno portando a processi in continua evoluzione sotto diversi aspetti. L'avvento della globalizzazione congiuntamente a quello della tecnologia ha cambiato (e continuerà a farlo) molti aspetti economici, commerciali, oltre che semplici azioni di vita quotidiana. Per quanto concerne l'aspetto economico, ci sono tanti cambiamenti che alcuni interpretano come miglioramenti mentre altri guardano con più scetticismo a questo fenomeno in continuo ed inarrestabile progresso. Quello che sarà analizzato in questo elaborato riguarda una delle tante conseguenze di questo processo: la nascita di nuove tipologie di aziende, infatti, emerge dalla necessità di competere in uno spazio che non è più strettamente locale ma che si estende sotto molti aspetti oltre i confini nazionali.

Prima della globalizzazione le aziende erano solite effettuare iniziali attività di esportazione dei propri prodotti seguendo una lenta gradualità (Vernon, 1966, 1979; Johanson e Vahlne, 1990) e soprattutto con smisurata attenzione e cautela anche semplicemente nelle attività di vendita a clienti non facenti parte della propria nazione geografica. Per anni la commercializzazione avveniva nel proprio territorio o comunque nello stesso Stato in cui avvenivano la produzione e le altre fasi che caratterizzano un processo aziendale (l'ideazione del prodotto, lo sviluppo, l'amministrazione e via dicendo). Con i primi segni dell'internazionalizzazione le aziende non erano in grado di coglierne in maniera immediata i vantaggi perciò guardavano a questo fenomeno con molto scetticismo considerato l'elevato rischio e la grande incertezza: si trattava di un processo difficile da affrontare perché totalmente nuovo e sconosciuto. La curiosità ad aprirsi verso l'estero però attirava molti, che nonostante le reticenze, avevano la tentazione di sperimentare questa novità. Molti hanno iniziato ad accogliere questo processo attraverso la precedente costruzione, all'interno del proprio mercato di sviluppo, di solide basi che, a fronte del rischio dell'internazionalità, avrebbero comunque potuto garantire una stabilità commerciale all'azienda. Dopo questo necessario obiettivo, molte aziende hanno tentato poi di fare il primo passo verso

l'internazionalizzazione del proprio business (come vedremo successivamente, l'approccio all'internazionalizzazione attraverso una metodologia a sequenza graduale è difeso dalla cosiddetta Stage Theory). Con la crescente globalizzazione, molte aziende hanno iniziato a sentire maggior sicurezza e fiducia nelle proprie attività di commercializzazione estera: quando si entra in una nuova fase, col passare del tempo si acquisisce sempre più conoscenza, esperienza, fiducia e coraggio. L'internazionalizzazione, che inizialmente si basava su semplici esportazioni (la minor forma di controllo di entry mode in un Paese straniero), ha poi iniziato a manifestarsi in tutte le altre fasi dell'attività. Si sono verificate nuove forme di internazionalizzazione del business attraverso per esempio la ricerca non solo di clienti ma anche di fornitori o partner coi quali condividere progetti o fare collaborazioni per perseguire obiettivi comuni, la creazione di filiali in Paesi stranieri che attraevano soprattutto per il vantaggio economico della produzione. E col passare del tempo, l'internazionalizzazione si manifestava in maniera sempre più forte e con una minor sequenza graduale del processo di commercializzazione estera che invece cominciava ad avere un ritmo sempre più veloce.

Inizialmente erano solo le aziende più grandi e soprattutto più solide ad accogliere questa novità: rispetto alle piccole e giovani aziende, potevano permettersi di correre questo rischio. I costi per entrare in un nuovo mercato, ottenere informazioni ed ingaggiare rappresentanti, erano troppo elevati e le piccole aziende non li potevano sostenere. Poi, lentamente, grazie anche all'avvento della tecnologia, le grandi aziende sono state imitate da entità di minori dimensioni (Rennie, 1993). Il rischio era elevato ma la voglia di far profitto con l'espansione globale lo era di più. Il fenomeno si affermava ovunque, tanto che le aziende, piccole o grandi che fossero, iniziavano l'espansione globale in un momento sempre più vicino alla loro nascita: aziende molto giovani aprivano il loro business al mondo intero. L'internazionalizzazione iniziava ad affermarsi come una diffusa strategia da implementare fin da subito. Un ulteriore cambiamento è legato al fatto che le aziende iniziarono ad aprirsi non solo ai Paesi vicini, come facevano inizialmente, ma anche ai Paesi più lontani. Nella definizione di "lontani" si deve interpretare il doppio significato del termine: Paesi lontani dal punto di vista geografico ma anche dal punto di vista culturale, si parla appunto di "psychic distance" (Johanson e Vahlne, 1990). Quest'ultimo aspetto ha maggior significato: è molto più difficile intraprendere rapporti commerciali con Paesi diversi dal punto di vista culturale (una religione diversa, diverse tradizioni, lingua, sistema governativo, scolastico, e via dicendo) piuttosto che con Paesi geograficamente distanti. Un altro fenomeno causato dalla globalizzazione commerciale sta nel fatto che le aziende iniziano anche a considerare rapporti commerciali con più Paesi diversi contemporaneamente: alcune aziende aprono filiali in uno Stato, esportano in un altro Stato, e delocalizzano la produzione in un altro ancora mantenendo per esempio il settore R&D nella zona d'origine.

Aprirsi commercialmente agli altri Paesi, intraprendere questo percorso poco dopo la nascita, considerare Paesi "distanti" come obiettivi commerciali ed infine internazionalizzarsi contemporaneamente con più Paesi. Questi sono alcuni dei più importanti cambiamenti che si sono verificati negli ultimi decenni nel mondo aziendale. Ecco allora che l'avvento della globalizzazione, con tutti i suoi cambiamenti radicali, porta

conseguenze non indifferenti anche nell'ambito della gestione delle aziende e permette loro di agire in un contesto internazionale e sviluppare con determinazione la propria attività in un mondo senza confini.

Anche negli studi universitari e nelle ricerche accademiche si dà sempre maggior attenzione al processo di internazionalizzazione e al conseguente comportamento delle aziende che sono oggetto di analisi in tutti i loro aspetti. Vengono fatte molte ricerche sul fenomeno perché ha cambiato radicalmente molti lati del mondo commerciale ed economico. Tali cambiamenti devono essere considerati, studiati ed analizzati (anche dalle imprese stesse) perché l'economia non può più essere solamente concepita come lo era fino a decenni fa e perché bisogna rimanere al passo per poter cogliere i vantaggi che vengono proposti e rivelarsi come azienda di successo.

Come conseguenza ovvia di tutti questi mutamenti c'è la nascita di nuove nozioni all'interno del mondo aziendale, fra cui per esempio il concetto di azienda Born Global. Il termine inizia ad essere coniato negli anni '90, quando le piccole nuove aziende iniziavano a sentire la necessità di entrare fin da subito nell'aria globale che si respirava nel mondo degli affari in quegli anni. Il concetto di aziende Born Global sarà analizzato in maniera approfondita in questo elaborato e sarà utilizzato un caso aziendale per verificarne le proprietà e scovarne in particolare gli elementi di successo. Assieme a questo concetto sono nati molti altri termini (International New Ventures, Global Start-ups, eccetera) che possono spesso essere considerati come sinonimi (Rasmussen e Madsen, 2002).

La definizione di aziende Born Global è apparsa per la prima volta all'interno della rivista *Mc Kinsey* (Rennie, 1993). Era stata condotta una ricerca sugli esportatori australiani ed in particolare sui nuovi esportatori appartenenti alla categoria delle piccole e medie imprese che avessero un crescente tasso di esportazioni nei precedenti cinque anni (emerging exporters). Caratteristica principale di questi esportatori è che non consideravano le esportazioni ed i mercati stranieri necessariamente come un male ed anzi vedevano l'intero mondo come un unico grande mercato. Il risultato più interessante della ricerca fu la possibilità di classificare questi esportatori in due sottocategorie:

- le aziende ben affermate nel territorio australiano, con il controllo di una sostanziosa quota di mercato ed una situazione finanziaria ben consolidata e costruita nel tempo, oltre che una forte esperienza nel mercato. Queste aziende si caratterizzano per il fatto che iniziano ad esportare solo dopo aver consolidato in maniera forte la loro presenza nel mercato interno. "Having achieved a sustainable base in their home markets, these firms then turn their sights to the potential growth available through export. Even so, the primary focus of their competitive activity remains the home market" (Rennie, 1993);
- il secondo gruppo, per noi più interessante, rappresentava le aziende Born Global. Dalla ricerca emerge che molte delle aziende analizzate avevano caratteristiche comuni: iniziano fin da subito ad esportare, circa dopo due anni dalla loro fondazione; si tratta dunque di aziende giovani con una considerevole percentuale di esportazioni. "Though small, with total average sales of \$16 million, these firms are successfully competing—and winning—against larger established players worldwide" (Rennie, 1993).

Fu considerato di grande importanza l'elevato tasso di crescita delle esportazioni di queste aziende in paragone ad altre aziende australiane ma soprattutto il crescente numero di imprese Born Global che iniziavano a nascere sul territorio. Secondo l'autore, tre furono i principali motivi che spiegavano la nascita di così tante aziende di questo tipo. Come abbiamo già accennato, nel mondo si stavano manifestando moltissimi cambiamenti. Le preferenze dei consumatori iniziavano a cambiare in quanto chiedevano prodotti maggiormente personalizzati e non standardizzati, questo portava alla nascita di mercati di nicchia nei quali potevano competere anche le aziende più piccole. I mercati di nicchia venivano visti proprio come importante fonte di opportunità. Causa del fenomeno furono anche i cambiamenti legati al progresso della manifattura e soprattutto delle tecnologie informatiche (Knight e Cavusgil, 2004; Kudina et al., 2008; Rasmussen e Madsen, 2002): le innovazioni hanno creato economie di scala che potevano essere sfruttate anche dalle piccole e giovani aziende, non solo dalle aziende di grandi dimensioni. Infine, vennero considerati anche i cambiamenti delle condizioni della competizione: i flussi di informazione hanno un costo molto basso e ciò causa una maggior comunicazione globale; questo significa che le piccole aziende possono partecipare e competere contro altre aziende più consolidate anche senza dover affrontare elevati costi (Rennie, 1993). Infatti, uno dei fattori che spesso ostacolano le piccole aziende è proprio l'aspetto economico. Per questi tre motivi iniziano ad esserci molte aziende Born Global (BG).

Questa definizione è importante perché è proprio nella ricerca condotta dal McKinsey che è nato il concetto di aziende BG. In quell'epoca iniziavano dunque a farsi i primi studi del fenomeno aziendale dell'internazionalizzazione e sono state fatte poi sempre più ricerche. Vengono successivamente dati diversi nomi da molti autori per riferirsi ad aziende che iniziano un processo di internazionalizzazione già nei primi anni della loro attività.

Prima di procedere con l'analisi dettagliata di questo fenomeno è importante valutare le diverse definizioni che sono state date in letteratura per indicare con maggior chiarezza il concetto e capirne l'evoluzione. Al variare e all'evolversi del fenomeno dell'internazionalizzazione delle aziende (in continua evoluzione), è variato anche il concetto stesso di aziende Born Global con l'emergere di nuove peculiarità.

1.2. Evoluzione delle definizioni

I primi semplici studi sulle aziende che saranno poi definite Born Global sono iniziati negli anni '80. Il termine "leapfrogging" fu utilizzato inizialmente per indicare il comportamento assunto da alcune aziende che "saltavano da uno stadio all'altro" nel classico modello a più stadi dell'internazionalizzazione (Vernon 1966, 1979; Johanson e Vahlne, 1990). Si riconosceva già da allora l'omogeneizzazione degli export markets ed il punto centrale della strategia aziendale risultava essere infatti l'internazionalizzazione (Hedlund e Kverneland, 1985). Ma all'epoca si trattava ancora di un fenomeno non del tutto conosciuto.

Successivamente si iniziò a parlare di "high technology start-ups": giovani aziende i cui fondatori spesso erano persone di diversa origine nazionale e la cui strategia era ancora diretta all'internazionalizzazione in

particolare dei mercati di nicchia. Inoltre il prodotto offerto da queste aziende era altamente tecnologico e questo richiedeva l'espansione globale fin dalla nascita (Jolly et al., 1992). Proprio in questo periodo si inizia a dare attenzione innanzitutto al settore di sviluppo: per la prima volta si parla di settori tecnologici, proprio perché in questo periodo si iniziano ad avere i primi progressi della tecnologia e l'avvento di strumenti quali computer, internet, cellulari e via dicendo. Inoltre si pone per un attimo l'attenzione sull'imprenditore: questo aspetto, fin qui semplicemente accennato per la diversa nazionalità dei managers, sarà analizzato in maniera molto approfondita negli studi condotti successivamente da altri autori.

Poco dopo Cavusgil (1994) riprende la ricerca condotta dal Mc Kinsey sugli esportatori australiani e, dopo una sua personale analisi, ne fa emergere due fondamentali fenomeni tipici degli anni '90:

1 – small is beautiful;

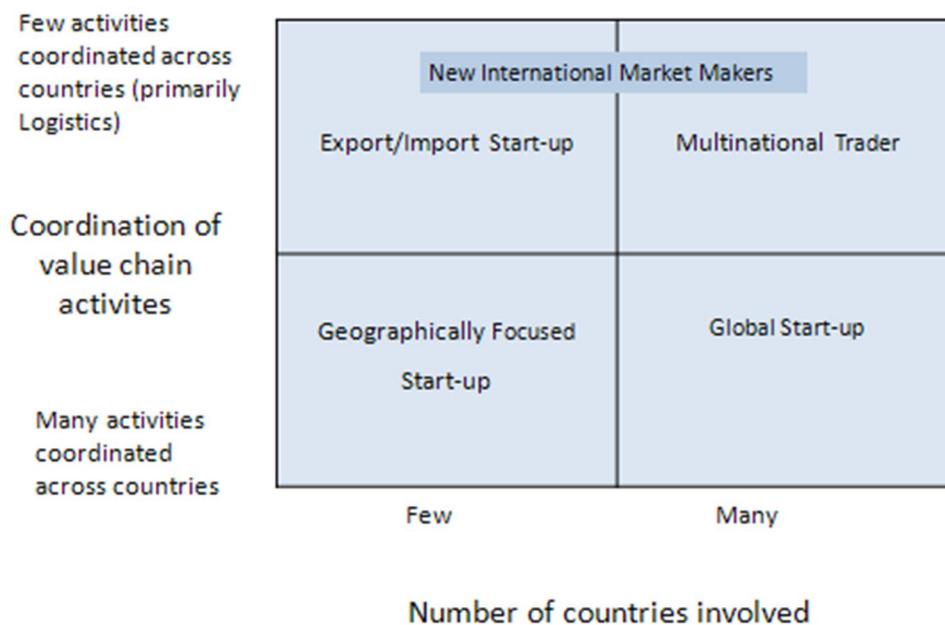
2 – gradual internationalization is dead.

Con il primo assunto pone l'accento sulla dimensione aziendale: le aziende Born Global infatti si caratterizzano per la loro ridotta dimensione (si parla di SME – small and medium-sized enterprises – anche nell'articolo iniziale del Mc Kinsey), derivante dal fatto che sono giovani e tendenzialmente appena fondate. Secondo l'autore ci sono degli ottimi vantaggi ad essere piccole aziende, sia perché possono così operare in mercati di nicchia (i clienti ora chiedono prodotti maggiormente specializzati e personalizzati) e sia perché la loro flessibilità, la loro veloce risposta e adattabilità, ne facilitano l'internazionalizzazione. Con il secondo assunto rimarca invece il suo diniego verso la crescita sequenziale (difesa invece da molti autori, come vedremo nel prossimo paragrafo): per avere successo un'azienda deve essere globale fin da subito, proporsi al mondo facendo dell'internazionalizzazione la sua strategia immediata, e non lasciarsi conquistare dalla lenta internazionalizzazione. A partire da questa analisi, la ridotta dimensione aziendale e la rapidità di crescita iniziano ad essere negli anni successivi fondamentali aspetti di studio delle aziende Born Global.

Nello stesso periodo anche altri autori dediti allo studio dell'internazionalizzazione aziendale si occupano delle piccole aziende di successo, utilizzando però il termine "International New Ventures" (Oviatt e Mc Dougall, 1994): "we define an international new venture as a business organization that, from inception, seeks to derive significant competitive advantage from the use of resources and the sale of outputs in multiple countries. The distinguishing feature of these start-ups is that their origins are international, as demonstrated by observable and significant commitments of resources (e.g., material, people, financing, time) in more than one nation."

Anche secondo questa definizione, le International New Ventures (INVs) iniziano fin da subito con una strategia internazionale. Sono però prive di risorse estere perché, essendo giovani, non hanno sufficienti mezzi finanziari; per ovviare questa mancanza e poter beneficiare comunque di manodopera estera ed altre risorse localizzate altrove, utilizzano altri strumenti come alleanze strategiche e networks. Per la prima volta in questo studio si accennano le capacità dei network, i quali però devono ancora rivelarsi per le grandi potenzialità per le quali saranno, e sono tutt'oggi, ben elogiati. Le INVs, essendo internazionali fin dalla nascita, devono prendere molte importanti decisioni all'inizio della loro attività e per questo devono dimostrare grandi doti nonostante la mancanza di esperienza. Dall'autore è stata proposta una classificazione

di International New Ventures, che vengono qui differenziate a seconda di quante attività vengono coordinate in Paesi diversi (coordination of value chain activities) e a seconda del numero di Paesi in cui opera l'azienda (number of countries involved). Nascono quindi quattro tipologie di aziende internazionali che vengono raffigurate nella matrice sottostante:



Nel primo e secondo quadrante, sono menzionate le “New International Market Makers”: molte aziende, già all’epoca, si possono considerare appartenenti a questa categoria. Si tratta di entità che generano profitti facendo attività di importazione ed esportazione e dunque spostano i beni dal Paese di produzione al Paese in cui vi è maggior domanda. Coordinano poche attività a livello globale perché prevalentemente agiscono dal punto di vista della logistica, come flusso di importazione ed esportazione. A seconda del loro livello di apertura commerciale, intrattengono scambi con più o meno Paesi e proprio per questo gli autori hanno differenziato fra “Export/Import Start-up” e “Multinational Trader”. Le prime servono pochi Paesi e generalmente si tratta di Paesi in cui l’esportatore ha già familiarità. Le seconde invece hanno maggiori attività di commercializzazione con Paesi diversi e sono in continua ricerca di nuove destinazioni in cui estendere il proprio network.

Le “Geographically Focused Start-Up” coordinano un numero elevato di attività ma sono presenti in pochi Paesi, molto spesso in una sola regione in cui vi è il vantaggio di una risorsa economica o in cui è necessario servire un particolare bisogno (domanda altamente specializzata, richieste strettamente definite). Data la presenza di un vantaggio localizzativo, che può essere il basso costo della manodopera o la presenza di una particolare risorsa, queste aziende spesso necessitano di proteggerlo facendo alleanze strategiche con altri partner.

Infine, le “Global Start-up” coordinano molte attività a livello globale, non si tratta dunque solo di logistica ma possono distribuire in Stati diversi le varie fasi del loro business (value chain activities). Per esempio, potrebbero scegliere di mantenere all’interno del Paese di origine la fase della Ricerca e Sviluppo (R&D) ma dislocare in uno Stato asiatico la parte produttiva, facendo invece commercializzazione negli Stati Uniti ma avendo la sede dell’amministrazione in Europa. Queste aziende quindi sono presenti in maniera più o meno accentuata in molti Paesi diversi. Sono le aziende che più rappresentano il concetto di INVs perché agiscono in mercati internazionali e sono in continua ricerca di nuove opportunità ovunque presenti nel mondo sia per acquisire nuove risorse utili al loro business e sia per una mera attività di vendita. La difficoltà di gestione è alta poiché vengono richieste ottime doti di coordinazione delle attività e, nello stesso tempo, anche la gestione del business in punti distribuiti geograficamente. Essenziale per le Global Start-up, molto più che per le altre tipologie, è lo sviluppo di un solido network di alleanze. Sono estremamente attive nella globalizzazione (Oviatt e McDougall, 1994).

Nello studio degli autori viene data molta attenzione alle vendite che, insieme alle risorse, rappresentano il miglior vantaggio competitivo di cui può godere un’azienda. L’analisi principale guarda comunque alle attività che vengono coordinate all’estero e al numero di Paesi in cui è presente l’azienda.

Con il passare degli anni, l’avvento dell’internazionalizzazione aziendale si è fatto sempre più forte, tanto che alla fine degli anni ’90, il fenomeno delle aziende BG ha subito una evoluzione non indifferente. Infatti, ciò che si verifica in questo periodo è una sempre maggiore attenzione al ruolo dell’imprenditore (Madsen e Servais, 1997). L’analisi considera il punto di vista manageriale: il background dell’imprenditore, che prima era stato analizzato solo con leggerezza, inizia ad essere di fondamentale importanza per la nascita oltre per la crescita e lo sviluppo delle aziende Born Global. “Background of the decision maker (founder) has a large influence on the internationalization path followed. Factors like education, experience from living abroad, experience from other internationally oriented jobs, etc. mould the mind of the founder and decrease the psychic distances to specific product markets significantly. The founder may not see national borders as an obstacle, but rather seen international markets as open, waiting to be exploited” (Madsen e Servais, 1997).

Secondo gli autori, è più facile che nasca un’azienda BG se l’imprenditore ha accumulato una serie di esperienze all’estero, sia lavorative che istruttive. Questo bagaglio di esperienze riduce inevitabilmente il grado di incertezza. Inoltre le BG si creano di più in Paesi con alto grado di internazionalizzazione e con piccoli mercati domestici. Nello studio condotto dagli autori si dà inoltre molta importanza al networking. Questo aspetto era già stato accennato negli studi precedenti (Jolly et al., 1992) ma per la prima volta viene posta in maniera così forte l’attenzione sulle qualità che l’imprenditore deve possedere per gestire un’azienda BG. Altri autori approfondiranno maggiormente questo tema negli anni a venire, come vedremo tra breve.

Knight e Cavusgil (2004), qualche anno più tardi, definiscono le aziende Born Global come: “business organizations that, from or near their founding, seek superior international business performance from the application of knowledge-based resources to the sale of outputs in multiple countries”.

Le aziende BG hanno origini internazionali ed iniziano fin dalla nascita con una visione globale del loro business. Questa non è una novità, dato che gli studi precedenti erano arrivati alla stessa conclusione. Uno

dei loro vantaggi è la flessibilità: deriva dalla ridotta dimensione aziendale e dalla giovane età, facilita il raggiungimento del successo in Paesi esteri. La nascita di queste aziende è principalmente dovuta al cambiamento dell'ambiente dei mercati: due principali drivers sono la globalizzazione dei mercati (che rende le preferenze dei consumatori più omogenee e lo sviluppo del prodotto più semplificato) ed i cambiamenti tecnologici (che hanno portato alla crescita e rapidità del commercio internazionale). L'innovazione e la conoscenza (unica ed inimitabile) sono, secondo gli autori, due delle migliori caratteristiche che devono possedere le BG per arrivare al successo. E qui l'aspetto della conoscenza viene per la prima volta approfondito, riconoscendone la rilevanza. Queste aziende devono anche affrontare però alcuni aspetti negativi come per esempio la mancanza di esperienza e di risorse tangibili (finanziarie e umane) ma, grazie alle loro doti tecnologiche e alla capacità di adattamento (flessibilità), riescono comunque a partecipare al business globale ed ottenere ottimi risultati. Anche secondo questi autori si deve dare importanza all'esperienza imprenditoriale, anche se comunque non viene analizzata in maniera approfondita: il focus del loro studio sta piuttosto nella giovane età delle aziende BG e nell'importanza delle risorse basate sulla conoscenza.

Rialp et al. (2005) utilizzano invece il termine Early Internationalizing Firms (EIFs), e lo utilizzano come sinonimo di Born Global. Altri autori (Bals et al., 2008), qualche anno più tardi, mostrano in maniera molto chiara le differenze esistenti tra le EIFs e le aziende Born Global. Secondo lo studio del 2008, un'azienda può definirsi Born Global in queste situazioni:

- quando assume caratteri di internazionalità fin dalla nascita o comunque entro i tre anni dalla sua istituzione;
- quando coordina attività aziendali in almeno cinque Paesi diversi;
- quando ha una buona percentuale di proprietà (ownership) nelle sue attività all'estero.

Nello studio si analizzano le aziende anche dal punto di vista dell'avversione al rischio, bassa per le aziende BG ma anche per le altre tipologie di EIFs. I networks sono fondamentali per diversi motivi: per la scoperta di opportunità, la raccolta e condivisione delle risorse. Caratteristica delle aziende Born Global è che sviluppano queste alleanze in un contesto globale (Bals et al., 2008), a differenza di molte altre aziende che si limitano ai network domestici. Anche qui viene data molta importanza all'imprenditore il cui ruolo è analizzato in maniera profonda, soprattutto dal punto di vista dell'esperienza acquisita precedentemente. Questo aspetto dell'imprenditore inizia ad acquisire vigore proprio in questo periodo. Negli anni a seguire, infatti, sono continuati gli studi sulle aziende BG data la loro continua diffusione. In particolare però gli studi si focalizzano, oltre che sulle caratteristiche delle organizzazioni, anche e soprattutto sulle capacità, competenze ed esperienze imprenditoriali di una azienda Born Global.

Uno dei molti, Isenberg (2008), nel suo articolo sulla rivista dell'Harvard Business Review si concentra sul ruolo dell'imprenditore di una azienda Born Global e analizza le competenze richieste per lo sviluppo aziendale e le sfide da affrontare. Per quanto riguarda quest'ultimo aspetto, le principali sfide a cui deve far fronte sono la distanza (sia geografica ma anche soprattutto fisica o anche il fuso orario), i diversi sistemi nazionali politici, fiscali, lavorativi e via dicendo, ed infine le risorse. Le competenze richieste per un buon

successo sono l'ottima capacità di creare una valida proposta globale, la costruzione di alleanze, ed una organizzazione multinazionale (Isenberg, 2008).

Presutti et al. (2008), nell'analizzare le BG, partono anch'essi dall'aspetto imprenditoriale: "we consider a born global start-up as the final stage of the learning process of a serial entrepreneur, advancing proposition regarding the importance of prior entrepreneurial experience – in terms of knowledge acquisition, identification and exploitation of opportunities, social networks development – for born global venture creation and growth".

La loro analisi è strettamente concentrata nel ruolo imprenditoriale. Considerano questo aspetto di fondamentale importanza ed in stretta connessione rispetto allo sviluppo e al successo delle aziende, inoltre si concentrano nell'imprenditore perché i semplici approcci teorici tradizionali ora non sono più in grado di spiegare il fenomeno (Presutti et al., 2008). Le giovani aziende globali soffrono per la mancanza di risorse, competenze e conoscenze che invece necessiterebbero per il loro sviluppo. Questo aspetto può però essere risolto grazie al processo di apprendimento dell'imprenditore. Solo fino a quindici anni prima, la soluzione a questa mancanza era associata allo sviluppo dei network (Oviatt e McDougall, 1994). Ecco allora che, l'analisi dell'imprenditore diventa talmente importante che si inizia a parlare di "serial entrepreneur" (Presutti et al., 2008). Si tratta di un imprenditore che intraprende un business dopo l'altro ma effettivamente ne possiede uno alla volta (al termine di un'attività, ne comincia una successiva, all'interno o meno dello stesso settore). Viene usato questo termine per sottolineare la differenza con il "portfolio entrepreneur" che invece inizia più di un business alla volta, dedicandosi a diverse attività imprenditoriali contemporaneamente: "There are two types of entrepreneurs: novice entrepreneurs, who launch a business for the first time, and habitual entrepreneurs, which include serial entrepreneurs, who launch businesses sequentially, and portfolio entrepreneurs, who run multiple businesses concurrently" (Plehn-Dujowich, 2010).

Alla fine della prima decade del nuovo millennio inizia dunque a prendere piega un nuovo aspetto delle aziende BG: per il successo aziendale è necessario che l'imprenditore abbia accumulato precedentemente delle esperienze importanti, sia per la managerialità e sia dal punto di vista internazionale poiché così risulta più facile identificare e sfruttare le opportunità globali che gli si presentano davanti durante il suo percorso aziendale. Tuttavia, anche gli insuccessi aiutano la performance dell'azienda perché dagli errori l'imprenditore ottiene insegnamenti utili per una migliore gestione (Presutti et al., 2008). Continuano ancora ad avere importanza i network nella rete aziendale e vengono considerati importanti sia i legami forti con i diversi partners e sia quelli deboli. Sarà tutto analizzato in dettaglio nel prossimo capitolo.

Recentemente si è iniziato ad usare un termine alternativo per indicare le aziende BG: è stato coniato il termine di "gazzelle dell'innovazione", o più comunemente "gazzelle". Questo termine sta ad indicare la velocità di crescita di alcune aziende che, per quanto piccole siano, dimostrano ottimi risultati aziendali fin dall'inizio della loro vita: "There are firms that do grow exceptionally fast and which have become large in a relatively short space of time. Such firms are referred to in the literature as 'gazelles'" (Parker et al., 2010).

Si parla di gazzelle in genere per indicare la ridotta dimensione aziendale ma anche e soprattutto la velocità di crescita di un'azienda. Il termine è stato usato per differenziare queste tipologie di aziende da altre aziende con caratteristiche diverse:

- Mice: aziende con meno di 20 dipendenti;
- Gazelles: aziende con un numero di lavoratori compreso tra i 20 ed i 500;
- Elephants: aziende con più di 500 dipendenti (Acs e Mueller, 2008).

Successivamente è stato affiancato al termine gazzelle l'aspetto tecnologico delle piccole aziende che dimostravano un buon grado di crescita e di successo. Anche molte aziende BG sono spesso impegnate all'interno di settori tecnologici. Sarà infatti analizzato nel proseguo un caso aziendale che ha questa caratteristica. Le aziende con forte tecnologia, proprio per la relativa immaterialità del prodotto e per la velocità dei mezzi di comunicazione, hanno maggior possibilità di crescita ed espansione internazionale.

Anche le aziende definite "New Technology-Based Firms" (NTBF) sono caratterizzate per l'alta tecnologia e la giovane età. Il loro numero è aumentato notevolmente già a partire dalla seconda metà degli anni '90. Sono spesso localizzate in aree del Paese molto produttive, in cui ci sono già altre grandi aziende e multinazionali estere operanti in settori affini. Si parla infatti di clusterizzazione territoriale (Rapporto RITA 2005, Politecnico di Milano). Nello studio condotto dal Politecnico, non si mette in evidenza il lato internazionale delle NTBF ma viene analizzata la capacità di crescita delle aziende tecnologiche nate da poco e localizzate soprattutto nel Nord dell'Italia. In realtà in Italia ci sono poche NTBF e generalmente in questi contesti l'Italia arriva con un certo ritardo rispetto ad altri Paesi quali gli USA. Dall'altro lato però il Paese ha sempre mostrato tassi elevati di natalità imprenditoriale, in particolare appunto nel Nord, ed è ricco quindi di gazzelle. Con questo termine nello studio del Politecnico si indicano quelle imprese di successo che, "in pochi anni dalla nascita, hanno saputo conquistare una leadership internazionale, nei più disparati settori" (rapporto RITA 2005, Politecnico di Milano). Il Rapporto definisce alcuni dei tratti distintivi delle gazzelle italiane nei settori ad alta tecnologia. Innanzitutto, all'interno del team di fondatori vi sono individui con elevati livelli di istruzione ed una solida esperienza lavorativa. Nel Rapporto si mette in evidenza che gli imprenditori che hanno alle spalle diverse esperienze manageriali (quello che intendiamo per "serial entrepreneur") non può che incidere positivamente per la crescita per le gazzelle. Tale crescita è maggiormente sostenuta se nel capitale azionario prendono parte soggetti esterni (le società di venture capital) che possono apportare all'impresa "risorse e competenze distintive complementari a quelle dei fondatori" (Rapporto RITA 2005). L'aspetto finanziario sarà soggetto ad un'analisi più approfondita nel capitolo successivo.

Molto spesso però ci si chiede se l'internazionalizzazione debba essere interpretata necessariamente come un fattore positivo per una realtà aziendale. Com'è stato detto finora, le BG hanno il carattere della globalità nel proprio DNA, ma ciò che ci chiediamo con maggior curiosità è se l'azienda BG debba internazionalizzare tutti gli aspetti del proprio business o se invece debba mantenere qualche legame con il territorio di nascita. Un'azienda, prima di internazionalizzarsi, deve sempre valutare la convenienza che può trarre:

- muoversi verso altri Paesi genera benefici sostanziali? Sicuramente lo spostamento di parte delle attività in Paesi stranieri non può che provocare costi elevati, non soltanto economici, e l'azienda deve considerarli quando prende questa scelta. I benefici possono scaturire sotto molti aspetti, ma guardando con occhi puramente materialistici, ciò che interessa maggiormente a qualsiasi imprenditore è che ci sia la convenienza economica, ovvero una grossa quantità di domanda locale nel Paese in cui ci si sposta che procuri un elevato fatturato;
- Nel caso ci fossero buoni benefici derivanti dall'attività, c'è la compensazione dei costi? In pratica bisogna pesare entrambi le variabili economiche, una positiva e l'altra negativa, per vedere se c'è eccedenza di costi o di benefici. L'internazionalizzazione conviene soltanto nel caso in cui ci sia una buona prospettiva di ricavare benefici economici e ricavi che permettano all'azienda di sostenere tutti i costi di bilancio necessari per l'operazione e ci sia anche un'eccedenza positiva che soddisfi l'imprenditore e gli permetta di accantonare risorse finanziarie per eventuali investimenti futuri.
- L'azienda ha le capacità necessarie per affrontare lo spostamento? Generalmente gli imprenditori di un'azienda BG hanno una visione globale che permette loro di apprendere facilmente e velocemente, ma ci sono una serie infinita di altre capacità, anche più specifiche e tecniche, che l'imprenditore dovrebbe possedere per poter gestire con successo il business.

In sintesi, un'azienda, prima di fare il primo passo verso l'estero, dovrebbe sempre chiedersi se c'è la convenienza, non solo economica, di affrontare questa strategia, senza escludere che ci sarà sempre una dose elevata di rischio da assumere. Inoltre, non è detto che tutte le attività di business debbano essere per forza internazionalizzate: ogni impresa, a seconda del bene o servizio che offre e a seconda delle sue caratteristiche intrinseche, deve valutare quali sono le attività che possono essere internazionalizzate o meno. Per esempio, se le attività di Ricerca e Sviluppo sono gestite in maniera ottima in un team di persone americane, perché spostare questo aspetto aziendale in altre parti del mondo affidandole a persone meno capaci? Non bisogna infatti pensare che la R&S e l'aspetto manifatturiero debbano per forza rimanere legati (van Winden et al., 2010). Per portare un esempio, pensiamo all'azienda Hyundai. Si tratta di una casa automobilistica coreana, che ha costruito uno stabilimento produttivo ad Ostrava, nella Repubblica Ceca (per il basso costo del lavoro), ma il suo centro di R&S (e la parte dedicata al design) è stato posizionato in Germania, perché è considerata una delle nazioni con le più ampie capacità nel campo dell'automotive. Questo ci vuole dimostrare che i diversi stabilimenti facenti parte di una stessa attività possono rimanere localizzati in aree diverse. Proprio per questa ragione si parla spesso di "glocalism" (o globalization, o glocal), soprattutto negli ultimi anni, per riferirsi ad un concetto che considera congiuntamente l'aspetto della globalità e quello della località. Le aziende infatti dovrebbero fondare il proprio successo anche in questo: in generale adottare un atteggiamento di internazionalizzazione ma mantenere nel territorio locale le attività che si sviluppano con maggior successo nel territorio domestico.

Di seguito vedremo perché, le teorie del secolo scorso, che potevano applicarsi alle aziende che iniziavano la loro internazionalizzazione, non sono più associabili al concetto di aziende Born Global. Così come il

fenomeno dell'internazionalizzazione aziendale è mutato, dobbiamo considerare il mutamento anche nei contributi teorici.

1.3. Stage Theory: un processo graduale non più valido per tutte le aziende

Nel paragrafo seguente saranno spiegate alcune teorie sull'espansione internazionale delle aziende e si cercherà in particolare di mostrare le motivazioni per cui le teorie dell'internazionalizzazione a stadi (Stage Approach) non sono più associabili al concetto di azienda Born Global.

1.3.1. Un processo graduale di internazionalizzazione: Stage Approach

Negli anni '70 ed '80, al principio del processo di internazionalizzazione, si iniziarono ad affermare in letteratura alcune teorie che cercavano di spiegare come le aziende si aprono ai mercati esteri. In quegli anni le teorie si potevano ritenere certamente valide, come dimostrano svariate ricerche, ma oggi le aziende seguono un processo di internazionalizzazione differente rispetto a quanto avveniva prima, e proprio la diffusione di aziende Born Global dimostra che si possono ritenere decadute le teorie che si erano affermate inizialmente. Il concetto generale teorico si basava essenzialmente sul fatto che le aziende gestivano la loro attività internamente al Paese di nascita, mirando alla vendita dei loro prodotti o servizi negli home market; questa fase era seguita da un lento processo graduale di apertura all'estero. Due sono le principali teorie che si sono affermate una trentina d'anni fa e che spiegano in maniera chiara questa sequenziale internazionalizzazione aziendale. Entrambe sono portatrici del concetto sequenziale, cosiddetto "stage approach" (Baronchelli e Cassia, 2008). Nel proseguo analizziamo i due filoni teorici, concentrandoci maggiormente sul secondo, e si spiegheranno poi le ragioni per le quali è venuta a mancare la loro validità.

1.3.2. Product Life Cycle Theory

La prima dottrina che analizziamo prende il nome di "Product Life Cycle Theory". Ha iniziato a ricevere approvazione negli anni '70, quando il fenomeno di internazionalizzazione sembrava seguisse in maniera precisa il processo di vita dei prodotti offerti dall'azienda (Vernon, 1966, 1979). L'autore infatti dimostrò che la vita di un bene poteva essere suddivisa in tre fasi principali e ciò che risultava più interessante era la dimostrazione della perfetta associazione a questo processo da parte dell'azienda nel suo espandersi nel mondo.

Nella prima fase ("new product") il bene ancora non è standardizzato. La sua produzione e la commercializzazione avvengono all'interno del Paese in cui ha sede l'azienda o comunque dove nasce l'ente

aziendale nel quale viene prodotto. Può accadere che vi siano altri Stati, diversi da quello domestico, che presentano grandi vantaggi economici legati alla produzione ma, nonostante ciò, l'azienda sceglie di mantenere comunque la produzione internamente e fare eventuali esportazioni verso quei Paesi in cui vi è la domanda del prodotto. La scelta di mantenere la produzione all'interno, nonostante i bassi costi produttivi in altri territori, è legata al fatto che i vantaggi produttivi non fanno parte delle priorità iniziali che può avere un'azienda. Piuttosto in questa fase la grande necessità è la flessibilità, che si può trovare solo nel territorio in cui nasce l'azienda. Così come il prodotto, anche l'azienda inizialmente tende a rimanere all'interno delle proprie mura domestiche.

Nella seconda fase (chiamata "maturity product") il prodotto è soggetto ad una grande richiesta dall'estero quindi l'azienda inizia a spostare la produzione in Paesi avanzati con lo scopo di soddisfare la domanda (Vernon, 1979). Ciò che spinge verso questa decisione è la crescente domanda del bene da parte di Paesi esteri, domanda talmente elevata da garantire la convenienza dell'apertura di una sede produttiva in un Paese straniero. Infatti le esportazioni giovano molto all'azienda produttrice ma al contempo ci sono da affrontare costi che possono rivelarsi molto elevati perciò c'è più convenienza a produrre in un luogo quanto più vicino alla zona di vendita, in questo modo si tagliano se non altro i costi di trasporto. In questa fase c'è inoltre una minor esigenza di flessibilità ed il prodotto diventa sempre più standardizzato grazie alla crescente domanda. Infine la produzione di massa porta allo sviluppo di economie di scala (Vernon, 1979).

Nella terza ed ultima fase ("standardized product") la produzione è soggetta ad un ulteriore allargamento, questa volta estendendosi ai Paesi meno sviluppati, nuovamente con lo stesso scopo di servire la domanda dei consumatori esteri. Anche i Paesi meno avanzati attraggono l'attenzione delle aziende per una duplice ragione: la crescente domanda del prodotto da parte di questi Paesi ma soprattutto il vantaggio economico di produzione. Infatti alcuni Paesi, com'è noto, si differenziano in particolare per l'economicità della produzione e diventano dunque attrattivi soprattutto come production locations. E questo può ritenersi un fenomeno ancora attuale.

Anche le aziende seguono questo ciclo: inizialmente rimangono rinchiusi nel loro Paese domestico, per necessità di flessibilità, poi iniziano ad aprire subsidiaries o filiali nei Paesi in cui c'è una maggior richiesta del loro prodotto o una qualsiasi altra ragione di convenienza (la presenza di una risorsa per esempio), infine localizzano parte della loro attività (che può essere produttiva come anche meramente commerciale) all'interno di Paesi che risultano essere meno avanzati ma sicuramente dotati di ottimi vantaggi, non solo economici.

1.3.3. Uppsala Internationalisation Model

Un secondo filone, in parte simile a quello teorizzato da Vernon, spiega il processo di internazionalizzazione aziendale partendo da un diverso punto di vista. Osservando le aziende svedesi, Johanson e Valhne (1990)

sostengono che l'azienda aumenta gradualmente la sua espansione internazionale: "enterprise gradually increases its international involvement" (Johanson e Valhne, 1990).

Gli autori teorizzano il processo di internazionalizzazione dell'azienda partendo da due principali asserzioni. Il primo assunto analizza la conoscenza e la differenza in due tipologie a seconda di come può essere tramandata: l' *objective knowledge* può essere insegnata mentre l' *experiential knowledge* può solo essere acquisita attraverso l'esperienza personale (Johanson and Valhne, 1990). È proprio questa secondo tipologia, la conoscenza acquisita attraverso l'esperienza, che permette all'azienda di assumere sempre una migliore conoscenza dei mercati esteri e si rivela essere un fondamentale driving force nel processo espansivo. Inoltre permette di percepire, formulare e sfruttare le opportunità e contribuisce inevitabilmente alla riduzione dell'incertezza. La teoria quindi si fonda sull'acquisizione e l'uso della conoscenza dei mercati esteri come tassello essenziale per l'internazionalizzazione (Johanson e Valhne, 1990). È da notare a questo punto che gli autori parlano di esperienza solo come modalità per acquisire conoscenza e soprattutto non accennano minimamente l'esperienza imprenditoriale come chiave del successo aziendale.

Un secondo assunto sta nella definizione di "psychic distance": "factors such as differences in language, culture, political systems, etc. which disturb the flow of information between the firm and the market" (Johanson e Valhne, 1990). È l'insieme dei fattori che rendono difficile la comprensione degli ambienti esteri (Johanson e Valhne, 2009). Rappresenta la distanza tra due Paesi che possono essere diversi dal punto di vista linguistico ma anche culturale, religioso, governativo, legislativo. Le diverse culture che intercorrono tra due Paesi rendono più difficile l'insediamento di un'azienda in un Paese estero perché deve affrontare lo svantaggio di essere straniera, la cosiddetta "liability of foreignness": "the larger the psychic distance the larger is the liability of foreignness" (Johanson e Valhne, 2009).

La liability of foreignness è un concetto nato attorno agli anni '80 che spiega la situazione in cui si trova uno straniero quando si insedia in un Paese diverso dal suo. Nel nostro caso in particolare è lo svantaggio di essere straniero che deve affrontare un'azienda nel momento in cui sceglie di entrare in un Paese diverso rispetto a quello in cui è nata o di cui fan parte i suoi imprenditori. La liability of foreignness è definita come l'insieme dei costi di gestione estera che risultano da uno svantaggio competitivo per una multinazionale, ovvero tutti quei costi addizionali che ha un'azienda che sceglie di operare all'estero e che invece non devono essere pagati da un'azienda locale (Zaheer, 1995).

Ci si riferisce soprattutto a quei costi sociali, che si verificano quando ci sono per esempio:

- costi direttamente associati alla distanza fisica, spaziale; per esempio quei costi per i viaggi, trasporti o coordinazione tra zone distanti geograficamente (Eden e Miller, 2004; Zaheer, 1995);
- costi basati sulla scarsa familiarità dell'azienda e sulla mancanza di radici nell'ambiente;
- costi legati all'ambiente del Paese ospitante, mancanza di legittimità delle aziende straniere e il nazionalismo economico (Eden e Miller, 2004).

L'esistenza di una conoscenza che può essere acquisita solo grazie all'esperienza ed il fatto che le aziende debbano affrontare una distanza psichica che rende difficile all'inizio il radicamento in un territorio straniero,

spiegano il processo graduale di internazionalizzazione secondo questa dottrina. Pertanto gli autori dimostrano che l'azienda segue una "establishment chain": il suo processo di espansione all'estero inizia da semplici attività di esportazione per poi passare al ricorso ad intermediari, per esempio agenti, che rappresentano l'azienda nel territorio straniero e fanno attività di esportazione per suo conto. Aumentando le vendite, l'azienda inizia a creare delle subsidiaries e, considerato il continuo aumentare della domanda di prodotti, si inizia a produrre anche all'estero con lo scopo di evitare e superare le barriere commerciali (Johanson e Valhne, 2009, 1990).

L'azienda inizia il suo processo di internazionalizzazione partendo da Paesi con i quali vi è una minore distanza psichica perché conosce meglio quei mercati, può intravedere le opportunità e percepisce un basso grado di incertezza. Si verifica quindi un'espansione graduale verso Paesi vicini geograficamente, culturalmente e vicini anche come stadio di sviluppo economico. L'azienda in questo modo fa esperienza quindi acquisisce sempre più conoscenza dei mercati esteri (Johanson e Valhne, 1990) e può lentamente espandersi anche in altri Paesi con più grande distanza. In questo modo, il processo di internazionalizzazione è graduale e segue una sequenza a stadi.

I due fattori che determinano la gradualità nel processo di internazionalizzazione sono: la mancanza della conoscenza del mercato (infatti l'azienda non conosce i Paesi con elevata distanza psichica) e l'incertezza legata al processo decisionale (Moen e Servais, 2002). L'azienda quindi si internazionalizza "like rings in the water" (Madsen e Servais, 1997): l'azienda cresce lentamente, si estende in maniera sequenziale finché diventa sempre più internazionale.

1.3.4. La non validità della Stage Theory

Negli anni successivi l'Uppsala Internationalization Model è stato oggetto di diverse critiche da parte di molti autori. I cambiamenti causati dalla globalizzazione hanno portato ad una più veloce internazionalizzazione da parte delle aziende e questo ha inevitabilmente provocato la nascita di nuovi fenomeni nel mondo del business, come appunto la diffusione delle aziende Born Global o la nascita di collaborazioni tra aziende attraverso partnerships di joint ventures. Elenchiamo di seguito alcuni dei motivi che ci portano a non considerare più valide le teorie sopra esposte.

Secondo alcuni autori la maggior rapidità dell'internazionalizzazione ha portato ad un aumento della conoscenza dei mercati e conseguentemente alla riduzione dell'incertezza perciò molte aziende non seguono più una sequenziale espansione estera ma velocizzano il fenomeno (Moen e Servais, 2002). Anche i miglioramenti nella comunicazione globale (Oviatt e McDougall, 1994) e nei trasporti hanno contribuito alla rapidità del fenomeno: la maggior velocità, qualità ed efficienza delle comunicazioni e della logistica hanno ridotti i costi di transazione degli scambi commerciali internazionali. C'è inoltre una maggiore omogeneizzazione dei mercati: maggiori opportunità di trovare risorse finanziarie a livello globale (Oviatt e McDougall, 1994; Madsen e Servais, 1997) oltre che risorse lavorative. Questi aspetti hanno ridimensionato

notevolmente i processi di internazionalizzazione. La percezione dell'incertezza è più bassa ora rispetto a quanto non lo fosse anni fa (Madsen e Servais, 1997) inoltre si sono verificati mutamenti per quanto concerne alcune caratteristiche dell'imprenditore (maggiore esperienza dei mercati esteri per esempio) e alcune condizioni del mercato: anche per queste ragioni cadono le teorie sopra esposte ed il processo di internazionalizzazione di oggi non può più essere associato ai "rings in the water" (Madsen e Servais, 1997). Secondo McDougall et al. (1994) le teorie precedenti non possono essere applicate al fenomeno di internazionalizzazione che vede come protagoniste le aziende Born Global per diversi motivi. Si tratta di teorie troppo restrittive poiché focalizzano l'analisi sulle grandi aziende anziché considerare l'imprenditore ed il suo network di alleanze (Mc Dougall et al., 1994), aspetti che oggi richiamano una grande attenzione. Un'ulteriore motivazione che porta gli autori a distaccarsi dal modello di Stage Theory sta nell'assunzione che l'internazionalizzazione avvenga dopo un lungo periodo di formazione. Le Born Global non possono essere associate a queste teorie perché attuano la loro espansione globale fin da subito.

La mancanza di validità che viene associata alle vecchie teorie dello Stage Approach è confermata da moltissimi studi successivi, tanto che gli stessi autori che avevano formulato l'Uppsala Internationalization Model hanno dovuto rivedere il loro modello e ne hanno proposto recentemente un secondo (Johanson e Vahlne, 2009) più in linea con il concetto di Born Global. L'invalidità del loro modello deriva da molte ragioni: i cambiamenti nelle pratiche aziendali, i progressi teorici e soprattutto i cambiamenti nell'ambiente di business. Per quanto riguarda quest'ultimo aspetto infatti, l'ambiente aziendale non è più caratterizzato da una serie di fornitori e clienti indipendenti tra essi ed autonomi ma piuttosto ha preso gli aspetti di un "business network" (Johanson e Vahlne, 2009). Il mercato è visto come un network di relazioni in cui le aziende sono collegate tra esse da legami complessi (Johanson e Vahlne, 2009). Rispetto al modello iniziale è stata introdotto soprattutto quest'ultimo aspetto: viene data molta importanza agli "industrial networks", fondamentali per il processo di internazionalizzazione delle aziende. Fungono continuamente da ponti ("the relationships of a firm can be used as bridges to other networks"; Johanson e Vahlne, 2009) e spingono in maniera considerevole l'azienda ad internazionalizzarsi e localizzarsi in Paesi diversi da quello di origine (Johanson e Vahlne, 1990). Una ragione del loro successo sta anche nella capacità di creare conoscenza: il confronto tra la conoscenza del produttore e quella dell'utilizzatore porta inevitabilmente alla creazione di nuova conoscenza (Johanson e Vahlne, 2009). Si viene a creare proprio grazie a questa rete di legami tra clienti e fornitori, tutti facenti parte del medesimo network, non più staccati ed indipendenti come lo erano tempo fa. Un elemento fondamentale per lo sviluppo di nuova conoscenza tramite i network è la fiducia che nasce nelle relazioni tra i diversi attori facenti parti del gruppo (Johanson e Vahlne, 2009). La fiducia acquista dunque anch'essa importanza nella nuova visione dell'internazionalizzazione, è un importante ingrediente per un apprendimento di successo e per lo sviluppo di nuova conoscenza. Un'altra novità rispetto al modello iniziale consiste nella considerazione della precedente esperienza dei manager aziendali che non veniva neppure menzionata inizialmente (Johanson e Vahlne, 2009). L'apprendimento tramite l'esperienza, ovvero l' "experiential learning" acquisisce sempre maggiore importanza, come abbiamo visto nel paragrafo precedente e come sarà approfondito maggiormente nel paragrafo successivo. Nelle aziende Born Global

infatti non si può trascurare questo aspetto: si tratta spesso di aziende la cui espansione inizia proprio perché gli imprenditori hanno alle spalle una precedente esperienza dalla quale hanno tratto molte lezioni. Ulteriore critica al modello riguarda quella che gli autori avevano chiamato “establishment chain” (Johanson e Valhne, 1990). Questo aspetto non si può applicare alle aziende Born Global perché ora non iniziano più un lento processo graduale di internazionalizzazione (iniziali attività di esportazioni, ricorso ad intermediari per la vendita diretta all'estero, successivo stabilimento di filiali in Paesi esteri e finale delocalizzazione produttiva). Le aziende spesso saltano alcune delle fasi (leapfrogging) previste dal modello iniziale (per esempio scelgono di affidarsi da subito ad agenti di commercio anziché fare prima normale esportazione) ed iniziano ad espandersi già dall'inizio della loro attività. Un'ultima differenza, ma non per questo meno importante, sta nel fatto che ora si ricorre spesso a joint venture (Johanson e Valhne, 2009) o altre tipologie di alleanze, più o meno forti, tra imprese diverse: si tratta di metodologie di entrata in Paesi esteri basate sulla collaborazione tra diverse aziende con uno scopo in comune. Queste collaborazioni (o partnership) non si potevano neppure immaginare quando il modello originale della Stage Theory è stato sviluppato ma ora è necessario tenerle in considerazione.

Di seguito vengono elencate alcune delle differenze principali che intercorrono tra la teoria dell'approccio a stadi e la teoria delle aziende Born Global. Gli elementi che oggi caratterizzano una Born Global non erano presenti quando venivano formulate le teorie precedenti.

Differenze tra Stage Theory e Born Global	
Stage Theory	Born Global
Espansione internazionale in modo graduale, a stadi (establishment chain)	Espansione globale immediata, poco dopo la nascita dell'azienda
Experiential knowledge per conoscere i mercati esteri	Esperienza imprenditoriale per conoscere i mercati esteri (entrepreneurial learning process)
Incertezza determinata da psychic distance e liability of foreignness	Bassa percezione dell'incertezza
Nessun accenno a settori o dimensioni aziendali	Piccole e giovani aziende presenti nel settore dell'alta tecnologia
Nessun accenno ai network	Molta attenzione viene data ai network

Un unico ed ultimo accenno va fatto in termini quantitativi, per meglio comprendere l'importanza di questo fenomeno. Una delle caratteristiche delle aziende Born Global è l'immediata internazionalizzazione. Molti studi hanno preso in considerazione dati percentuali sulle esportazioni. Per ipotesi Moen e Servais (2002) concludono la loro analisi sostenendo che la maggior parte delle aziende Born Global iniziano ad esportare

entro i due anni dalla nascita e la loro quota di esportazioni è superiore al 25% del fatturato totale (questo dato sarà utilizzato per l'analisi del caso i'm Watch). Nonostante ciò, in questo elaborato è importante ricordare che non ci si basa unicamente nell'aspetto quantitativo delle esportazioni ma si considera l'internazionalizzazione anche da punto di vista organizzativo. In altre parole, la percentuale di esportazioni è un buon indicatore di quanto sia effettivamente globale l'azienda, ma si considerano anche altre scelte organizzative quali la localizzazione produttiva in un Paese diverso rispetto al luogo in cui si trova la sede sociale o la ricerca di risorse importanti per l'azienda in Paesi differenti.

Anche dalla tabella soprastante risulta chiara la conclusione a cui siamo arrivati: oggi che le aziende seguono spesso un processo di espansione immediato e rientrano nella definizione di Born Global per molte caratteristiche che presentano, non possiamo più ritenere valide le teorie precedenti perché la Stage Theory non è in grado di spiegare l'attuale fenomeno di diffusione delle Born Global.

1.4. Drivers: i fattori che determinano la nascita di una BG

Molte ricerche condotte sulle aziende BG hanno evidenziato che queste tipologie di aziende tendono ad espandere sempre più la loro presenza nel mondo (Oviatt e McDougall, 1995); la loro diffusione è, come detto inizialmente, una conseguenza innegabile del fenomeno globalizzativo. Per questo motivo è opportuno darci maggiore attenzione e analizzarle nei loro aspetti. In questa parte cercheremo di capire quali sono i fattori che hanno spinto alla loro nascita ed hanno portato alla diffusione di questo fenomeno, i driver che portano un investitore a creare un'azienda BG anziché altre tipologie di aziende. Per esempio, perché un imprenditore sceglie di internazionalizzare il suo business fin da subito dando origine ad una BG anziché, come vorrebbe la Stage Theory, sviluppare la sua attività nel territorio domestico, ingrandirla, consolidarla ed eventualmente internazionalizzarsi solo dopo aver un solido mercato interno? Perché un imprenditore vuole creare una BG piuttosto di rimanere nel suo Paese che conosce meglio? In questa fase cercheremo di rispondere a queste domande. In altre parole, lo scopo è quello di capire cosa davvero spinge un imprenditore ad intraprendere un'attività che possa rientrare nel concetto di azienda BG, così com'è stato delineato nei paragrafi precedenti. E' stato infatti detto che le aziende Born Global sono piccole aziende, giovani, che iniziano un processo di espansione globale fin da subito (a due anni dalla loro istituzione, o anche prima); operano all'interno di settori ad alta tecnologia o comunque in mercati di nicchia; il loro imprenditore è spesso un soggetto che ha alle spalle esperienze internazionali e che ha quindi sviluppato un network globale che gli rende più facile l'accesso ai mercati esteri. Intraprendere un'attività in questi termini non è affatto semplice; com'è facile intuire, ci sono una serie di peculiarità che rendono l'operato imprenditoriale ancora più difficoltoso rispetto a quanto non lo sia per un'azienda domestica. Tra le molte sfide che deve affrontare un imprenditore nell'iniziare una nuova attività all'estero, ricordiamo soltanto tre degli svantaggi che deve considerare:

1 – liability of smallness: lo svantaggio di essere una piccola azienda, rispetto alle grandi aziende presenti nel mercato che, grazie alla loro dimensione, possono intraprendere strategie contro la nuova azienda; si tratta di costi aggiuntivi (derivanti dallo svantaggio della ridotta dimensione aziendale) che devono essere sostenuti da una piccola entità rispetto ai costi di un'azienda grande. Per esempio le piccole imprese non possono godere dei vantaggi relativi alle economie di scala. Quest'ultime nascono dalla diminuzione dei costi medi unitari di produzione all'aumentare della quantità prodotta. Più ampia è la scala di produzione e maggiore è il vantaggio che ne può derivare sui costi i quali si riducono per effetto di una maggiore ripartizione dei costi totali (i costi medi unitari vengono calcolati attraverso il rapporto tra i costi totali, comprensivi di costi fissi e variabili, e la quantità prodotta; all'aumentare della produzione, il costo unitario diminuisce, e viceversa). E' chiaro che un'azienda piccola avrà una produzione inferiore se confrontata con un'azienda più grande, questo comporta che la piccola azienda avrà una ripartizione minore dei costi e perciò minori economie di scala. Inoltre le aziende di dimensioni ridotte sono maggiormente sottoposte a fallimenti a causa per esempio della minore entità di patrimonio o perché destinano meno risorse al marketing. Si tratta dunque di una serie di svantaggi legati alla loro ridotta dimensione che rendono maggiormente difficile per esempio l'attrazione di stakeholders, la concessione di finanziamenti o la stipulazione di contratti con aziende fornitrici (Phelan et al., 2006).

2 – liability of newness: sono quei costi aggiuntivi che ha una nuova azienda (Knight e Cavusgil, 2004) rispetto ad un'impresa già solida e fondata da tempo. Quando un'azienda si presenta in un mercato deve considerare il fatto che in quello stesso mercato ci sono altre aziende, magari delle stesse dimensioni, che però hanno una lunga storia alle spalle che permette loro di essere maggiormente credibili ed affidabili. Le aziende più vecchie guardano sempre con ostilità le giovani aziende e sono spesso riluttanti nel costruire legami con esse per ragioni di concorrenza (Phelan et al., 2006). Nel veder entrare una piccola azienda concorrente ed innovativa, hanno generalmente un atteggiamento di competizione e rivalità e fanno di tutto per ostacolarle il percorso. Ci possono essere raramente dei casi in cui ciò non avviene. Infatti, quando un'azienda piccola come una BG si inserisce in un nuovo mercato, può non avere relazioni di concorrenza con grandi aziende e al contrario potrebbe instaurare rapporti di collaborazione con esse. Questo accade quando per esempio la BG offre dei prodotti che appartengono ad una nicchia diversa perciò non fa concorrenza (e non porta via clienti) alle grandi aziende. Può succedere che non ci sia concorrenza anche se per ipotesi una grande azienda ha alcune lacune in una determinata fase del proprio processo produttivo e al contempo se entra una BG in grado di completare proprio quella fase della supply chain della grande azienda; le due aziende cercheranno di accordarsi perché un approccio collaborativo giova ad entrambe (la BG è funzionale alla grande azienda, e viceversa). Proprio grazie a questa complementarità si vengono a creare delle collaborazioni, partnership o comunque accordi attraverso joint-venture ed alleanze varie. Un esempio è rappresentato dalla strategia di Luxottica: per ingrandire il proprio pacchetto di offerte, cerca continuamente nuovi stilisti che propongano modelli di occhiali. Gli stilisti (che in questo caso rappresentano delle piccole aziende) non fanno concorrenza a Luxottica, che cerca invece di inserirli nel proprio portfolio.

Questo approccio di collaborazione tra nuove aziende e vecchie aziende si riscontra spesso anche nel settore farmaceutico: le grandi case farmaceutiche, considerata la loro limitata competenza nel campo del biotech, cercano di fare accordi ed alleanze con piccole aziende BG, o comunque con nuove start-up innovative che fanno ricerca nelle biotecnologie. In questo modo, le grandi aziende del farmaceutico, attraverso collaborazioni con le nuove aziende, completano una nicchia in cui sono inesperte e di cui non hanno la competenza adeguata. In generale perciò si può concludere affermando che quando le piccole aziende entrano in un nuovo mercato tendenzialmente devono affrontare costi aggiuntivi e svantaggi rispetto alle grandi aziende già insediatevi, a meno che il loro ruolo non rientri in mercati di nicchia diversi o in una particolare fase della supply chain in cui le grandi aziende hanno lacune.

3 – liability of foreignness (Zaheer, 1995): in quest'ultimo caso, come già ricordato nel paragrafo precedente, un'azienda straniera è sicuramente svantaggiata rispetto alle aziende domestiche presenti nello stesso territorio (Knight e Cavusgil, 2004) perchè non conosce la cultura di riferimento e deve affrontare la cosiddetta "psychic distance" ossia la distanza fra due Paesi (di cui uno è il Paese di provenienza dell'azienda e l'altro è il Paese straniero che la ospita) misurata in termini di differenze linguistiche, legislative, religiose, culturali e via dicendo (Phelan et al., 2006; Johanson e Vahlne, 1990). L'azienda che si insedia in uno Stato straniero avrà bisogno di entrare nella nuova cultura ed assorbirla e questo richiederà dei tempi più o meno lunghi a seconda delle sue capacità di apprendimento ed integrazione. Ciò comporta uno svantaggio per le nuove aziende che devono affrontare nel loro business questa difficoltà aggiuntiva. Questa necessità non caratterizza invece le aziende che sono già nate nello Stato di riferimento o che vi si sono insediate da tempo.

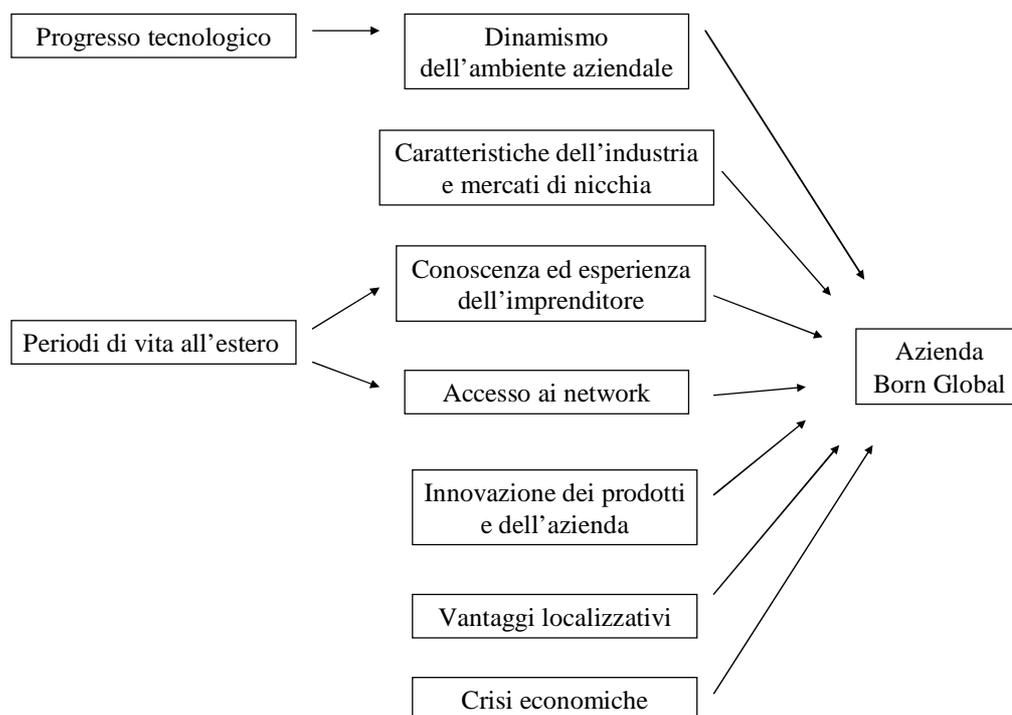
Quelli appena elencati sono una serie di svantaggi che devono affrontare le aziende Born Global. Si tratta di tre concetti diversi¹ ma che spesso si possono manifestare congiuntamente. Altre tipologie di aziende diverse dalle BG sono anch'esse esposte ai rischi sopra descritti ma la sfida è maggiore per le Born Global perché li devono affrontare tutti e tre congiuntamente. Questo svantaggio si traduce in minor profitto e maggior probabilità di fallimento per le BG (Phelan et al., 2006).

Questa serie di aspetti negativi sembra non essere in linea con quanto confermano le analisi empiriche: le aziende BG sono un fenomeno in continuo aumento e la loro diffusione è consistente al punto da chiederci cosa spinga davvero un'azienda a diventare BG se deve affrontare elevati svantaggi che le rendono più difficile la sua attività d'impresa (Phelan et al., 2006). È chiaro infatti che ci debbano essere delle valide ragioni che spingono un'azienda ad internazionalizzarsi precocemente, pertanto ci chiediamo quali siano i

¹ Ci si chiede se si debba aggiungere un ulteriore svantaggio che ai giorni d'oggi tocca tutte le realtà aziendali. Con la crisi economica che ha coinvolto molti Paesi del mondo in particolare dal 2008, verrebbe da aggiungere la "liability of crisis": una serie di costi aggiuntivi che hanno tutte le aziende, soprattutto quelle presenti nei settori che hanno risentito maggiormente delle conseguenze provocate dalla crisi. Si tratta di costi aggiuntivi che possono tradursi in strategie aziendali per la sopravvivenza al problema economico: cambiamenti nella produzione e programmazione, delocalizzazioni, cambiamenti relativi all'organico aziendale, creazione di prodotti innovativi, una maggior R&S, nuovi metodi di marketing e via dicendo. Si ritiene che ne risentano soprattutto le aziende sorte appena prima dell'avvento della crisi, ma anche durante la stessa.

determinanti che portano un'azienda a scegliere di espandere il suo business all'estero fin da subito. In altre parole analizzeremo i fattori che fanno in modo che venga superata la soglia che divide i costi dai benefici, le minacce dalle opportunità, e che rendono conveniente la strategia d'internazionalizzazione per le BG. Sicuramente possiamo dire che ci sono delle motivazioni inconfutabili che hanno portato in generale le aziende a seguire la tendenza dell'internazionalizzazione. La globalizzazione dei mercati e gli abbattimenti di barriere commerciali (Phelan et al., 2006; Knight e Cavusgil, 2004), i progressi tecnologici con l'avvento di internet e la comunicazione più veloce (Knight e Cavusgil, 2004; Madsen e Servais 1997; Cannone et al., 2012; Kudina et al., 2008), la riduzione dei costi di trasporto e la crescita del commercio internazionale (Knight e Cavusgil, 2004), la maggior facilità di trovare ovunque risorse finanziarie (Presutti et al., 2008; Mc Dougall et al., 1994) così come risorse umane (Cannone et al., 2012): queste sono solo alcune delle ragioni che spiegano l'internazionalizzazione che seguono molte aziende, piccole o grandi, di recente o antica fondazione. Questi fattori non motivano però solo il nascere delle aziende BG: infatti da un lato si parla di internazionalizzazione generale di tutte le tipologie di aziende ma dall'altro si tratta di espansione globale poco dopo la fondazione. Ed è proprio quest'ultimo aspetto che più ci interessa: cosa davvero spinge l'imprenditore di un'azienda giovane e nuova ad espandere la sua attività fin da subito anziché solidificarsi nel mercato interno e fare eventualmente l'entrata all'estero dopo diversi anni di esperienza domestica? Di seguito saranno analizzati alcuni dei fattori che spiegano proprio quest'ultimo aspetto specifico delle BG.

Figura 1: I drivers delle aziende Born Global



1.4.1. Dinamismo dell'ambiente aziendale

Nell'ambiente di business si sono verificati negli anni una serie di cambiamenti dovuti al progresso tecnologico: una maggiore specializzazione con la conseguente diffusione dei mercati di nicchia, la ricerca di risorse localizzate ovunque nel mondo, l'internazionalizzazione dei mercati finanziari (Madsen e Servais, 1997), la maggior velocità nella comunicazione globale (infatti si possono tenere dislocati diversi uffici che riescono a comunicare congiuntamente in qualsiasi momento grazie a software freeware che offrono servizi di messaggistica istantanea e telefonate con il semplice utilizzo di internet), l'abbattimento di barriere commerciali, le privatizzazioni (Baronchelli e Cassia, 2008; Phelan et al., 2006) e così via. Si tratta di evoluzioni che hanno trasformato il contesto aziendale dotandolo di maggior incertezza e dinamicità (perché soggetto ad inarrestabili cambiamenti). Le aziende dunque sono spinte ad affrontare questi continui cambiamenti e adattarsi ad essi cercando di trasformarli in opportunità di crescita e creando nel contesto organizzativo una maggior flessibilità (Rasmussen e Madsen, 2002). La dinamicità dell'ambiente richiede a tutte le realtà aziendali di rimanere aggiornate con le varie evoluzioni che toccano il contesto imprenditoriale per poterne cogliere i vantaggi. Questo è maggiormente possibile se l'azienda si internazionalizza e non rimane invece legata all'ambiente territoriale di origine, che la limiterebbe invece a vivere le semplici evoluzioni racchiuse nella zona limitrofa in cui opera. Questa necessità spinge le aziende ad espandersi presto, poco dopo la nascita. Questa conclusione è confermata in particolare dall'analisi condotta da Andersson et al.(2004) che ha lo scopo di valutare la relazione esistente tra l'internazionalizzazione delle piccole aziende e alcuni fattori contingenti: età e dimensione dell'azienda, livello di tecnologia, età del CEO, dinamismo ambientale e riunioni aziendali. Il campione da essi utilizzato considera 135 piccole aziende che, sulla base di un'intervista sottoposta all'amministratore delegato, hanno confermato la capacità del dinamismo ambientale a spiegare la loro internazionalizzazione. Quest'ultimo procura effetti sia positivi (le maggiori opportunità che si possono cogliere dai continui cambiamenti) e sia effetti negativi (la maggiore rivalità tra aziende perché incentiva l'entrata nel mercato da parte di nuove imprese).

Questo aspetto da solo non riesce però a spiegare la nascita di BG (Phelan et al., 2006) poiché è un fenomeno tipico di tutte le realtà aziendali che vogliono rimanere al passo con ciò che accade nell'ambiente esterno. Riesce però a spiegare il fenomeno se considerato congiuntamente ai drivers che fanno seguito e soprattutto se si tiene a mente la maggior propensione delle aziende BG ad internazionalizzarsi più velocemente rispetto ad altre tipologie aziendali.

1.4.2. Caratteristiche dell'industria (high-tech) e mercati di nicchia

Le BG nascono spesso all'interno di settori ad alta tecnologia e in settori knowledge-intensive (Phelan et al., 2006). Anche per tale ragione molti studiosi associano questa caratteristica al loro nome chiamandole per esempio "New Technology-Based Firms" (Rapporto Rita 2005, Politecnico di Milano) o "High-Tech Start-ups" (Jolly et al., 1992). Le aziende che operano in questa industria si internazionalizzano con maggior rapidità rispetto ad altre aziende presenti in industrie diverse.

Questo è legato a vari motivi: le BG operanti in settori high-tech tendono ad internazionalizzarsi fin da subito per evitare l'obsolescenza (i prodotti tecnologici, molto più di altri prodotti, sono tendenzialmente soggetti a continui rinnovamenti; ciò comporta, come vedremo nel capitolo

Box 1

Non solo nell'high-tech: il caso Bagghy

Un valido esempio è l'azienda Bagghy s.r.l. che produce e commercializza borse di elevata qualità. È sorta a Venezia e fin da subito è stata soggetta ad una rapida espansione. Dopo l'apertura di un monomarca nel centro della città di Venezia, ha aperto uno showroom a Milano e, dopo soli 11 mesi dalla nascita, anche a Miami in Florida. Gli imprenditori sono tre giovani soci che hanno dotato l'azienda di internazionalità anche nei temi utilizzati per le stampe sulle borse: foto di Londra, Parigi, New York e molte altre città. Questa realtà testimonia il fatto che le BG non nascono solo nei settori ad alta tecnologia ma anche le aziende che vendono prodotti totalmente estranei all'high-tech possono diventare facilmente Born Global. Inoltre sta prendendo piede una sempre maggior "convergenza tecnologica" (come vedremo nel dettaglio successivamente) in settori che di tecnologico non hanno mai avuto nulla: si verifica spesso una fusione tra settori diversi, tra tecnologia ed economie mature (spesso nell'ambito degli elettrodomestici e dell'abbigliamento).

successivo, un accorciamento del loro ciclo di vita) o per evitare le imitazioni o perché possedere una particolare capacità legata alla tecnologia genera la ricerca di un maggior vantaggio competitivo nell'ambiente globale (Baronchelli e Cassia, 2008). Dalla realtà però possiamo facilmente notare che, probabilmente col passare del tempo, le BG sono presenti in molti settori diversi dalla tecnologia (Phelan et al., 2006). Ciò è confermato anche dalla ricerca condotta da Rasmussen e Madsen (2002) i quali, utilizzando un campione di 335 aziende danesi alle quali è stato sottoposto un questionario, hanno confermato il bassissimo numero di aziende classificabili come high-tech firms. In sintesi, la presenza in mercati altamente tecnologici può essere considerata una causa che facilita l'internazionalizzazione senza spiegarla però totalmente.

Inoltre le BG si caratterizzano per la maggior specializzazione che applicano nella produzione dei beni o nell'offerta dei servizi. Ciò implica un aumento dei mercati di nicchia: sempre più imprese si dedicano alla produzione di parti molto specifiche di un prodotto, componenti particolari realizzati con alto grado di specializzazione e di personalizzazione. Proprio perché si tratta di prodotti altamente specializzati, ci può essere una limitata domanda nel mercato domestico e quindi devono essere venduti nel mercato globale (tendenzialmente quando il mercato domestico è piccolo, le aziende cercano opportunità in altre parti del mondo e quindi c'è un alto grado di internazionalizzazione; Freeman et al., 2006). Dunque anche i mercati di nicchia spingono l'azienda verso i mercati esteri molto velocemente. Ciò è confermato anche dalla ricerca condotta da Madsen e Servais (1997), i quali hanno analizzato nove aziende appartenenti a mercati diversi e una delle loro conclusioni sta proprio nel fatto che le BG, se confrontate con altre aziende esportatrici, sono

molto più specializzate ed orientate alle nicchie di mercato (questa conclusione è confermata anche dallo studio sopra descritto condotto da Rasmussen e Madsen nel 2002).

1.4.3. Conoscenza ed esperienza dell'imprenditore

Le BG, data la loro giovane età, sono caratterizzate dalla mancanza di esperienze imprenditoriali, di risorse manageriali e altre risorse tangibili. In compenso godono di una risorsa intangibile che permette loro di arrivare al successo (Knight e Cavusgil, 2004; Bals et al., 2008): la conoscenza (nel prossimo capitolo sarà analizzato particolarmente questo aspetto). L'imprenditore di una BG è infatti un soggetto che ha vissuto lunghi periodi all'estero, per motivi di studio, di lavoro o per altre ragioni. Questo è dimostrato dalla ricerca condotta da Madsen e Servais (1997) che, fra le motivazioni che spingono un'azienda a diventare BG, riconoscono proprio il fatto che l'imprenditore abbia una forte esperienza precedentemente acquisita. Inoltre, Baronchelli e Cassia, più recentemente (2010), hanno dimostrato la medesima conclusione attraverso un'analisi su un campione di 53 aziende italiane. Le esperienze precedenti hanno permesso all'imprenditore di sviluppare forti reti di relazioni globali e soprattutto una profonda visione globale che lui utilizza fin da subito e questo differenzia una BG da altre aziende (Phelan et al., 2006). Rispetto ad un soggetto che non ha avuto molte esperienze estere, non percepisce l'esistenza delle barriere tra Stati (Phelan et al., 2006) ed è in grado di cogliere con maggior facilità le opportunità che gli si presentano davanti. Si riduce la distanza psichica coi Paesi nei quali ha vissuto e viene minimizzato il rischio e l'incertezza (Baronchelli e Cassia, 2008, 2010; Phelan et al., 2006). Queste caratteristiche sono molto importanti in questo contesto perché bilanciano la mancanza di risorse tangibili di cui soffrono le BG (Presutti et al., 2008). L'esperienza e la conoscenza che ha sviluppato l'imprenditore precedentemente facilitano l'entrata in alcuni Paesi (Cannone et al., 2012), tendono a creare BG anziché altre tipologie di aziende e sono quindi da ritenere un forte driver che spinge le aziende giovani ad internazionalizzarsi fin da subito.

1.4.4. Innovazione dei prodotti e dell'azienda

Si tratta della capacità dell'azienda di generare nuovi prodotti e nuove idee per i mercati esteri (Baronchelli e Cassia, 2008), l'ideazione di soluzioni creative ed originali. Questa competenza è richiesta perché è risaputo che il ciclo di vita di un prodotto è sempre più breve (Baronchelli e Cassia, 2008) perciò è importante che nell'azienda ci sia una buona sezione di ricerca e sviluppo per poter offrire nuovi beni sempre più innovativi. Avere un forte prodotto è importante ed è una condizione necessaria, ma non sufficiente per il successo (Madsen e Servais, 1997). È essenziale che vi sia innovazione continua perché in questo modo l'azienda può continuare a sfruttare il mercato di nicchia in cui opera. L'innovazione da possedere è duplice: anche l'azienda stessa deve essere innovativa nelle proprie scelte. Da diversi studi è emerso che c'è una stretta

correlazione tra il grado di innovazione e la nascita delle aziende Born Global (Madsen e Servais, 1997). Infatti un'azienda con un forte senso di innovazione è tendenzialmente portata ad internazionalizzarsi molto presto per avere accesso alla R&S, a nuovi canali distributivi o per iniziare collaborazioni con altri partners. Questi obiettivi sono più riscontrabili in un ambiente più ampio anziché in un territorio limitato: questo spiega il maggior grado di internazionalità presente in aziende Born Global.

1.4.5. Accesso ai networks

I legami che un soggetto può instaurare in un determinato periodo di tempo possono giovare molto al suo business. Infatti, soprattutto quando un imprenditore fa esperienze all'estero ha la possibilità di crearsi un network di business che può essere utile sotto diversi aspetti. I network sono una conseguenza positiva dell'esperienza internazionale che fa un imprenditore (Baronchelli e Cassia, 2008): si tratta sia di legami familiari o anche legami presenti meramente nell'ambito aziendale (Phelan et al., 2006). I network hanno enormi potenzialità nel business: permettono anch'essi di riconoscere e sfruttare le opportunità (Baronchelli e Cassia, 2010; Cannone et al., 2012; Presutti et al., 2008) e fungono da ponti per inserirsi in altri network generando un circolo virtuoso all'infinito. Si possono allargare sempre più, portando inevitabilmente maggior conoscenza ed esperienza all'impresa, la rendono più credibile anche all'inizio della sua attività e può avere un più facile accesso nei mercati stranieri, accorciano le differenze culturali (Baronchelli e Cassia, 2010), permettono di accedere a risorse finanziarie (Cannone et al., 2012; Presutti et al., 2008) e via dicendo. I network sono facilmente costruibili quando ci sono esperienze all'estero e rappresentano una grande opportunità, ma non per forza devono essere creati dall'imprenditore; infatti possono essere creati anche da altri soggetti: può accadere che ci siano altri stakeholders aziendali che permettono la nascita di un legame tra i propri network e l'azienda (Phelan et al., 2006). Non sempre quindi i network sono frutto dell'esperienza precedentemente effettuata dall'imprenditore. In qualsiasi caso un'azienda con la costruzione di un solido network all'estero è maggiormente inclinata ad internazionalizzarsi presto, come infatti accade per le aziende Born Global. I network possono quindi essere considerati un ottimo driver che spinge un imprenditore a creare una azienda BG anziché rimanere per molto tempo all'interno del proprio Paese di origine.

1.4.6. Vantaggi localizzativi: tech-driver e market-driver

Aziende che operano all'interno di settori particolari possono essere interessate a localizzarsi in zone strategiche. Si tratta di cluster localizzativi che incorporano una serie di vantaggi (nel nostro caso, di tipo tech-driver) che incentivano le aziende ad insediarsi (solo per citare alcuni esempi del Veneto, il distretto dell'occhialeria nel Cadore ed il calzaturiero della Riviera del Brenta). Un classico esempio, considerato il

tendenziale alto grado di tecnologia delle BG, è la Silicon Valley: molte aziende che operano nei settori high-tech vorrebbero localizzarsi in quella zona per godere di un maggior accesso alle risorse (materie prime, risorse umane e finanziarie, ecc.), per la maggior collaborazione tra aziende, l'ottenimento di credibilità fin dall'inizio ed una serie di altri fattori positivi (Presutti et al., 2008).

Non sono solo i cluster di settore a rappresentare un vantaggio localizzativo ma anche per esempio la presenza di infrastrutture convenienti (la vicinanza ad un porto internazionale può essere un driver per le aziende che commercializzano prodotti) o l'inesistenza dell'offerta di un determinato prodotto locale in una zona (centinaia di pizzaioli italiani hanno aperto pizzerie all'estero proprio perché inesistenti in alcune zone; questo è possibile anche grazie alla celebrità della pizza italiana perché un prodotto locale meno conosciuto non avrebbe probabilmente lo stesso successo). Ecco allora che l'attrazione di alcune zone (market-driver) può facilitare l'internazionalizzazione aziendale, in particolare delle BG.

1.4.7. Crisi economiche

Durante i periodi di recessione economica è possibile che ci sia una maggior internazionalizzazione. Infatti, una crisi economica rende più difficile l'ottenimento di buoni risultati economici per un'azienda, la quale deve cercare metodi innovativi per mantenere la sua posizione. Molte aziende si spostano proprio per cercare fortuna in zone meno colpite dalla crisi o dove ci sia un vantaggio localizzativo. Sono maggiormente incentivate a spostarsi le aziende BG: la loro giovane età e la ridotta dimensione permettono loro di avere un alto grado di flessibilità e di adattamento ai cambiamenti. Le aziende che sono sempre state domestiche invece hanno maggior difficoltà a localizzarsi in altre zone o sono comunque più ostacolate, per l'elevata dimensione e per una serie di altre motivazioni. Anche le ragioni fiscali, soprattutto ultimamente, fungono da driver per le piccole e giovani aziende che spesso si posizionano in zone (non necessariamente nelle Black List²) in cui ci sia un minor peso fiscale. Ecco che quindi nei momenti in cui si verificano problemi economici in un Paese, un imprenditore è incentivato a creare una azienda BG anziché altre tipologie di aziende.

I fattori che sono appena stati elencati (alcuni interni all'azienda, altri più esterni) rappresentano alcune delle principali motivazioni che spingono un'impresa ad internazionalizzarsi soprattutto se di piccole dimensioni e giovane. Al verificarsi di questi fattori un imprenditore è spinto ad iniziare o spostare il suo business. C'è però da ricordare che spesso un unico fattore non è un determinante sufficiente a giustificare la nascita di una BG: infatti, nonostante l'esperienza lavorativa che possa aver maturato precedentemente un imprenditore, non è detto che sia incentivato a localizzare la sua azienda all'estero (per esempio ciò che può ostacolarlo è

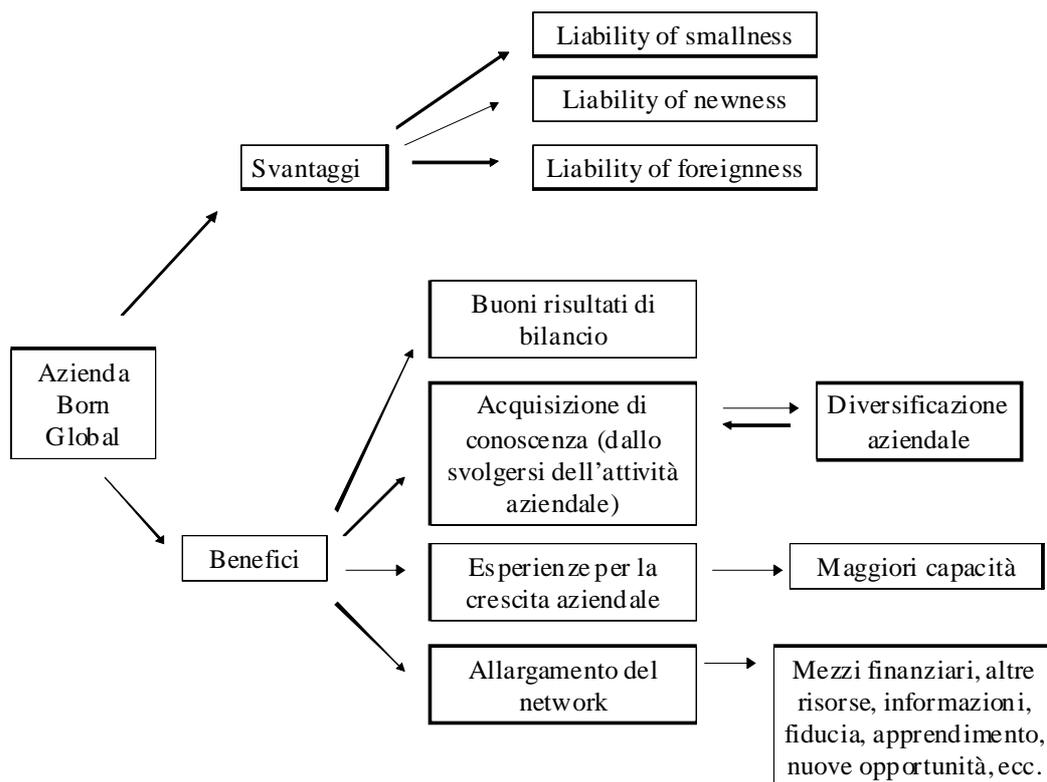
² La "Black List" è un elenco dei Paesi a regime fiscale privilegiato, più comunemente chiamati Paradisi fiscali (DM 27 Luglio 2010, pubblicato nella G.U. del 4 agosto 2010). Tra i tanti Stati, ne fanno parte anche per esempio le Isole Cayman, la Svizzera e Singapore.

la mancanza di un solido network); o ancora, l'esistenza di una crisi economica nel Paese di origine dell'imprenditore lo spingerebbe a localizzarsi in altre zone del mondo, ma la mancanza di esperienza e conoscenza (o innovazione) rappresentano dei validi ostacoli che non gli permettono di internazionalizzarsi. In conclusione, tutti i fattori sopra elencati sono ottimi driver per la creazione di una azienda BG anziché una qualsiasi altra tipologia di azienda, ma se considerati congiuntamente hanno un maggior impatto sulla scelta di internazionalizzazione da parte dell'imprenditore.

1.5. Performance e benefici

Se vogliamo concentrarci sugli aspetti inerenti le performance ottenute dalle aziende oggetto della nostra analisi, è facile accorgersi che sono pochi gli studi condotti in questo versante. Infatti, molti elaborati si interessano maggiormente ad analizzare quali sono le determinanti che spingono le aziende ad internazionalizzarsi fin da subito, come abbiamo visto nel paragrafo precedente. In realtà c'è una stretta interdipendenza tra i fattori che determinano la nascita delle BG e le performance che le stesse aziende ottengono: molte aziende si internazionalizzano a causa di tutti i driver descritti in precedenza ma seguono questo approccio anche per ottenere i benefici che descriveremo di seguito. Molto spesso la performance aziendale funge essa stessa da driver per l'internazionalizzazione delle BG: in questo senso si può parlare di uno stretto legame tra i due concetti.

Figura 2: I benefici che si possono ricavare dallo svolgimento di un'attività Born Global



Per quanto riguarda l'aspetto economico, i risultati di bilancio sicuramente non sono da trascurare; infatti, generalmente un alto grado di internazionalità da parte dell'imprenditore genera buoni risultati in contabilità. In altre parole, un orientamento imprenditoriale oltre i confini domestici (la cosiddetta global vision) fa in modo che l'azienda adotti strategie che le permettono di ottenere un'ottima performance economico-finanziaria (Georgiou et al., 2005). Questo è dimostrato per esempio dalla ricerca condotta da Knight e Cavusgil (2004). I due autori hanno analizzato l'impatto sulla performance aziendale da parte di alcune strategie (fra cui la competenza tecnologica globale, lo sviluppo di prodotti particolari, l'alto grado di qualità, le competenze dei rappresentanti-distributori esteri): la conclusione della loro analisi afferma che l'espansione delle aziende BG spinge all'adozione di strategie di internazionalizzazione che hanno una relazione positiva sulla performance economico aziendale.

Sono pochi però gli studi condotti sui risultati economici. Molti si concentrano piuttosto sugli aspetti immateriali e sulle performance strutturali, scelta motivata dal fatto che queste aziende sono sempre state definite dal punto di vista dell'intangibilità. Per queste ragioni è importante misurare la performance anche negli aspetti strutturali perché a volte le conseguenze più intrinseche risultano avere maggior impatto e successo nel lungo periodo rispetto ai semplici risultati economici di un bilancio (che possono essere positivi un anno ma stravolti l'anno successivo). Saranno di seguito analizzati i benefici strutturali che emergono dall'adozione di un business BG anziché di una qualsiasi altra tipologia di azienda, per esempio domestica.

Innanzitutto, operare attraverso una strategia di immediata internazionalizzazione porta inevitabilmente all'acquisizione di conoscenza. L'azienda che si espande fin da subito soffre per la mancanza di conoscenza del mercato. Grazie all'esperienza precedentemente accumulata dal suo imprenditore, viene in parte controbilanciato questo aspetto negativo ottenendo maggior facilità di internazionalizzazione rispetto ad un'azienda il cui fondatore non abbia trascorso periodi all'estero. Chiaramente però la conoscenza acquisita dalle esperienze precedenti aiuta e facilita questa fase iniziale di espansione ma non risolve la questione perché c'è sempre una buona quantità di rischio ed incertezza che non si riesce ad evitare: la conoscenza acquisita dall'imprenditore non è la stessa conoscenza che si potrebbe acquisire durante lo svolgersi dell'attività di business. Operando nei Paesi esteri, col passare del tempo vengono attivate sempre più operazioni (commerciali e non) che non possono far altro che aumentare il bagaglio di conoscenza accumulato nell'entità aziendale (Knight e Cavusgil, 2004). Si tratta di un circolo virtuoso che vede da un lato l'aumentare di operazioni aziendali all'interno di un Paese e dall'altro l'accumulazione di conoscenza: più l'azienda opera nel Paese in cui si è insediata, più ottiene conoscenza e maggiori operazioni farà, ottenendo nuova conoscenza, e così via. Ed è un circolo che ricomincia daccapo ogni qualvolta ci si instauri in un nuovo Paese (frequentemente per un'azienda BG). Sebbene abbiano scarse risorse finanziarie ed umane, un'abitudine delle aziende giovani è infatti rappresentata dalla frequente entrata in molti Paesi contemporaneamente, Paesi anche molto diversi fra loro. Si parla in questo senso di diversificazione internazionale (continua entrata in nuovi mercati). Questo concetto è però maggiormente portatore di

incertezza e rischio iniziali, ma d'altra parte col tempo l'azienda ottiene più conoscenza e tendenzialmente quindi una performance migliore. L'acquisizione di conoscenza attraverso la diversificazione internazionale è però un aspetto caratteristico anche delle aziende più grandi (Georgiou et al., 2005) con l'unica, ma importante, differenza che, mentre le aziende grandi ottengono conoscenza dopo un lungo periodo di attività nel mercato domestico, le BG acquisiscono fin da subito conoscenza perché, appunto, fin da subito si espandono. L'acquisizione di conoscenza ha ottenuto molta attenzione nello studio delle imprese BG. Boari et al. (2005) hanno condotto una ricerca su 112 start-ups di origine tecnologica, insediate in una zona di Roma. Lo scopo del loro elaborato era la verifica dell'ipotesi secondo la quale lo sviluppo del capitale sociale nelle relazioni di business estere favorisce l'acquisizione di conoscenza con la conseguente accelerazione della crescita estera aziendale. Utilizzando una scala di Likert composta da diversi item di misurazione, sono arrivati all'affermazione della loro ipotesi: la relazione con i clienti nei mercati stranieri procura l'assorbimento di conoscenza che a sua volta genera risultati economici non indifferenti, per esempio tende a crescere il fatturato realizzato dallo start-up sui mercati esteri, cresce il numero di mercati stranieri in cui uno start-up è presente, infine aumenta il numero di attività di R&S attivate dalla BG in quei mercati (Boari et al., 2005).

Una seconda implicazione nell'operato di una BG sta nell'accumulazione di esperienze nei mercati stranieri che inevitabilmente fanno crescere l'azienda, nel senso implicito del termine. Un'azienda che opera in territori stranieri è portata ad effettuare operazioni che possono essere fatte anche in ambito nazionale: l'acquisto di materie prime, il recruitment, la vendita dei prodotti e così via. Ciò che la differenzia rispetto ad un'altra tipologia di azienda è il fatto che si tratta di operazioni effettuate in un territorio diverso da quello domestico e soprattutto con una serie di attori stranieri. Questo può senz'altro risultare maggiormente difficile. L'azienda è quindi portata a prendere importanti decisioni; alcune si potranno rivelare positive, altre negative. In entrambi i casi l'azienda apprenderà dalle proprie esperienze ed individuerà quali sono le scelte che la indirizzano verso gli ottimi risultati e quali invece sono da evitare perché negative. Acquisirà dunque maggiori capacità in ambito manageriale, nel campo organizzativo, capacità legate alle strategie di marketing da adottare ed una serie infinita di altre competenze che non potranno che essere acquisite se non tramite l'esperienza, nel nostro caso estera. Vi sono inoltre effetti legati all'esperienza che migliorano la performance aziendale delle new ventures, oltre ad assicurare un maggior accesso alle risorse e ai mercati (Presutti et al., 2008).

La maggior esperienza e l'acquisizione di conoscenza si ottengono anche a causa dell'allargamento del network: un ulteriore e fondamentale beneficio che scaturisce dallo sviluppo di una BG. Come già sottolineato e come sarà maggiormente analizzato nel proseguito, il network è un essenziale aspetto di questa politica aziendale. Anch'esso funge da driver ed allo stesso tempo da conseguenza. È uno dei principali successi e benefici ottenibili quando si opera in un contesto che va oltre i propri confini nazionali. È vero che un buon network si può sviluppare anche all'interno di un'azienda che opera in territorio nazionale, ma se il

business si estende oltre i confini domestici, l'allargamento delle relazioni di network può essere infinito e può apportare all'azienda maggiori benefici. Tra i principali vantaggi materiali che procura c'è da guardare con attenzione al lato finanziario: avere un largo network può avere implicazioni per quanto riguarda l'ottenimento di mezzi finanziari da parte di promotori che credono nel business e hanno possibilità di investire. Però questa non è una conseguenza immediata perché un network non per forza porta finanziamenti: bisogna infatti sviluppare relazioni con soggetti che abbiano il capitale necessario. Un network può procurare anche altri benefici: mezzi e risorse che si possono scambiare nelle relazioni con gli altri attori, la serie di informazioni che si possono ottenere (Phelan et al., 2006), lo sviluppo di fiducia e solidarietà tra i nodi del network, l'apprendimento attraverso l'esperienza, l'identificazione e sfruttamento delle opportunità (Bals et al., 2008; Phelan et al., 2006) e via dicendo.

Quelli appena elencati sono solo una serie di vantaggi che può ottenere un'azienda che si internazionalizza fin dall'inizio della sua attività. Chiaramente ci sono altri benefici che non sono stati ricordati ma non per questo sono da ritenere meno importanti. Un'azienda Born Global infatti, operando all'interno di mercati esteri, ha la possibilità di rimanere più al passo con ciò che accade nel mondo, quindi può sviluppare un alto grado di innovazione, non solo per quanto concerne i prodotti o servizi che offre. Inoltre può beneficiare della diversa domanda da parte dei consumatori presenti nella zona in cui è stabilita: questo le permette di avere un più alto reddito a fine esercizio rispetto a quanto potrebbe ottenere se rimanesse nel Paese d'origine (ciò è dovuto al fatto che i consumatori hanno gusti diversi a seconda della zona in cui sono, ma potrebbe essere causato anche dalla mancanza di offerta). Lo scopo finale delle aziende è di certo rappresentato dai risultati economici: le BG hanno più probabilità di venir soddisfatte in questo senso rispetto alle altre tipologie di aziende, semplicemente perché hanno a disposizione maggiori strumenti per realizzare il loro obiettivo e una più ampia territorialità in cui operare che permette loro di agire con una "international mindset". Non bisogna però cadere nell'errore di associare al successo le BG in quanto i risultati da esse ottenibili dipendono chiaramente da come intendono operare. Non è detto che un'azienda che si internazionalizza debba per forza aver successo, anzi potrebbe anche fallire. Ciò dipende da come viene gestito il business. Generalmente possiamo dire che la performance di un'azienda BG può essere buona o meno e ciò dipende anche da fattori esterni ovvero ambientali e da fattori interni all'azienda. I primi sono per esempio la possibilità di crescita che ha il Paese in cui si è stabilita l'azienda BG (se il Paese è destinato a crescere è più probabile che l'azienda ottenga performance positive) o i continui cambiamenti tecnologici (l'azienda che opera in contesti tecnologici è maggiormente incentivata a svilupparsi in settori di nicchia perché in questo modo ha minor possibilità di essere imitata dai competitors). Fattori intrinseci all'entità aziendale sono invece le capacità che ha sviluppato: competenze tecnologiche, capacità di marketing, capacità di gestione e molte altre. Da una ricerca condotta recentemente da Efrat e Shoham (2012) si è concluso che questi ultimi, i fattori più intrinseci all'azienda, sono fondamentali per la sua sopravvivenza (a tal proposito nello studio si considerano cinque anni di vita dal momento dell'istituzione) e mirano a dare

benefici soprattutto nel lungo termine. Il contrario si può affermare per i fattori più esterni, maggiormente significativi in un'ottica di breve periodo.

1.6. Conclusioni

In questo capitolo è stata posta l'attenzione su un nuovo modo di fare impresa. È stato introdotto il concetto di aziende Born Global ed è stata spiegata la sua evoluzione in letteratura. Il fenomeno globalizzativo ha portato cambiamenti anche nel versante aziendale. Sono nati nuovi concetti e nuovi modi di far azienda: per esempio le imprese si associano attraverso partnership per condividere determinati progetti o iniziative, si internazionalizzano non solo per la commercializzazione ma anche per ricercare risorse umane e, tra le altre infinite nuove possibilità, cercano anche di internazionalizzarsi fin da subito, nonostante la dimensione ridotta e la mancanza di esperienza. Ed è proprio quest'ultimo il concetto di BG. Mancano loro diverse risorse, finanziarie soprattutto, ma in compenso sono dotate di un team di persone (spesso non si tratta solo dell'imprenditore) che godono di un grande vantaggio: avere una mentalità globale contribuisce a raggiungere il successo. È importante che questa vi sia fin dall'inizio: prima di essere globale, l'azienda deve innanzitutto pensare in modo globale (Oviatt e McDougall, 1995).

Inizialmente la BG è stata definita come “a business organization that, from inception, seeks to derive significant competitive advantage from the use of resources and the sale of outputs in multiple countries. The distinguishing feature of these start-ups is that their origins are international” (Oviatt e McDougall, 1994). Successivamente è emersa l'importanza che svolge il ruolo dell'imprenditore nelle aziende BG tanto che sono state definite più recentemente come il “final stage of the learning process of a serial entrepreneur, advancing proposition regarding the importance of prior entrepreneurial experience – in terms of knowledge acquisition, identification and exploitation of opportunities, social networks development – for born global venture creation and growth” (Presutti et al., 2008).

Nel corso del capitolo si è cercato di comprendere quali sono gli aspetti che ci permettono di distinguerla da altre tipologie di aziende. Le aziende Born Global, sulla base delle ricerche analizzate si caratterizzano per i seguenti fattori strutturali:

- Espansione in diversi Paesi fin dalla nascita: proprio per questo si tratta sempre di aziende piccole e giovani (alcuni autori richiedono al massimo tre anni di tempo tra il momento della fondazione e quello della prima attività internazionale, altri autori richiedono meno tempo);
- Elevato fatturato proveniente dalla vendita dei prodotti o servizi in diversi Paesi: nella ricerca di Bals et al. (2008) si parla della presenza commerciale in almeno cinque Paesi diversi;
- Coordinamento di attività diverse in Paesi diversi;

- Visione globale dell'imprenditore, creata grazie a precedenti esperienze all'estero (molto spesso si tratta di imprenditori giovani, ma l'età precisa non viene considerata nel nostro elaborato un requisito di distinzione);
- Sviluppo di un buon business network che le consenta i collegamenti con Stati diversi;
- Alto grado di innovazione nei prodotti che offre e nelle strategie che adotta;
- Presenza in mercati di nicchia altamente specializzati (considerato che al giorno d'oggi sono molte le aziende BG presenti all'interno di industrie diverse, operare in settori di alta tecnologia non viene considerato in questa analisi un requisito per la classificazione di azienda BG, ma è semplicemente un elemento aggiuntivo che favorisce la nascita delle BG e le spinge verso il successo).

Se un'azienda si rispecchia congiuntamente in tutti questi elementi, può essere considerata Born Global e si differenzia da tutte le altre aziende che si limitano a servire il mercato domestico o che mirano ad una internazionalizzazione più graduale. Proprio a tal proposito, le aziende BG si differenziano molto da altre aziende che scelgono un'espansione più graduale e che rispondono al modello della Stage Theory, modello che non si può ritenere invece valido per le aziende oggetto di analisi in questo elaborato.

Come abbiamo visto, le BG sono spinte ad internazionalizzarsi fin da subito per diversi motivi: il dinamismo ambientale è dovuto ai nuovi sviluppi sul fronte della tecnologia e della comunicazione, questo non può che richiedere all'azienda di essere flessibile e di muoversi in contesti diversi da quelli meramente locali; le precedenti esperienze all'estero hanno creato una rete di relazioni che può facilmente diventare un business network ricco di possibilità per chi sceglie di intraprendere una BG; l'alto grado di innovazione richiesto sia per i prodotti e sia per l'organizzazione e strategia aziendale è necessario all'azienda per essere maggiormente competitiva; i vantaggi localizzativi possono essere sfruttati dato che ai giorni d'oggi per l'azienda è più facile spostarsi. Queste sono alcune delle principali motivazioni che, a maggior ragione se congiuntamente considerate, portano alla nascita delle aziende BG, così come le abbiamo definite in precedenza.

Queste aziende godono di un assetto diverso rispetto alle altre tipologie di aziende; nel paragrafo precedente sono stati analizzati in particolare i vantaggi, senza considerare nello specifico gli aspetti negativi che devono affrontare e che purtroppo sono molti. Sono stati raggruppati all'interno di tre grandi aree: lo svantaggio di essere piccole aziende, di essere nuove e di essere straniere. Sono tre problemi che le aziende Born Global devono affrontare congiuntamente quando vogliono svolgere il business espandendosi in Stati stranieri. Ma il trade-off è compensato dal fatto che, se la gestione si rivela essere vincente, si possono anche ottenere ottimi benefici: buoni risultati economici, aumento della conoscenza, maggior esperienza, un allargamento del network internazionale, e via dicendo.

L'acquisizione di conoscenza che si può avere nello svolgimento dell'attività imprenditoriale BG è diversa rispetto a quella che si può assorbire tramite un'azienda domestica, come sono diverse le esperienze che permettono all'azienda di indirizzare in modo migliore la propria strategia, com'è diverso anche il network che si può sviluppare, le varie capacità manageriali da apprendere e così via. In sintesi, dal punto di vista

della performance, un business di tipo BG è molto diverso da altre tipologie aziendali; ciò è dovuto al fatto che è diverso anche il contesto territoriale in cui si sviluppa. Il differente ambito territoriale, globale per le BG, permette loro di avere molte più opportunità rispetto ad un'azienda che si limita al territorio nazionale o che lavora limitatamente alla propria regione di origine. Un business sviluppato in scala globale facilita la crescita all'azienda, economica e non, e permette di avere una visione globale. Si tratta di due realtà molto diverse. D'altro canto però, agire in un ambito strettamente regionale o nazionale, fa crescere altre tipologie di competenze nell'azienda, si percepiscono maggiormente alcune possibilità, strettamente legate alla propria zona; si hanno diverse modalità per farsi conoscere, poiché c'è un network diverso, più limitato, ma che può ugualmente far arrivare buoni introiti all'azienda. Si tratta dunque di due ambiti diversi, ognuno con le proprie potenzialità. Uno maggiormente ristretto a ciò che offre la regione in cui si trova, l'altro più ampio e dislocato. Entrambi offrono vantaggi, di diversa natura ed entità. Sta all'azienda decidere se sfruttare la territorialità in cui è nata e coglierne le opportunità o se invece agire tramite una strategia che mira all'internazionalità (o una combinazione delle due possibilità). Le Born Global sono portate a scegliere quest'ultima via ma non è detto che questa debba essere per forza una scelta biunivoca direzionata: infatti un imprenditore può scegliere di bilanciare la propria strategia scegliendo di espandere alcuni aspetti e mantenere la localizzazione territoriale di altri. Infatti potrebbe scegliere semplicemente di delocalizzare tutte le fasi aziendali in uno o più Stati in cui vi sia un vantaggio localizzativo, per esempio la presenza di una materia prima a basso costo, ma mantenere la fase di R&S nella zona di origine.

Un esempio è l'azienda Piquadro S.p.A., entità imprenditoriale bolognese che produce e commercia a livello globale prodotti di pelletteria, frutto di una fabbricazione italiana che ha ottenuto successo grazie alle innovazioni di prodotto, alla qualità dei pellami utilizzati, grazie alle strategie di joint-venture attraverso le quali ha iniziato la propria espansione in Stati esteri ed infine al design moderno dei suoi prodotti. Dopo aver delocalizzato la produzione nella zona di Guangdong (una regione della Cina meridionale) attraverso l'acquisizione parziale di uno stabilimento, ha scelto di far ricorso all'approvvigionamento locale di risorse non solo umane, ma anche di materie prime. Il risultato non è stato soddisfacente: i bassi prezzi asiatici, molto competitivi rispetto ai prezzi del pellame italiano, si riflettevano negativamente nella bassa qualità, sia delle materie prime e sia della manodopera finale. L'azienda ha dovuto invertire la propria decisione, tornando ad utilizzare le pelli italiane. Inoltre alcune fasi, soprattutto quelle legate al controllo e alla produzione di borse artigianali, sono state fatte tornare alla manodopera italiana. In questo modo i suoi prodotti sono tornati all'alta qualità iniziale che ha permesso all'azienda di raccogliere ottimi risultati economici. Questo ci permette di capire che un'azienda può scegliere di dislocare diverse attività ma ci sono alcuni aspetti del business che devono per forza rimanere locali, non devono essere ricercati all'estero o comunque dislocati altrove perché si viene a perdere parte della qualità e questo comporterebbe perdite economiche, un passo all'indietro che allontana l'azienda dal successo, anziché avvicinarla.

Le aziende BG nell'adottare un approccio di espansione globale, dovrebbero capire se ci sono aspetti del loro business che danno risultati positivi solo se rimangono legati al contesto territoriale. Questa soluzione di bilanciamento tra locale e globale potrebbe rivelarsi una scelta vincente di fronte ad altre strategie aziendali,

tanto che si parla spesso di “glocal”. Le aziende BG, come le altre tipologie di aziende che decidono, in un momento successivo alla nascita, di espandersi, devono scegliere il giusto mix di internazionalizzazione. Il merito è infatti determinato anche da questo bilanciamento: per le BG la chiave del successo sta anche nello scegliere la dose adeguata di attività locali ed attività globali.

In conclusione, sulla base delle ricerche analizzate, vengono elencati di seguito sette fattori che determinano il successo aziendale, ricordando sempre che quest’ultimo dipende anche da come viene gestita nel complesso la realtà aziendale:

1. international mindset;
2. innovazione;
3. conoscenza;
4. network;
5. entrepreneurial prior experience;
6. glocalizzazione;
7. mercati di nicchia/high tech.

Questi sono alcuni dei principali fattori che portano un’azienda ad ottenere ottimi risultati. Più l’azienda assume questi caratteri, più sarà semplice arrivare al successo. Nel capitolo secondo l’attenzione sarà posta su ogni singola variabile e si cercheranno di capire meglio le caratteristiche di ogni fattore sopra elencato per vedere come può essere ottenuto da una BG e quali benefici se ne possono ricavare.

Capitolo 2

I fattori del successo di un'azienda Born Global

Nel capitolo precedente sono state elencate le caratteristiche che differenziano una BG da altre tipologie di aziende. In questa parte l'attenzione sarà concentrata sui fattori che spingono al successo. Date le peculiarità intrinseche possedute da un'azienda che si internazionalizza fin da subito, i drivers del successo sono i seguenti:

1. Una mentalità globale: le diverse esperienze all'estero, non solo dell'imprenditore, permettono all'azienda di acquisire un'ottima visione internazionale che deve saper mantenere durante il suo business e non deve mai accontentarsi neppure se arriva a buoni risultati economici; è preferibile se cerca di espandersi continuamente in nuovi mercati perché in questo modo può cogliere opportunità in continuazione; il fondatore deve perdere i legami che lo tengono ancorato all'interno di un singolo Paese; per essere globale un'azienda deve saper sviluppare la capacità di pensare in maniera globale (Oviatt e McDougall, 1995);
2. Innovazione, sia dei prodotti e sia dell'organizzazione (Oviatt e McDougall, 1995): da un lato può offrire prodotti che seguono il progresso tecnologico o le tendenze, solo in questo modo può incontrare le necessità ed i bisogni dei consumatori; dall'altro deve prendere decisioni interne alla sua organizzazione o alla strategia che le danno maggiori benefici;
3. Possedere una risorsa unica ed inimitabile: il successo è polo attrattivo di imitazione da parte dei competitors, avere una risorsa difficile da imitare, soprattutto se intangibile (la conoscenza per esempio), allontana la possibilità di venir superati da aziende rivali (Oviatt e McDougall, 1995);
4. Sviluppare, mantenere ed allargare il suo business network (Oviatt e McDougall, 1995): i benefici che possono derivare dalla rete di relazioni sono molteplici, se l'azienda riesce a fare del network un bisogno intrinseco della sua attività, sicuramente arriverà al successo;
5. L'imprenditore è un soggetto che ha sviluppato nel passato esperienze internazionali e conoscenza (Oviatt e McDougall, 1995): le diverse esperienze precedenti hanno permesso agli stakeholder interni all'azienda di avere una visione globale, di costruire un buon business network e hanno apportato altri vantaggi; in questo modo si è acquisita anche conoscenza tacita di cui l'azienda può godere;
6. Creare il giusto equilibrio tra attività locali e globali: la BG di sua natura si internazionalizza, ma deve capire se ci sono delle attività che devono strettamente rimanere legate ad un territorio, un Paese o una cultura; poiché internazionalizzandole potrebbe ottenere risultati contrari rispetto a quelli desiderati;
7. Operare in mercati di nicchia e preferibilmente in settori ad alta tecnologia (Oviatt e McDougall, 1995): molto spesso le aziende BG si identificano anche per i prodotti tecnologici che offrono, ma

questo è un fenomeno che sempre più si allarga anche ad altre realtà settoriali, in qualsiasi caso presentarsi nel mercato con un orientamento tecnologico, oltre che un orientamento al marketing, non può che incrementare il successo aziendale.

La corretta applicazione di questi fattori al modello di business e la giusta combinazione tra essi, permette all'azienda di gestire l'attività con successo ottenendo ottimi risultati e molteplici benefici.

I fattori del successo saranno analizzati in maniera più specifica nei paragrafi che seguono e si cercherà di gestire l'analisi dando attenzione anche alle modalità grazie alle quali un'azienda BG può ottenere questi drivers che fungono da ponte per farla arrivare al successo. Sarà interessante valutare quanto siano importanti nell'analisi empirica del caso I'm Watch (quarto capitolo).

2.1. Global Mindset: “to be global one must first think globally”

Il primo aspetto del successo aziendale di una Born Global riguarda la mentalità globale che appartiene propriamente alle aziende che abbiamo analizzato nel capitolo precedente. Senza quest'aspetto infatti, non potrebbe trovare attuazione l'aspetto più importante, ovvero la loro internazionalità fin dalla nascita. Questo concetto è strettamente legato alla precedente esperienza dell'imprenditore e molti autori considerano questi aspetti come unica variabile ma qui si sceglie di differenziare la global mindset dalla prior experience e considerarle distintamente per una semplice ragione: l'esperienza precedentemente sviluppata dall'imprenditore non deve essere considerata solo in un contesto globale perché potrebbe invece essere stata acquisita nel Paese domestico; in questo caso non si potrebbe collegare al concetto di global mindset perché non consentirebbe di sviluppare una mentalità globale ma piuttosto terrebbe l'imprenditore racchiuso nel suo ambiente locale; la mentalità globale si acquisisce soltanto attraverso le diverse esperienze all'estero. È in ragione a ciò che si preferisce considerare separatamente i due concetti.

La mentalità globale “is a way of being rather than a set of skills. It is an orientation of the world that allows one to see certain things that others do not. A global mindset means the ability to scan the world from a broad perspective, always looking for unexpected trends and opportunities that may constitute a threat or an opportunity to achieve personal, professional or organizational objectives” (Rhinesmith, 1993). Da altri autori viene definita come una mentalità caratterizzata da un alto grado sia di differenziazione e sia di integrazione in un contesto multiculturale. La prima è intesa come apertura alla diversità tra culture e mercati differenti; l'integrazione viene invece considerata come abilità di integrare ed incorporare la diversità. In sostanza la global mindset è l'interpretazione del mondo con apertura e consapevolezza della diversità esistente tra le diverse culture e la propensione ad incorporare tale diversità (Gupta e Govindarajan, 2002). Chi ha una mentalità globale non avverte alcuna distinzione tra clienti nel mercato domestico e clienti nel mercato straniero e percepisce come irrilevanti i confini del suo mercato nazionale (Phelan et al., 2006).

Figura 3: Definizione di mentalità globale



L'interrogativo che risulta più ovvio dopo aver formulato la definizione del concetto sta nel chiedersi come si possa acquisire una mentalità globale. La risposta, per quanto possa sembrare semplice, sta nelle diverse esperienze all'estero vissute dall'imprenditore (come da qualsiasi altro soggetto che ricopra anche ruoli inferiori): il suo background influenza fortemente il percorso di internazionalizzazione, plasma la sua mentalità e diminuisce la distanza psichica (Madsen e Servais, 1997). Queste esperienze infatti aprono la mentalità di qualsiasi persona, anche semplicemente nella sfera privata di chiunque. Per sviluppare (e mantenere) una mentalità globale il manager ha bisogno anche di conoscenze e capacità: "a manager needs to have knowledge of different aspects of the interdependent world. Skills, on the other hand, are certain human and behavioural abilities that managers have that help them to do their work more effectively in the global context" (Kedia e Mukherji, 1999). La giusta combinazione di conoscenze e capacità (che non sono altro che l'abilità di mettere in pratica la conoscenza) permette lo sviluppo di una mentalità globale. Nello specifico, le conoscenze sono la padronanza della tecnologia, dei sistemi informatici e delle telecomunicazioni, oltre che più in generale la comprensione dei fattori sociali, politici, culturali ed economici che hanno i diversi Paesi e che possono impattare sulle decisioni del management. Dall'altro lato le capacità rappresentano invece la leadership per gestire la diversità. La global mindset si può creare quindi attraverso la combinazione delle conoscenze dei diversi Paesi sotto tutti i loro aspetti e la capacità di integrare queste differenze in luoghi diversi: a livello pratico, l'acquisizione della mentalità internazionale può avvenire tramite viaggi all'estero, attraverso esperienze di lavoro (come dipendente o in maniera autonoma) in Paesi diversi dal proprio di origine, attraverso la possibilità di frequentare persone di culture diverse in luoghi diversi. Tutte queste opzioni permettono di acquisire la conoscenza delle culture diverse e aiuta a capire come gestirle. Ed è importante in un contesto di aziende BG perché si ha a che fare con sistemi

legislativi, religiosi e culturali diversi e bisogna sapere come gestire il business con persone di svariate nazionalità. Questo si può notare anche nei semplici gesti quotidiani del business. Per esempio, in un incontro tra manager di diversa nazionalità, alcune culture hanno l'usanza di omaggiare l'ospite con un simbolo di riconoscenza. Ma bisogna far attenzione a quali regali possono essere apprezzati e quali invece possono rivelarsi offensivi o comunque poco graditi e questo può andare ad impattare la riuscita della pratica commerciale.

Se si persegue un obiettivo di crescita e di successo, non è sufficiente acquisire una mentalità globale ma è necessario mantenerla per tutto il periodo di attività imprenditoriale. La global mindset si mantiene attraverso la continua crescita delle conoscenze e delle capacità. Ciò che può aiutare è per esempio la propensione ad essere "curiosi del mondo" (Kedia e Mukherji, 1999) e l'impegno a diventare sempre più esperti di come esso funziona, l'esposizione alla diversità e novità, il desiderio di sviluppare una visione che sappia tessere insieme diversi filoni di conoscenza delle culture e dei mercati (Gupta e Govindarajan, 2002).

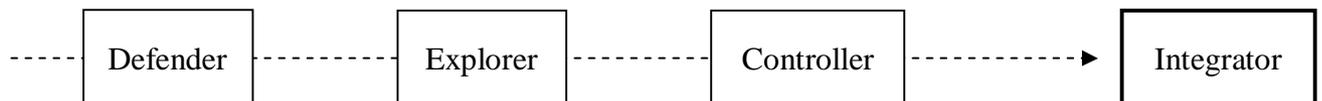
Come precedentemente detto, per avere una mentalità globale è necessario avere alta differenziazione ed integrazione. Al mancare di uno dei due prerequisiti, cade la possibilità di sviluppare una mentalità internazionale. Se per esempio un imprenditore è lacunoso nel grado di differenziazione, avrà una mentalità ristretta e provinciale (chiamata "parochial mindset"). Questo significa che ha una buona abilità di integrarsi in un suolo nazionale diverso dal suo territorio originario, però non ha una sufficiente apertura alla diversità tra culture. Per esempio IKEA, azienda originaria della Svezia, quando ha iniziato la commercializzazione negli Stati Uniti continuava ad applicare la sua mentalità svedese e gli standard che aveva utilizzato nel mercato domestico senza badare alle abitudini americane: per esempio la non consegna al domicilio dei mobili o la vendita di lenzuola che non rispettavano gli standard statunitensi. Nell'espansione verso gli Stati Uniti, l'applicazione della strategia svedese, si è rivelata una forte barriera al successo; successivamente l'azienda ha dovuto rivedere le sue decisioni e conformarsi alla diversità per poter sviluppare una mentalità internazionale ed ottenere buoni risultati nel suolo statunitense (Gupta e Govindarajan, 2002).

Lo sviluppo di mentalità diverse è legato anche alle caratteristiche del Paese in cui vive l'imprenditore. Pensiamo ai manager europei e a quelli americani. Questi ultimi vivono all'interno di un ambiente omogeneo in cui ci sono poche lingue diverse, si ha la prevalenza dell'inglese, e si ha una sola cultura. Gli europei invece hanno sempre vissuto all'interno di un ambiente molto eterogeneo per quanto riguarda la lingua e la cultura (Kedia e Mukherji, 1999). In base a ciò, vediamo come possono essere classificate le diverse mentalità, sottolineando già da subito che tra esse si può individuare un legame basato su un processo evolutivo:

1. Defender: è un imprenditore orientato al mercato interno e totalmente disinteressato alle altre culture; è convinto che il diverso rappresenti sempre qualcosa di pericoloso e per questo cerca protezione (spesso richiedendo allo Stato l'imposizione di barriere commerciali); nella sua strategia non si intravede alcun elemento di internazionalità;

2. Explorer: anch'esso ha una visione orientata al mercato domestico ma, a differenza del defender, riconosce che all'estero ci possono essere delle interessanti opportunità; per questo fa qualche operazione all'estero, ma al contempo agisce con molta attenzione e cautela, infatti tutte le attività estere (prevalentemente esportazioni), anche le più semplici, sono severamente controllate dall'interno;
3. Controller: ha molte operazioni all'estero, per questo è forzato a capire le culture straniere; vorrebbe però poter applicare i sistemi interni anche nei nuovi Paesi in cui si espande; sulle operazioni estere mantiene un controllo ancora più forte rispetto a quello dell'explorer;
4. Integrator: rappresenta il massimo grado di mentalità globale, con la giusta conoscenza e capacità; può intrattenere qualsiasi operazione nel mondo; è prevalentemente uno attento e competente; sviluppa le sue capacità manageriali e la sua global mindset ricercando informazioni sul mondo ed usandole con esperienza.

Come si può notare, si tratta di un processo evolutivo, che vede da una parte una mentalità fortemente concentrata all'interno (defender), per arrivare ad una mentalità totalmente internazionale (integrator). Alcuni managers, quelli che non gestiscono un'azienda BG, rimangono ai primi stadi. Il manager di una BG invece è propriamente un integrator. Ha le giuste capacità di gestione e gode di una ottima flessibilità di adattamento.



È importante avere una mentalità orientata all'internazionalità perché l'odierna eterogeneità dei mercati non può essere ignorata (Gupta e Govindarajan, 2002) e perché la globalizzazione comporta diverse e sempre maggiori sfide (Kedia e Mukherji, 1999) per gli imprenditori, tra cui appunto quella di saper sviluppare una mentalità di questo genere per far fronte al fenomeno globalizzativo che si manifesta anche nel settore aziendale.

I benefici che si possono ricavare dal vantare una mentalità globale sono molteplici. La strategia aziendale dipende fortemente dalla mentalità che un imprenditore ha sviluppato (Gupta e Govindarajan, 2002); avere una global mindset non può che comportare una strategia aziendale ad ampio raggio, appunto internazionale, che è propria delle BG: “how managers perceive and interpret the global social and economic environment around them has a major impact on the strategies that they pursue and the success of these strategies”. L'altro lato della medaglia sta nel fatto che un imprenditore con mentalità globale, per arrivare al successo, deve

avere anche la capacità di non perdere di vista le necessità locali (questo sarà ripreso nel paragrafo dedicato alla glocalizzazione). Gli altri benefici (Gupta e Govindarajan, 2002) che può ottenere un'azienda si possono manifestare in uno o più dei seguenti vantaggi competitivi:

- il vantaggio di essere tra i primi a saper identificare le opportunità emergenti;
- una maggiore raffinatezza e una più fine analisi nel trade-off tra adattamento locale e standardizzazione globale;
- un più agevole coordinamento tra attività complementari distribuite tra confini diversi;
- una più rapida ed efficiente condivisione transnazionale delle migliori pratiche tra filiali.

Perché è importante che una BG abbia una mentalità globale? Le BG hanno una visione di questo genere proprio per la definizione che abbiamo dato di esse. Infatti una Born Global nasce spesso perché l'imprenditore ha sviluppato una precedente esperienza che gli ha permesso di avere una mentalità globale e quindi può creare il suo business avendo di fronte il panorama del mondo intero e non una semplice porzione di esso. È importante che abbiano una global mindset perché, se così non fosse, verrebbe a mancare un tassello fondamentale della BG che è intrinseco nella sua stessa nascita e che quindi può compromettere la buona riuscita del business. Se infatti un'azienda vuole espandersi come fa una BG ma poi vengono a mancare le peculiarità che caratterizzano la global mindset (il grado di integrazione e di differenziazione), sarà dotata di una mentalità più ristretta che non le permetterà di agire con ottima strategia nel suo business e quindi non la farà arrivare al successo.

In sintesi, le diverse esperienze all'estero permettono all'azienda di acquisire un'ottima mentalità internazionale che deve cercare di mantenere durante il suo business: “to be global one must first think globally” (Oviatt e McDougall, 1995).

2.2. Propensione all'innovazione

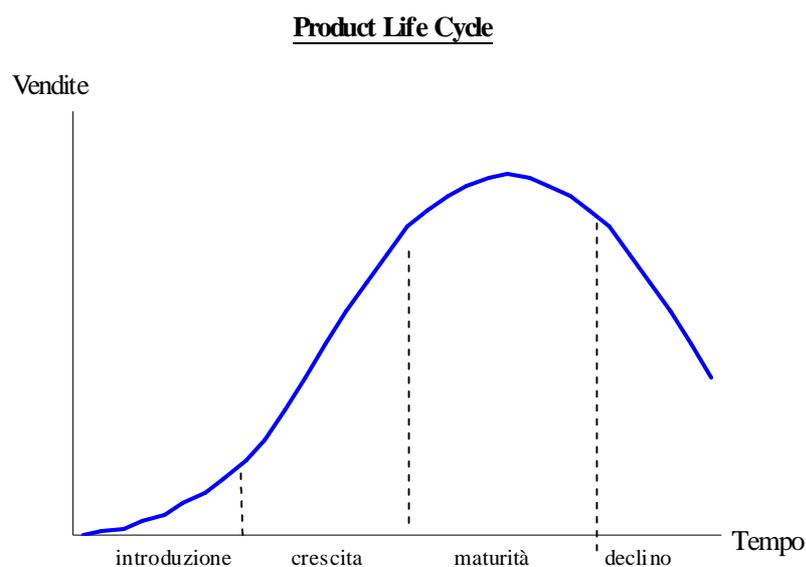
“Innovativeness refers to the firm's capacity to generate new ideas, products and services for foreign markets and its determination to develop creative solution to challenges it faces” (Baronchelli e Cassia, 2008). Si tratta di un modo di essere, intrinseco all'azienda: l'innovazione è cercare nuove soluzioni e può essere applicata sia nei prodotti da offrire e sia nella gestione organizzativa generale. Rappresenta l'idea di affrontare il business proponendo qualcosa di diverso dagli altri e che possa incontrare i gusti e le necessità di chi vive dentro ed attorno all'azienda, per differenziarla da tutte le altre imprese e darle così una sfumatura di novità che la possa portare al successo. L'imprenditore, attraverso l'innovazione deve rivoluzionare il modello di produzione aziendale, sfruttando un'invenzione o una possibilità tecnologica non ancora sperimentata, per produrre un nuovo bene o per produrne uno vecchio ma in maniera innovativa. Una

innovazione è per esempio l'apertura verso nuovi mercati, prima inesplorati, o la reinvenzione delle operazioni aziendali per servire al meglio quei mercati (Knight e Cavusgil, 2004).

L'innovazione risulta da due principali fonti. La prima sta nell'entità di R&S interna all'azienda: rappresenta quindi la conoscenza accumulata e custodita nel tempo. La seconda fonte consiste nell'imitazione delle innovazioni degli altri (Knight e Cavusgil, 2004). L'innovazione nasce dalla combinazione tra le due fonti: non deve trattarsi di imitazione propria, altrimenti non si può parlare di innovazione, ma deve piuttosto trattarsi di uno spunto da ciò che fanno gli altri per poi plasmare e modellare una nuova idea attraverso la propria conoscenza, cercando di andare incontro alle necessità, non solo dei consumatori.

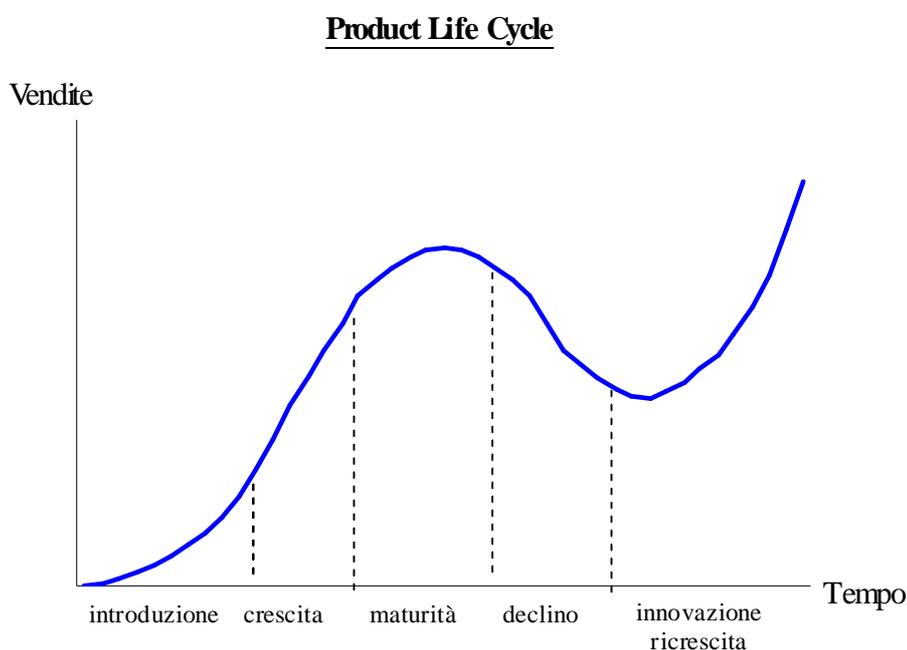
È importante che un'azienda BG sia dotata di innovazione perché proponendo sistematicamente sempre i soliti prodotti tradizionali senza alcun cambiamento, rischia di venir superata dai competitors che offrono altri prodotti simili ma innovativi. Non è importante solo per una ragione di lotta contro la concorrenza ma anche perché con le nuove tecnologie e il maggior livello di concorrenza causato dalla globalizzazione, abbiamo assistito ad un accorciamento del ciclo di vita di un prodotto (Baronchelli e Cassia, 2008; Collesei, 2006). Questo è vero soprattutto per le aziende che lavorano all'interno dei settori high-tech, come le Born Global. Un semplice accenno a questo argomento può rendere più semplice la comprensione di questa necessità. Innanzitutto c'è da chiarire che il ciclo di vita "definisce l'andamento delle vendite di un prodotto in funzione del tempo e viene rappresentato con un modello ideale caratterizzato da una curva dapprima crescente, poi decrescente" (Collesei, 2006). Nella figura sottostante vengono rappresentate le diverse fasi che caratterizzano il ciclo di vita di un prodotto.

Figura 4. Ciclo di vita del prodotto: introduzione, crescita, maturità, declino



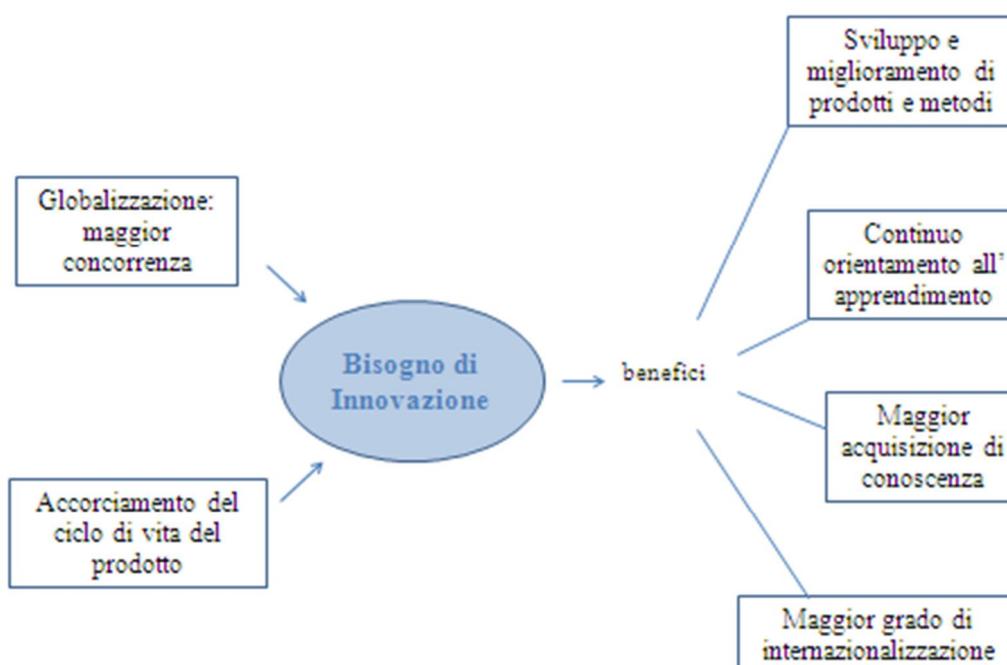
Nella prima fase, generalmente ci sono bassi volumi di vendita con leggero incremento, destinati ad aumentare notevolmente nella fase di crescita, quando il bene inizia ad essere più conosciuto e più ricercato. La maturità si caratterizza per il fatto che il bene continua ad essere richiesto ma le vendite diventano costanti e successivamente si ha una decrescita del tasso di incremento delle vendite. Infine, il prodotto entra nella fase di declino, facendo registrare una riduzione dei volumi di vendita, a causa del cambiamento dei gusti dei consumatori e dell'inserimento nel mercato di nuovi prodotti. Durante il declino è inevitabile da parte dei consumatori la sostituzione del bene con altri prodotti offerti da aziende rivali maggiormente innovativi. L'impresa, per evitarlo, dovrebbe introdurre una buona dose di innovazione al prodotto, attraverso il restyling per esempio; in questo modo allunga la vita del prodotto. Affinché questa strategia sia efficace, l'innovazione deve iniziare nella fase di maturità, non più tardi. Come si diceva poc'anzi però, il ciclo di vita del prodotto, in particolare per i prodotti innovativi tecnologici, ha subito lentamente un accorciamento, a causa dei progressi tecnici e della forte concorrenzialità esistente (Collesei, 2006): il prodotto ottiene comunque risultati economici ma in minor tempo. Questo crea il bisogno di innovazione, di nuove idee, e quindi maggiori costi di ricerca e sviluppo per affrontare l'alto grado di innovazione richiesta per lanciare i nuovi prodotti che possano sostituire quelli precedenti o semplicemente rinnovare i prodotti originari (nel grafico sottostante è raffigurato il ciclo di vita di un prodotto nel caso in cui l'azienda introduca maggior innovazione). Maggiore è la globalizzazione e maggiore è il grado di innovazione richiesta alle aziende per poter rimanere nel giardino del successo. Questo vale per tutte le tipologie di aziende, ma in particolare per le BG che, data la loro giovane età e la mancanza di risorse, devono cercare con maggior fatica di prevalere sulle aziende che hanno più storia, oltre che fiducia da parte dei clienti. Infine, un'ultima osservazione sta nel considerare il fatto che se un'azienda non sviluppasse un buon grado di innovazione al suo interno, si troverebbe nell'impossibilità di mantenere contatti efficaci con il gran numero di aziende presenti nel suo network (Madsen e Servais, 1997).

Figura 5. Ciclo di vita del prodotto con l'introduzione dell'innovazione



È essenziale che vi sia innovazione, anche per la serie di benefici che se ne possono ricavare. La cultura innovativa, abbinata alla quantità di conoscenza assorbita dall'azienda, porta allo sviluppo o al miglioramento di prodotti e di nuovi metodi per fare business (Knight e Cavusgil, 2004). Un altro dei benefici di cui può godere una BG è il maggior grado di internazionalizzazione (Cannone et al., 2012): le giovani aziende con un alto grado di innovazione sono maggiormente portate ad espandersi rispetto alle giovani aziende prive di essa (Knight e Cavusgil, 2004). Un ulteriore beneficio sta nella maggiore acquisizione di conoscenza (Knight e Cavusgil, 2004) e nel continuo orientamento all'apprendimento (Cannone et al., 2012).

Figura 6: Innovazione



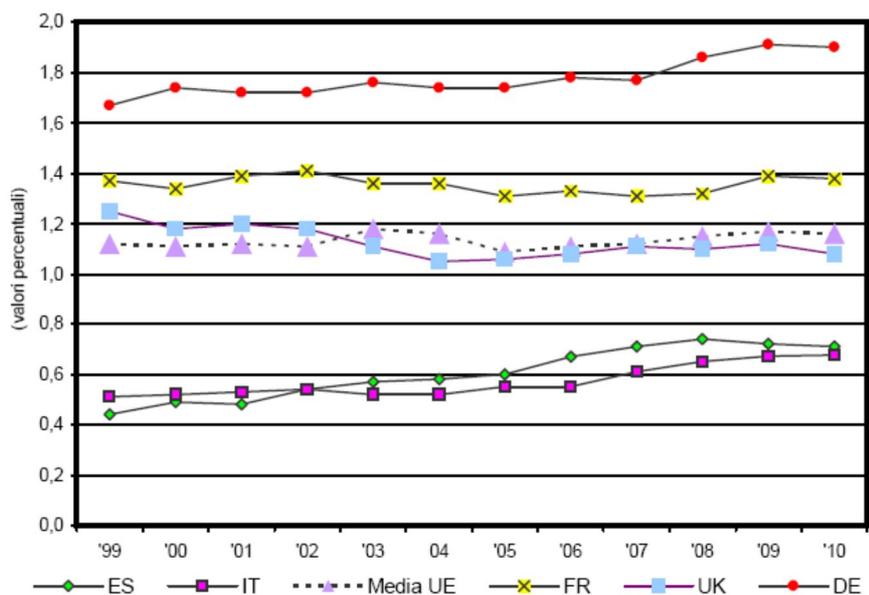
Questo è vero per tutte le aziende, ma a maggior ragione vale anche per le aziende che abbiamo definito BG: soltanto con l'innovazione, le giovani aziende internazionali possono trovare spazio tra le migliaia di competitors sparsi nel mondo e possono emergere dagli altri ed evidenziarsi per le grandi doti innovative, che sono la ragion stessa della loro fondazione.

Un piccolo accenno va fatto all'innovazione legata alla convergenza (tecnologica), di cui si parlerà in maniera più approfondita nel proseguo. La convergenza tecnologica si riferisce alla recente tendenza ad apportare una grande dose di tecnologia all'interno di settori che non sono ad essa legati. Questa strategia emerge chiaramente in aziende con un forte senso di innovazione. La capacità delle BG sta anche in questo: entrare nel mercato con un livello di innovazione elevato, proponendo per esempio prodotti che rispecchiano

la convergenza tecnologica, può garantire ad esse grandi benefici ed elevati vantaggi rispetto ad altre aziende meno innovative.

In conclusione sembra opportuno inserire qualche dato relativo all'entità di spesa che le imprese italiane investono nel campo della Ricerca e Sviluppo: a confronto di altri Paesi dell'Unione Europea, le imprese italiane investono molto poco nell'innovazione.

Figura 7. Spesa per R&S, imprese, nei principali Paesi europei (incidenza percentuale sul PIL)



Fonte: OECD (ultimo aggiornamento: febbraio 2012)

2.3. Conoscenza

Fin dall'analisi delle varie definizioni date alle aziende BG, è stato chiaro ed indubbio che il concetto di conoscenza in questa analisi ha un ruolo di fondamentale importanza (soprattutto nella definizione data da Presutti et al., 2008). Come abbiamo visto anche nel capitolo precedente, la conoscenza, assieme all'esperienza accumulata dall'imprenditore, costituisce un buon driver della nascita delle aziende BG (Baronchelli e Cassia, 2008). Questa considerazione acquista maggior valore se la conoscenza viene considerata congiuntamente ad altri fattori ai quali è legata, come ad esempio l'innovazione. Oltre ad essere un fattore che spinge alla nascita delle giovani aziende internazionali, in questa analisi consideriamo la conoscenza anche come fondamentale fattore che dimostra il loro successo: infatti la conoscenza (soprattutto se acquisita tramite lo sviluppo di relazioni di business con attori esterni) è un fattore cardine nell'influenzare la crescita estera, come vedremo di seguito (Boari et al., 2005). Per queste ragioni è importante che le

aziende BG possiedano la giusta conoscenza che permetta loro di ottenere ottimi risultati. Questa necessità emerge a causa di una duplice motivazione:

1. come già detto, le aziende Born Global non hanno abbondanti risorse; fra queste è importante annoverare la mancanza di grandi disponibilità finanziarie (questo aneddoto sarà analizzato nel proseguo e dedicheremo parte dell'analisi a verificare se il fatto di essere una BG possa rivelarsi un aspetto attrattivo di capitali) e spesso manca loro anche l'esperienza (Baronchelli e Cassia, 2008): "infatti, essendo presenti sui mercati esteri fin dalle primissime fasi del loro ciclo di vita, tali start-ups non hanno maturato di solito un'esperienza adeguata per generare internamente ed autonomamente le giuste conoscenze per affrontare proficuamente un processo di crescita estera" (Boari et al., 2005);
2. quando un'azienda inizia ad aver successo, è automatica l'imitazione da parte di aziende rivali, perciò non è conveniente per un'azienda presentarsi con assets facilmente imitabili e dovrebbe invece avere le giuste armi per combattere la concorrenza prima ancora di doverla sfidare: una buona base di conoscenza può aiutare in questo senso.

Si ritiene che queste siano due valide ragioni che motivano la necessità da parte di una BG di possedere risorse uniche ed eccezionali, fra queste appunto la conoscenza: "global start-ups must depend on intangible assets, such as tacit knowhow, to sustain their advantage" (Oviatt e McDougall, 1995). Il know-how è l'insieme delle conoscenze, capacità ed abilità richieste per lo svolgimento di una determinata attività. Si assume che il know how rappresenti la conoscenza tacita che si trasmette all'interno di un'azienda, l'insieme delle abilità che si apprendono, a volte pure inconsapevolmente, nello svolgimento di un'attività per un periodo di tempo non troppo ristretto. La tacit knowledge è incorporata negli individui e non può essere espressa esplicitamente e neppure codificata in forma scritta (Knight e Cavusgil, 2004). È inimitabile ed immobile perché non può essere facilmente disseminata alle imprese rivali (Knight e Cavusgil, 2004). Riguarda l'apprendimento di molte cose relative a tutte le fasi aziendali, dal processo produttivo alle diverse gestioni che possano esserci all'interno di un'entità imprenditoriale. Questo può essere un fattore di distinzione che da un vantaggio competitivo all'azienda e la fa arrivare al successo.

La conoscenza è considerata importante anche perché permette la costruzione della mentalità globale, come abbiamo visto precedentemente: "knowledge requirements for global managers are the basic building blocks toward a global perspective, and a global mindset" (Kedia e Mukherji, 1999). Per quanto riguarda quest'aspetto, la conoscenza veniva interpretata soltanto sotto due punti di vista: conoscenza del mercato (dei suoi fattori sociali, politici ed economici) e conoscenza della tecnologia. In questa fase invece viene considerata da un punto di vista più ampio, come conoscenza generale, che comprende una serie infinita di aree: manageriale, organizzativa, e via dicendo.

Data la loro giovane età, le BG possiedono un livello di conoscenza molto limitato all'inizio della loro attività: si può trattare di conoscenze del mercato (insieme di informazioni raccolte dall'azienda sui suoi clienti e rivali; aumenta col tempo e diminuisce i rischi derivanti dalla diversificazione dei mercati; Efrat e Shoham, 2012), o dei beni e servizi offerti, o conoscenze legate all'aspetto della gestione, e via dicendo. In qualsiasi caso, ciò che determina il maggiore o minore livello di conoscenza dipende dall'esperienza precedentemente accumulata dai diversi soggetti che prendono parte all'azienda; ecco come la conoscenza è strettamente legata all'esperienza. Questo legame era stato sottolineato anche nella Stage Theory, parlando di "experiential knowledge". Si diceva infatti che le aziende devono aumentare il loro know-how dei mercati esteri prima di espandersi: secondo gli autori, la conoscenza può solo essere accumulata tramite il learning by doing, in pratica solo entrando in altri mercati e facendo esperienza. Sotto questo punto di vista però, la conoscenza richiede molto tempo per essere accumulata e le BG non rappresentano questo caso in quanto sono internazionali fin dalla nascita; questa infatti è stata una delle criticità alla Stage Theory che dimostrano la mancanza di validità nella spiegazione del fenomeno delle BG. I due concetti quindi sono fortemente collegati ma nella nostra analisi ha molta più importanza l'esperienza fatta sui mercati esteri da parte dell'imprenditore in un momento che è precedente all'istituzione dell'azienda e che risulta essere determinante per la loro nascita e per il loro successo.

Considerando quindi che il bagaglio di conoscenza posseduto dalle aziende non è affatto elevato all'inizio, vediamo come può essere incrementato (Baronchelli e Cassia, 2008):

- attraverso la conoscenza personale dell'imprenditore e dei managers che spesso nelle BG hanno avuto importanti esperienze precedenti (questo aspetto sarà analizzato nel proseguo); le esperienze precedenti infatti permettono all'imprenditore di acquisire conoscenza, non solo dei mercati, ma in diversi ambiti;
- attraverso l'interazione con network locali ed internazionali, che permette la condivisione della conoscenza (anche questo aspetto sarà analizzato in maniera approfondita), soprattutto tacita (Freeman e Cavusgil, 2007);

Per quanto riguarda l'ultimo punto ci si ricollega a quanto affermano Boari et al. (2005) che basano il loro lavoro sul fatto che l'azienda possa acquisire molta conoscenza attraverso le relazioni di business coi clienti esteri. Gli autori analizzano cause e conseguenze dell'accumulazione di conoscenza attraverso i network. Ed in particolare si chiedono cosa permette ad una start-up di aumentare la propria conoscenza. I fattori che facilitano l'acquisizione di conoscenza vengono associati a tre dimensioni:

- dimensione cognitiva: sviluppo di obiettivi comuni, norme ed aspettative reciproche fra i diversi attori; permette di ridurre il bisogno di controllo e monitoraggio formale consentendo di investire le risorse nell'effettivo assorbimento delle fonti di conoscenza stessa;

- dimensione relazionale: maggiore è la dimensione relazionale in una relazione instaurata da uno start-up con il suo cliente principale, maggiore è la conoscenza che lo start-up riesce ad assorbire da questo legame di business; infatti alti livelli di fiducia tra i diversi attori provocano l'aumento delle capacità di assorbimento della conoscenza (aumenta la frequenza, l'ampiezza e la profondità della conoscenza scambiata);
- dimensione strutturale: aumentare il proprio portafoglio di clienti o fornitori, quindi essere esposti ad altri attori di business, rafforza l'abilità di accedere alla conoscenza e rafforza anche il proprio meccanismo di apprendimento, in questo modo si amplia quindi la possibilità di acquisire nuova conoscenza.

Dopo l'analisi empirica svolta dagli autori (Boari et al., 2005) ne sono emersi importanti risultati. La conoscenza aumenta se si allarga il portafoglio di attori (clienti o fornitori) e di contatti utili per l'impresa, l'azienda dovrebbe quindi mettersi in contatto con attori che facilitano lo sviluppo di nuove idee e l'accesso a nuove conoscenze: in pratica, è stata dimostrata la validità della dimensione strutturale. Al contrario la conoscenza non viene aumentata, anzi se ne ostacola l'accumulazione, se l'azienda è strettamente legata stabilmente (dimensione cognitiva) ad altri attori da un rapporto di fiducia (dimensione relazionale). Il primo aspetto non è stato confermato perché un'eccessiva identificazione cognitiva ostacola e non rafforza il trasferimento di conoscenza. Neppure il secondo è risultato essere valido perché non è importante sviluppare legami forti e fiduciosi con attori esteri perché ciò implica spesso un minor trasferimento di conoscenza tra essi (questi aspetti saranno ripresi nell'analisi del network).

Ora che sono state elencate le modalità attraverso le quali un'azienda può accumulare esperienza, vediamo di seguito i benefici che ne emergono, ricordando che si parla di conoscenza acquisita tramite le relazioni con attori esteri. Ci aiuteranno a capire con maggior forza perché è essenziale che una BG si impegni, prima e durante le sua attività, ad acquisire conoscenza.

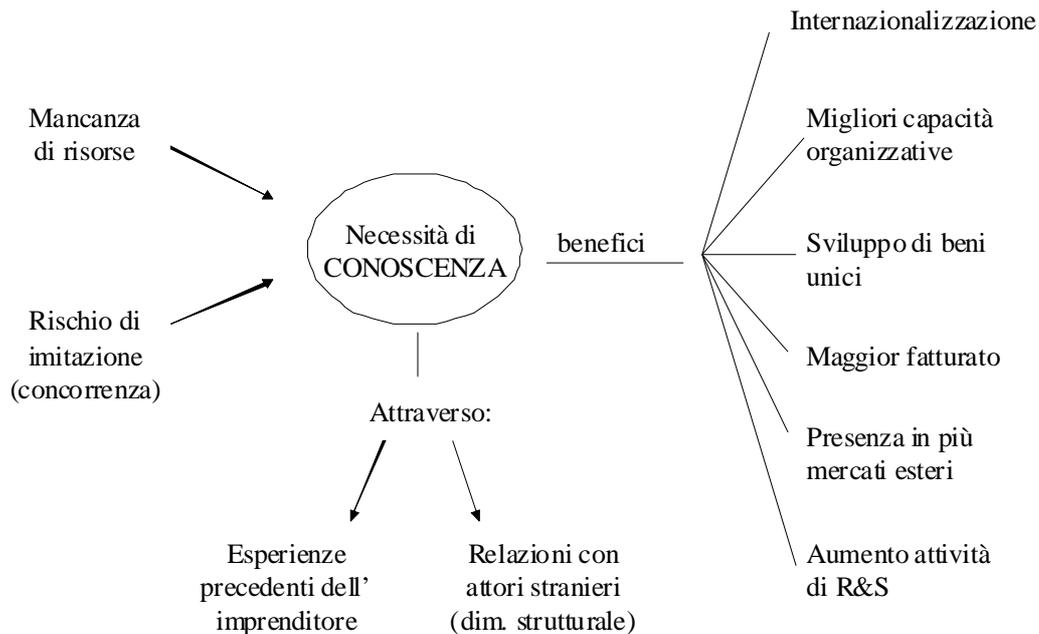
Innanzitutto c'è una relazione diretta tra conoscenza ed internazionalizzazione: all'aumentare di una, si verifica un aumento dell'altra. La conoscenza facilita l'entrata e le operazioni nei mercati esteri: "BGs' knowledge creation facilitates their rapid internationalization and enables them to manage the risks associated with foreign operations while creating competitive advantage" (Efrat e Shoham, 2012). Ed è valida anche la conclusione reciproca: una maggior internazionalizzazione, ovvero un'espansione aziendale verso mercati stranieri, comporta inevitabilmente un aumento di conoscenza che giova all'azienda.

Un altro beneficio legato alla conoscenza sta nell'aumento e miglioramento delle capacità organizzative incorporate nella cultura dell'azienda (Knight e Cavusgil, 2004).

La maggior conoscenza permette inoltre all'azienda di sviluppare e offrire ai clienti beni unici ("unique products"; Knight e Cavusgil, 2004) ovvero beni che si differenziano da altri perché nel loro valore hanno incorporata una grande quantità di conoscenza. In questo modo le BG possono servire mercati specifici, facendo aumentare le vendite e le quote di mercato.

Infine quindi i benefici toccano anche l'aspetto economico: è stato dimostrato (Boari et al., 2005) che l'aumento della conoscenza provoca la crescita estera di uno start-up attraverso il rafforzamento del fatturato e del numero di mercati esteri raggiunti; inoltre i benefici si traducono in un aumento del numero di accordi strategici nel campo della Ricerca e Sviluppo coi clienti esteri più importanti (Boari et al., 2005).

Figura 8: La conoscenza



2.4. L'importanza del network

Nel capitolo precedente è stata sottolineata l'importanza dei network come strumenti che spingono alla nascita di piccole aziende internazionali. Qui di seguito verrà analizzata la loro rilevanza come fattori del successo delle aziende BG e saranno elencati i benefici che generano. L'analisi verterà inoltre sulle modalità attraverso le quali le aziende BG possono creare il proprio network.

I network innanzitutto rappresentano una rete di relazioni interpersonali ed interorganizzative e si formano all'interno di un sistema che raccoglie diverse unità, queste ultime possono essere intese come unità aziendali o alternativamente come individui. Si tratta di relazioni interdipendenti tra diversi attori che vengono in contatto per determinate ragioni: un'azienda per operare, pena la sua stessa esistenza, deve relazionarsi con altre unità che possono essere fornitori, clienti e tutti gli altri stakeholders che appartengono al business. Si tratta inoltre di relazioni che si creano all'interno di un particolare ambiente: il mercato. Nella

nostra analisi il mercato è inteso come l'ambiente globale, dato l'alto grado di internazionalizzazione delle aziende Born Global.

Si procederà ora con un'analisi più specifica sul tipo di relazioni che hanno le BG con gli altri attori facenti parte del loro sistema. Come detto precedentemente, può trattarsi di attori aziendali quindi entità-imprese o individui quali dipendenti, clienti e via dicendo. A seconda degli attori con cui l'azienda viene in contatto, si possono instaurare legami interni ed esterni. I primi stanno ad indicare le relazioni che ha l'azienda con individui o unità facenti parte della struttura aziendale. Mentre i legami esterni rappresentano i collegamenti con altri attori che non fanno parte dell'azienda stessa: clienti, fornitori e via dicendo. Questa classificazione è considerata nella teoria del capitale sociale in cui i network rappresentano l'elemento chiave. Il capitale sociale di un'azienda è l'insieme di risorse che acquisisce dalla sua rete di relazioni. Si intendono le risorse realmente possedute ed incorporate all'interno del network ma anche quelle potenziali, future, possibili, quindi in sostanza l'accesso ad altre fonti di risorse attraverso il network.

Con questi attori (aziende o individui, attraverso relazioni interne o esterne), l'azienda BG può scegliere di iniziare una relazione con legami forti o deboli. Si tratta di legami deboli quando non viene speso molto tempo per rafforzare il legame e quando c'è l'inesistenza di intensità emotiva, reciprocità e confidenza (Sharma e Blomstermo, 2003). Al contrario nei legami forti c'è maggior confidenza e l'azienda impiega più tempo nella loro creazione e sviluppo. Chiaramente questi ultimi si possono creare solo a seguito di un legame debole. Nonostante le aziende trovino diversi aspetti positivi nell'instaurare rapporti forti e duraturi nel tempo, c'è un forte vantaggio per le aziende Born Global ad avere legami deboli, piuttosto che forti. Questo è motivato da diversi aspetti, fra cui innanzitutto i vantaggi economici che ne derivano: infatti le aziende spendono di più a mantenere i legami forti anziché quelli deboli e, considerata la mancanza di risorse finanziarie per le BG, è conveniente per esse instaurare rapporti deboli in quanto meno costosi. Inoltre i legami deboli trasmettono all'azienda nuova conoscenza (molto più di quanto possano dare i legami forti), sono più facili da gestire (Sharma e Blomstermo, 2003) ed inoltre facilitano l'identificazione e lo sfruttamento delle opportunità per la crescita estera (Presutti et al., 2008). Le aziende BG dunque preferiscono i legami deboli perché ottengono nuova conoscenza, non spendono molte risorse finanziarie ed infine possono avere maggior autonomia. Queste ragioni motivano la convenienza da parte delle BG ad instaurare legami deboli, come sostenuto dall'analisi condotta da Sharma e Blomstermo (2003). Infatti, gli autori sostengono che proprio per queste ragioni le BG principalmente instaurano con i partners rapporti deboli, sia dal punto di vista dell'intensità e sia dal punto di vista della limitata durata dell'interazione con ogni attore. Molti legami inoltre sono relazioni indirette tramite degli intermediari. Dopo aver analizzato un esempio aziendale, sono arrivati alla seguente conclusione: per le BG l'entrata in molti Paesi diversi e l'entrata in diverse modalità (quelle che vengono chiamate nell'organizzazione aziendale "entry mode") permettono all'azienda BG di instaurare molti legami nel mercato, legami appunto deboli ed indiretti; in questo modo l'azienda ne trae un grande vantaggio, ossia lo sviluppo di un'estesa conoscenza dell'internazionalizzazione e dei clienti stessi: "firms that operate in an international network may enjoy a 'learning advantage' and find it 'easier' to go abroad than firms whose exchange partners are domestic

firms". Gli autori sostengono che ogni cliente straniero è fonte di nuova conoscenza e di nuovi altri legami. E questo non può che provocare un'accelerazione del processo di espansione globale. In conclusione gli autori sostengono che maggiore è il grado di internazionalizzazione aziendale e maggiori sono i legami che si possono instaurare con altri attori, maggiori sono i legami e maggiore è la possibilità di avere una crescente espansione globale.

Nonostante il fatto che le BG preferiscano instaurare rapporti deboli con le controparti, non viene esclusa la possibilità che tali rapporti si trasformino nel tempo in rapporti più forti, il che può sicuramente giovare all'azienda sotto diversi punti di vista. Il passaggio da legame debole a legame forte avviene in modo graduale e non è pianificato precedentemente .

Da una ricerca di Mort e Weerawardena (2006) è emerso che le BG non hanno solo relazioni forti e deboli, dirette ed indirette, ma anche hanno network fondamentali e secondari. I primi sono posseduti dall'imprenditore e sono stati ereditati dall'azienda al momento della fondazione ed aiutano il manager ad identificare e scoprire le iniziali opportunità presenti nel mercato globale. I network secondari invece sono quelli che vengono costruiti dall'imprenditore durante il processo di crescita dell'azienda, quindi in un momento successivo alla nascita, per sfruttare le opportunità di mercato ed essere competitivo.

L'imprenditore quindi comincia con un utile set di relazioni e col passare del tempo ne sviluppa di nuove. La capacità di creare network, secondo gli autori, è costruita dall'imprenditore stesso attraverso sia i network primari/fondamentali che secondari. Dunque sono importanti entrambi: le relazioni fondamentali durante la nascita, i network secondari durante la vita dell'azienda. Ciò che emerge con maggiore importanza in quest'analisi è il ruolo che svolge l'imprenditore nel costruire queste relazioni, ruolo strategico che permette il rinnovo e l'estensione dei network durante il passare del tempo. Perciò di elevata importanza sono anche le sue esperienze all'estero ed i contatti personali che ha sviluppato prima di iniziare la sua attività commerciale (soprattutto per la definizione dei "network fondamentali").

In conclusione, il network è fondamentale per il successo aziendale, in particolare per le aziende oggetto di analisi in questo elaborato: "a company is successful because it has created an ecosystem (that is, a whole network) of companies beyond its clients (...). Network development is crucial not only for international success, but also for the overall success and growth of the company" (Kudina et al, 2008).

2.4.1. Quali benefici si possono avere con un buon network

Come detto precedentemente facendo riferimento alla ricerca di Sharma e Blomstermo (2003), un buon network permette all'azienda di accumulare in modo migliore e più veloce la conoscenza. Infatti la formazione di un buon network facilita il trasferimento delle conoscenze. Lo abbiamo ricordato anche nella ricerca di Boari et al. (2005) in cui gli autori parlavano di "dimensione strutturale" riferendosi alle relazioni che ha l'azienda con gli altri attori. Anche nella loro ricerca veniva confermata la capacità dei network di fornire maggior accumulazione di conoscenza. Ciò ha effetti anche sul grado di internazionalizzazione

dell'azienda. Più esteso è il network, quindi maggiori sono le relazioni che ha l'azienda con le altre unità facenti parte del sistema, maggiore è la possibilità di iniziare nuove trattative coi partners stranieri. Questi, fungono da ponti per poter instaurare nuovi rapporti con altri partners. Questo concetto prende il nome di "client followership" (Freeman et al., 2006): affidarsi meno ad agenti o distributori e affidarsi di più all'integrazione nei canali dei propri clienti o fornitori. Gli autori sostengono che le BG, rispetto ad altre tipologie di piccole aziende, usino maggiormente questa metodologia. Questo beneficio di estensione del proprio network ha l'effetto di dare all'azienda maggior visibilità internazionale e credibilità. A sua volta si ha inoltre un aumento del grado di internazionalizzazione della BG.

Una importante ricerca è stata condotta da Freeman ed altri due docenti universitari australiani (2006). Con la premessa che alcuni dei principali ostacoli che devono affrontare le BG sono la mancanza di risorse finanziarie, di conoscenza, l'inesistenza di economie di scala ed una forte avversione al rischio, gli autori hanno analizzato i benefici che procurano i network. In particolare i contatti di network personali, le relazioni basate su un alto grado di collaborazione con grandi clienti e fornitori, la client followership, l'alto grado di tecnologia ed infine le diverse entry mode, rappresentano le cinque strategie che assicurano all'azienda il superamento degli ostacoli sopra elencati. Le economie di scala sono presenti nelle grandi imprese generalmente a causa della grande quantità prodotta, ma le BG le possono comunque ottenere in due modi alternativi: instaurando con partners esteri relazioni basate sulla collaborazione e facendo all'estero outsourcing di attività che permettano l'ottenimento di economie di scala. Queste, a loro volta, derivando da un più elevato fatturato, permettono di superare il secondo problema, ovvero la mancanza di risorse finanziarie (per esempio attraverso joint-venture e alleanze strategiche). La mancanza di conoscenza si supera invece, secondo gli autori, attivando diverse modalità di entrata nei mercati esteri. Infine, l'avversione al rischio si supera attraverso due canali: l'adattamento e i diversi entry-mode. Coi partners stranieri si possono attivare strategie outward (esportazioni, joint-venture, strategic alliances, ecc) ed inward (rivendita nel mercato interno dei prodotti dei partners). L'adattamento sta nella capacità di cambiare strategia nel momento opportuno. Quando per esempio le strategie outward con un partner estero non danno più i risultati sperati, gli autori suggeriscono una inversione strategica, facendo attività inward. L'unico scopo che spinge questa strategia è la possibilità di rimanere comunque legati coi partners esteri attraverso un atteggiamento collaborativo e questo permetterebbe all'azienda di tornare successivamente ad una strategia outward. L'adattamento quindi permette di rimanere in contatto coi partners anche quando ci sia una regressione e permette di non perdere gli attori facenti parte del proprio network e quindi l'azienda può rimanere attiva in un contesto globale e crescere. Anche attraverso la seconda metodologia, i diversi entry mode, l'azienda può ridurre il rischio. Infatti, "entry into a large number of foreign markets using a variety of different entry modes may open up an array of "option windows" for future internationalization in these firms" (Sharma e Blomstermo, 2003). Entrare in molti Paesi, grazie al proprio network, non può che incrementare l'espansione aziendale.

Infine, un ultimo beneficio che generano i network è rappresentato dall'innovazione. Il rapido sviluppo tecnologico che si è manifestato negli ultimi decenni richiede alle aziende di sviluppare continuamente nuovi

prodotti e servizi. Proprio la partecipazione ai network garantisce alle aziende di rimanere innovative poiché nei network si concentrano importanti idee e l'accesso alle risorse (van den Berg et al., 2001; nel loro articolo viene fatta una distinzione tra network e cluster: quest'ultimo viene definito come un network localizzato in una ristretta e specifica area).

2.4.2. Come costruire il network

È stato già sottolineato che l'azienda BG ha generalmente un buon network prima ancora di nascere, tanto che l'esistenza di una buona rete di relazioni è a volte un buon driver che facilita la sua nascita. Come vengono sviluppati i network che abbiamo chiamato "fondamentali"? La risposta sta nelle precedenti esperienze dell'imprenditore. Spesso il network si forma grazie alle esperienze di lavoro, alle esperienze di studio o altri viaggi. E come invece le BG sviluppano i network "secondari"? Le relazioni che nascono durante la vita dell'azienda si possono costruire attraverso la partecipazione alle fiere internazionali o partecipando a progetti o programmi organizzati dagli enti che hanno il compito di promuovere l'internazionalizzazione (le camere di commercio per esempio).

2.4.3. Le fiere internazionali: utile strumento per lo sviluppo del network

Dal paragrafo precedente è stata sottolineata l'importanza del network per la rapida crescita internazionale dell'azienda e per il contatto coi partners. Per poter sviluppare e mantenere un buon network le fiere rappresentano un utile strumento e mezzo di promozione. Si tratta di eventi che raggruppano per un brevissimo periodo nella stessa location un gruppo di fornitori che operano in una stessa industria i quali organizzano l'esposizione dei loro prodotti. Le fiere internazionali possono rappresentare una valida soluzione alla creazione di network globali. Vi partecipano soprattutto le aziende di maggiori dimensioni per via delle risorse finanziarie e la visibilità e stabilità che hanno. In realtà alle fiere vi possono partecipare anche le aziende di dimensioni più ridotte perché non comportano costi eccessivi ed inoltre sono particolarmente favorevoli per le aziende che già sono preparate ad esportare, proprio come le BG.

Evers e Knight (2008) hanno analizzato una serie di aziende irlandesi e neozelandesi usando delle interviste con lo scopo di individuare il ruolo delle fiere nel processo di internazionalizzazione delle piccole aziende globali. L'intervista riguardava il background del fondatore, le origini dell'azienda ed il suo processo di internazionalizzazione, i mercati esteri in cui opera e la sua strategia competitiva. Inoltre è stato chiesto alle aziende di indicare i motivi principali per cui partecipano alle fiere. Principalmente si tratta di obiettivi di vendita ma anche motivi non legati alla vendita. Lo scopo di ottenere guadagni è la soluzione più desiderabile e questo primo motivo è probabilmente tipico delle grandi aziende. La seconda motivazione per la quale le aziende partecipano alle fiere è legata a ragioni economiche più indirette ed è probabilmente più

tipica delle aziende piccole e giovani. Dall'analisi è emerso che le motivazioni sono per esempio acquisire conoscenza sui prodotti e sui rivali e sull'ultima tecnologia, presentare il proprio prodotto ad uno specifico target. Molte aziende infatti vanno alle fiere per costruire relazioni con i partners esteri e per costruirsi un'immagine che altrimenti non si verrebbe a creare, per ottenere informazioni e per testare il mercato. Le BG quindi tendono ad andare alle fiere non solo per vendere e concludere direttamente contratti di compravendita, ma piuttosto per crearsi un utile network ed ingrandire il loro business a livello globale. Secondo le aziende partecipanti all'analisi le fiere sono uno strumento molto utile ed efficace per diverse motivazioni:

- per costruire il network;
- per selezionare i mercati esteri in cui entrare;
- per sviluppare relazioni: incontrarsi per ottenere clienti esteri, costruire relazioni e ottenere informazioni;
- per rafforzare le relazioni esistenti (mantenere i contatti coi clienti già acquisiti è di fondamentale importanza);
- per conoscere i mercati esteri (conoscere i prodotti, acquisire il know-how del prodotto, conoscenza sulle esportazioni e sui clienti e capire le richieste del prodotto per ogni mercato estero): le fiere non sono solo utili per l'ottenimento di informazioni ma permettono soprattutto alle BG, prive di conoscenza dei mercati esteri e di esperienza, di accorciare il processo di apprendimento attraverso l'esperienza "act as a means of short-circuiting the long process of experiential learning about foreign markets" (Evers e Knight, 2008);
- per acquisire conoscenza sui rivali;
- per acquisire nuovi clienti stranieri: sono un ottimo strumento di marketing per acquisire rapidamente clienti e sono importanti anche perché l'azienda ha la possibilità di riacquisire i clienti persi precedentemente;
- per l'espansione in nuovi mercati.

In fase iniziale del business hanno molta importanza i benefici indiretti appena elencati. Consentono di avere vendite future quindi risultati economici positivi ed un aumento delle esportazioni. Si tratta di benefici non immediati, ma si possono notare col passare del tempo.

In conclusione le fiere sono particolarmente importanti per le start-up e per il loro processo di internazionalizzazione: la selezione e la scelta dei Paesi esteri in cui entrare dipende proprio dal network dell'azienda e sono proprio le fiere a sviluppare il network. Sono inoltre uno strumento per l'accelerazione del processo di internazionalizzazione (Evers e Knight, 2008). Rappresentano secondo gli autori un "territorio neutrale": un ottimo canale di scambio delle informazioni e di scambio commerciale, in cui le aziende che normalmente competono cominciano a collaborare e socializzare nelle fiere perché c'è un'atmosfera di fiducia ed assenza di opportunismo.

È stata fatta un'analisi per verificare le proprietà delle fiere ed i benefici che ne derivano. L'analisi verterà soprattutto nel capire quanto davvero le fiere permettono lo sviluppo e l'allargamento del network.

2.4.4. Un approccio alle fiere internazionali

Il paragrafo precedente ha mostrato l'importanza dell'aspetto delle fiere per lo sviluppo del network. Ora si vuole mettere a confronto ciò che è stato sostenuto a livello teorico con ciò che davvero avviene nella realtà, per capire quanto effettivamente utili siano le fiere internazionali per la ricerca e la costruzione di relazioni. Di seguito viene presentata un'intervista sottoposta ad un agente di commercio che collabora per un'azienda del Veneto. Tale azienda non rientra nella definizione di Born Global ma questo aspetto non ha importanza in questo contesto perché ciò che più interessa ora è l'aspetto delle fiere come strumento di allargamento del network. Sarà infine presentata una breve discussione sul confronto tra la teoria e la realtà e saranno evidenziati alcuni degli aspetti più interessanti.

2.4.4.1. Intervista

1. PRESENTAZIONE DELL'AZIENDA

- a. Anno di nascita: 1977
- b. Numero di dipendenti: 130
- c. Settore: Macchine lavorazione lamiera e profili
- d. Attività: Produzione e vendita

2. INTERNAZIONALIZZAZIONE DELL'AZIENDA

- a. Da quanti anni si occupa del processo di internazionalizzazione dell'azienda per la quale lavora? Dal 2004.
- b. L'azienda aveva cominciato già da prima ad internazionalizzarsi? Sì.
- c. Qual è il primo anno di internazionalizzazione dell'azienda? Ha cominciato circa nel 1992, attraverso un processo graduale e mediante la partecipazione alle fiere.
- d. Quali entry mode ha scelto l'azienda per espandersi (esportazioni, joint-venture, alleanze, filiali, ecc)? Il prodotto si caratterizza per la forte esperienza tecnica necessaria per la sua produzione, questo limita la possibilità di produrre le macchine all'estero anche se l'obiettivo dei proprietari inizialmente era proprio questo. Infatti hanno provato a produrre alcuni pezzi delle macchine in Cina negli anni '90. La scelta era spinta dal fatto che i costi di produzione erano convenienti ma la natura dei pezzi ed in aggiunta i costi di trasporto portavano ad avere lo stesso prezzo finale ed una qualità inferiore, perciò la scelta non risultava più conveniente ed è stata abbandonata. Nello stesso periodo hanno aperto una

piccola azienda in Repubblica Ceca (con 12 dipendenti) con lo stesso obiettivo, ovvero la produzione di alcuni pezzi delle macchine. La decisione sembrava conveniente in quanto i costi di manodopera erano bassi negli anni '90. Anche questa scelta però non è più risultata essere vantaggiosa a causa dell'entrata nell'Unione Europea da parte della Repubblica Ceca ed il conseguente aumento del costo della manodopera e del carburante, quindi il costo finale non era più basso come lo era inizialmente. Nello stesso periodo hanno cercato di espandersi attraverso agenti e mediante la partecipazione alle fiere internazionali. Nel '96, in collaborazione con un agente, hanno aperto il primo ufficio (solo per la vendita dunque) a Mosca per seguire il mercato dell'ex Unione Sovietica; questa è stata una scelta molto importante per l'azienda, ha avuto un grande impatto e ancora oggi rappresenta il 25 % delle vendite totali dell'azienda. Sempre in Russia è stata creata un'azienda di produzione profili per sistemi di immagazzinaggio. Nel 2008, in società con imprenditori locali, è stata aperta una fabbrica di produzione profili (conto terzi) in Grecia. I risultati però sono stati mediocri non a causa dell'idea iniziale ma a causa della crisi europea, che ha toccato specialmente la Grecia.

- e. Percentuale di fatturato estero sul fatturato totale dell'azienda: Prima della crisi, quindi nel 2008, era quasi del 50%, oggi è diminuito. Dipende di anno in anno, a volte possono essere molte le esportazioni a volte invece sono maggiori le vendite nel mercato interno. Questo dipende in parte dall'instabilità dei mercati coi quali commercializzava l'azienda: Spagna, Grecia, Turchia, ecc.
- f. Il fatto di essere un collaboratore esterno (dedicato alle vendite dell'azienda) straniero ha facilitato il processo di internazionalizzazione dell'azienda? No perché l'espansione estera era già stata cominciata prima del mio arrivo. Ciò però ha aiutato l'azienda a seguire nuovi mercati. L'Italia era un ottimo Paese per le vendite, poi alla fine degli anni '90 ci sono stati dei fattori e cambiamenti importanti che hanno avuto un impatto sulle scelte dell'azienda: la moneta unica europea, il fatto che i mercati asiatici abbiano monete legate al dollaro (euro alto e dollaro basso), la saturazione del mercato italiano (che era molto forte fino agli anni '90), la concorrenza delle macchine prodotte nei Paesi asiatici, i loro prezzi bassi, ecc. Tutto questo ha spinto l'azienda a cercare di aprirsi verso nuovi mercati non tradizionali: Cina, India e Sud America, per esempio.
- g. Ci sono altri dipendenti stranieri che si interessano dell'aspetto commerciale? No.
- h. Paesi coi quali ha commerciato l'azienda: Spagna, Francia, Svezia, Turchia, Grecia, Portogallo, Italia, Medio Oriente e Russia.
- i. Paesi coi quali commercia ora: Russia, Sud America, Cina, India, Australia. Si sono ridotte le transazioni commerciali verso la Grecia, Francia, Italia e Spagna a causa della crisi.
- j. Come canale di vendita vengono usate solo le fiere? Oppure vengono usati altri strumenti per facilitare le vendite? Vengono usati anche gli agenti. Oggi soprattutto si usa molto il sito

internet dell'azienda: rispetto a qualche anno fa, oggi si inseriscono molte più informazioni relative alle macchine che vengono prodotte e relative anche all'azienda stessa, inoltre vengono indicate le fiere a cui partecipa l'azienda. Si usano anche collaboratori o segnalatori/agenti.

3. INTERNATIONAL TRADE SHOWS

- a. Qual è il numero di fiere alle quali partecipa mediamente in un anno? In genere 7-8 fiere all'anno.
- b. In quali settori? Settori relativi alle costruzioni, alle macchine lavorazione lamiera, all'edilizia e settore del mobile.
- c. Ed in quali Paesi? Le principali fiere alle quali partecipo sono in Germania (si organizzano due importantissime fiere ogni due anni, e una terza meno importante), in Francia raramente, in India (ultimamente abbiamo partecipato a tre fiere, una all'anno), in Brasile (una all'anno), in Medio Oriente (una o due volte l'anno). Per quanto riguarda l'Italia, oggi partecipiamo circa ad una fiera all'anno, ma fino a poco tempo fa si partecipava anche a tre fiere all'anno. La strategia di partecipazione alle fiere nel mercato italiano è cambiata: ci siamo impuntati sulle fiere più specializzate nel nostro settore, mentre prima andavamo anche alle fiere più generiche; questa scelta è legata al fatto che sono diminuiti i risultati che si ottenevano nelle fiere generiche.
- d. Motivazioni per le quali si partecipa alle fiere: (dare un numero ad ogni variabile fino ad arrivare ad una somma pari a 100)
 - per avere ordini: 25
 - per avere nuovi clienti: 20
 - per migliorare la propria immagine: 10
 - per testare un nuovo mercato: 20
 - per ottenere informazioni sui rivali: 0
 - per ottenere informazioni sui prodotti: 0
 - per acquisire conoscenza: 5
 - per avere maggior visibilità: 20
- e. E' mai successo che attraverso un nuovo partner acquisito ad una fiera l'azienda sia entrata in un nuovo mercato mai esplorato prima? Sì, ma rare volte.
- f. Quali benefici si ottengono dalle fiere? Si hanno nuovi clienti, la conoscenza di un nuovo mercato e maggiori ordini.
- g. Per allargare il vostro network vi affidate solo alle fiere o vengono usati altri strumenti quali per esempio programmi organizzati dalle camere di commercio, ecc? Solo fiere, non abbiamo mai usato altre iniziative.

- h. Quali sono mediamente i costi da sostenere per partecipare ad una fiera? Dipende dal Paese, dall'importanza della fiera, dalla grandezza dello stand che si vuole avere alla fiera. Il prezzo può variare tra i 3.000 ed i 30.000 euro.
- i. Da un'analisi di Evers e Knight è emerso che le fiere sono un "territorio neutrale", ovvero un ottimo canale di scambio delle informazioni e di scambio commerciale in cui le aziende che normalmente competono si ritrovano in un clima di collaborazione e cominciano a socializzare, c'è un'atmosfera di fiducia e assenza di opportunismo. Conferma la loro conclusione? No, nel nostro settore non è così.
- j. È vero che il network permette di avere maggior conoscenza (in generale)? Sì.
- k. Con il network si può avere "client followership": i partners stranieri appena acquisiti possono fungere da ponti per poter instaurare nuovi rapporti con altri clienti. Da 1 a 10 quanto è vera quest' affermazione? 5
- l. Quanto fatturato si ottiene mediamente grazie alle fiere? È difficile da misurare soprattutto nel nostro settore, perché il nostro prodotto è molto specifico e un cliente non fa ordini immediati ma può farli anche dopo due anni. Si tratta di investimenti importanti e per questa ragione spesso trascorre un lungo periodo di tempo tra quando incontro un cliente in una fiera e quando il cliente decide di fare l'ordine.
- m. In un'analisi viene suggerita la strategia di "adattamento": quando le strategie outward (esportazioni, joint-venture, ecc) non danno più i risultati sperati, bisogna fare un'inversione strategica adottando per un periodo di tempo delle strategie inward (aiutare il cliente estero a vendere i propri prodotti nel mercato nazionale). Lo scopo di questa collaborazione è la possibilità di non perdere il cliente straniero ed attivare poco dopo nuovamente strategie outward. Ha mai adottato strategie di adattamento (outward-inward-outward) pur di rimanere in contatto con un cliente importante? No. Si può fare ma è difficile ed i casi sono molto rari.
- n. Le fiere sono uno strumento utile ed efficace per (affidare ad ogni variabile un punteggio tra 0 e 10, in cui 0 rappresenta l'assenza di importanza mentre il punteggio pari a 10 rappresenta una grandissima importanza):
- i. Costruire il network: 9
 - ii. Selezionare i mercati esteri in cui entrare: 6
 - iii. Sviluppare relazioni: 7
 - iv. Rafforzare le relazioni esistenti: 7
 - v. Promuove i propri prodotti: 8
 - vi. Conoscere i mercati esteri: 6
 - vii. Acquisire conoscenza sui rivali: 3
 - viii. Acquisire nuovi clienti stranieri: 9
 - ix. Espandersi in nuovi mercati: 8

- o. Quanto si riesce davvero ad allargare il network grazie alle fiere (da 1 a 10)? 8
- p. Qual è mediamente il numero di contatti che si riesce ad ottenere? Dipende dal costo, dalla tipologia della fiera (se è nuova, pubblicizzata o molto conosciuta), dalla posizione dello stand nella fiera. Ci sono tanti fattori che determinano il numero di contatti acquisiti. Da alcune fiere si possono ottenere solo 20 contatti, da altre 250.
- q. Con quanti riesce a concludere un contratto mediamente? Dipende, è una cosa relativa. Dipende anche dal periodo.
- r. I contatti personali sono utili per fornire all'azienda nuove relazioni e quindi nuovi clienti o fornitori (fornire una valutazione da 1 a 10)? Sì, possono essere molto importanti: 8.

2.4.4.2. Discussione

L'analisi condotta ha tentato di valutare i benefici procurati dalle fiere e soprattutto ha cercato di comprendere quanto sia davvero importante questo strumento per l'allargamento della rete di relazioni che costruisce un'azienda. Sono state analizzate le principali considerazioni (studiate anche nella letteratura recente) delle quali si è parlato nel corso del paragrafo precedente. Inoltre sono stati considerati altri aspetti, più generali, ma comunque rilevanti in questo contesto, come per esempio il processo di internazionalizzazione da parte di un'azienda che, per allargare il suo network, si avvale di un collaboratore straniero. L'intervista è risultata molto interessante, sia per quanto riguarda l'aspetto delle fiere e sia per quanto concerne aspetti più generali. Sono emerse alcune considerazioni che molto spesso nell'approccio teorico non vengono esaminate.

Innanzitutto, essere (dipendente o comunque collaboratore) straniero può non avere influenze sulla scelta di internazionalizzazione aziendale; infatti, abbiamo visto che l'azienda aveva cominciato già da prima ad espandersi (già negli anni '90). Sicuramente però nel caso in questione la diversa nazionalità ha avuto degli impatti sulla direzione degli investimenti e quindi sulla scelta dei Paesi in cui entrare. Si ritiene che, nonostante non sia questo il caso, avere un dipendente straniero può impattare la scelta di iniziare un'espansione aziendale anziché continuare ad operare solo nel mercato domestico.

Una seconda considerazione è legata ai vantaggi localizzativi presenti nei Paesi in cui si sceglie di entrare. La scelta di entrare in uno Stato estero per la presenza di apparenti vantaggi può rivelarsi essere la scelta meno adeguata. Infatti, non è sempre vero che ci siano dei veri vantaggi per un'azienda estera: il caso della produzione in Cina (nonostante il basso costo della manodopera), a causa della minor qualità e dei costi di trasporto elevati, non ha rappresentato una strategia vincente per l'azienda. Inoltre le scelte istituzionali possono trasformare ciò che sembrava conveniente in uno svantaggio, a questo l'azienda deve porre molta attenzione: l'entrata nell'Unione Europea da parte della Repubblica Ceca ha causato cambiamenti all'interno del Paese che hanno avuto conseguenze per l'azienda veneta e ciò ha provocato il ritiro da quello specifico Paese. Un altro fattore che ha causato uno svantaggio è la crisi odierna, soprattutto per le strategie aziendali

in Grecia. L'avvento di una depressione economica in una determinata zona può causare cambiamenti nel processo di internazionalizzazione dell'azienda, la quale deve invece valutare l'espansione verso altri Paesi (le fiere sono importanti in questa situazione). Infine, anche se ci sono in un determinato Paese apparenti vantaggi di costo, il risultato finale di produzione può non avere la stessa qualità poiché manca l'esperienza che si ha invece nello stabilimento originale. In sintesi, i vantaggi localizzativi possono variare col tempo, a causa di cambiamenti istituzionali, a causa dell'andamento economico del Paese e a causa di altri fattori interni.

Ora vediamo più da vicino l'aspetto delle fiere internazionali ed il loro impatto nell'allargamento del network. Innanzitutto è stato confermato che le fiere rappresentano il principale canale di vendita, ma ultimamente è stata rivalutata l'importanza di internet. Probabilmente a causa dei minori costi e sicuramente per la grande potenzialità di questo strumento (continuamente migliorato ed aggiornato), il sito internet aziendale può diventare un ottimo canale per avere un primo (e successivo) contatto coi clienti.

Le motivazioni che spingono un'azienda a partecipare alle fiere sono soprattutto legate a ragioni economiche: avere nuovi clienti ed ordini, testare un nuovo mercato e aver maggior visibilità. Inoltre le fiere portano molti benefici, tra cui la conoscenza.

L'azienda sulla quale abbiamo testato l'aspetto delle fiere internazionali non rientra nel concetto di azienda Born Global e questo probabilmente ha avuto delle implicazioni nelle risposte che abbiamo ottenuto: per esempio il fatto che non considerano programmi proposti dalle camere di commercio o comunque da altri enti, o il fatto che non considerano le fiere come "territori neutrali" in cui agire con solidarietà, o ancora il concetto di "client followership" e di "strategie di adattamento" (outward-inward-outward), sono stati enfatizzati nella teoria ma risultano irrilevanti nella realtà. Purtroppo non possiamo sapere se questi aspetti fossero invece ritenuti veri se avessimo effettuato il test su un'azienda BG, o se invece la realtà davvero non rispecchia quello che abbiamo sostenuto dal punto di vista teorico.

È stato confermato invece che partecipare alle fiere è molto importante per l'aspetto commerciale di un'azienda, ma questa è una considerazione generica perché ci sono fiere più specifiche (di ogni settore) e generiche, possono essere territoriali o internazionali, possono essere più o meno pubblicizzate (e quindi conosciute). Tutto ciò va ad influenzare l'efficacia della fiera come strumento di allargamento del network. Infatti, affinché una fiera sia utile per ottenere molti clienti o comunque molti contatti, è essenziale che sia organizzata in modo tale da mirare a questo scopo e quindi prima di tutto deve esserci una gran campagna pubblicitaria per incrementare l'affluenza degli attori aziendali, pena la poca partecipazione e la non efficacia di questo strumento. Inoltre, l'efficacia dipende anche da quali fiere sceglie l'azienda (se specifiche o generiche) e dallo stand che richiede: dipende dalla sua posizione all'interno degli spazi espositivi e dipende dalla dimensione (dovrebbe essere organizzato in modo tale da avere molta visibilità). Questo richiede un costo sicuramente più elevato. Non è sufficiente perciò partecipare alle fiere, ma è necessario farlo con la giusta strategia; solo così un'azienda, grande o piccola che sia, può davvero allargare il proprio network.

In conclusione, le fiere sono ritenute uno strumento molto utile ed efficace per diversi motivi: per la promozione dei prodotti, per l'acquisizione di nuovi clienti esteri, per l'espansione in nuovi mercati e quindi per la costruzione di un buon network. Ed anche i contatti personali sono ritenuti molto importanti.

2.4.5. Metodi alternativi ed innovativi per allargare il network e ottenere informazioni e conoscenza

Un metodo particolarmente interessante per le BG che garantisce lo sviluppo del network ed il suo allargamento è l' E.Y.E., ovvero l' Erasmus for Young Entrepreneurs (www.erasmus-entrepreneurs.eu). Si tratta di un programma transfrontaliero di scambio che dà la possibilità ai nuovi imprenditori di imparare ed acquisire capacità e conoscenze da imprenditori più esperti. Lo scambio di esperienze avviene attraverso un soggiorno da parte del "new entrepreneur" nell'azienda dell' "host entrepreneur" (la durata può variare da uno a sei mesi). Il nuovo imprenditore può così avere l'opportunità di cooperare con partner stranieri e conoscere nuovi mercati.

È classificato "new entrepreneur" chi ha avviato un'attività imprenditoriale nel corso degli ultimi tre anni e non sono previsti limiti di età. Rientra invece nella definizione di "host entrepreneur" chi è proprietario di una piccola o media impresa da diversi anni. Il primo contribuisce allo sviluppo degli affari dell'imprenditore ospitante mentre il secondo condivide le sue conoscenze ed esperienze con il nuovo imprenditore.

Per quanto riguarda l'aspetto finanziario, le spese sono sostenute dal nuovo imprenditore ma il programma comunque viene finanziato parzialmente dall'Unione Europea (per esempio l'assistenza finanziaria mensile per un imprenditore che viene in Italia è di 900 euro) che mette a disposizione anche un ufficio di sostegno che garantisce assistenza in loco per assicurare il buon funzionamento del programma. Anche per questo motivo, uno dei requisiti è che entrambi i soggetti siano residenti nel territorio comunitario.

I benefici per i nuovi imprenditori sono legati alla loro nuova attività: ottengono vantaggi relativi al marketing, alla contabilità finanziaria, alle relazioni con i clienti, alla finanza aziendale, alla conoscenza specifica del settore o know-how, capacità di gestione, hanno l'opportunità di collaborare con altri imprenditori e, l'aspetto più interessante in questo contesto, possono costruire relazioni forti, utili per la consultazione reciproca e per la ricerca di partner commerciali all'estero. Il questo modo viene costituito un buon network per il nuovo imprenditore. L'host entrepreneur ha anch'esso molti benefici: lavorare con un imprenditore energico e motivato che può contribuire al suo business con punti di vista innovativi, nuove competenze e conoscenze, può ottenere ulteriori informazioni sui mercati esteri, espandere le opportunità di business e impegnarsi in attività transfrontaliere. Anche l'imprenditore ospitante ha la possibilità di allargare il proprio network interagendo con gli imprenditori provenienti da altri paesi dell'UE e cogliere le opportunità di collaborare con loro e costruire relazioni commerciali.

L'Erasmus for Young Entrepreneurs è uno strumento che non aiuta solo ad allargare il proprio network ma garantisce molti altri benefici, per esempio permette il trasferimento di conoscenza e l'accorciamento del processo di apprendimento attraverso l'esperienza che dovrebbero altrimenti sviluppare le BG in molti anni

di attività. E' ritenuto uno strumento molto utile ed efficace dal 94,5% degli imprenditori ospitanti che hanno partecipato al programma nel 2011 e questo si può capire anche dalla crescita di richieste di partecipazione sia da parte dei nuovi imprenditori (1750, dato aggiornato a settembre 2011) e sia da parte degli imprenditori ospitanti (più di 1000).

Questo programma aiuta le giovani imprese come le BG ad allargare il proprio network, in modo alternativo rispetto alle fiere. Ma ci sono anche altri programmi molto utili agli imprenditori per lo sviluppo del loro network. Un altro programma simile è l'Entreprise Europe Network che, anziché attraverso un rapporto diretto tra i due imprenditori, prevede il sostegno ai nuovi imprenditori attraverso consulenze e servizi, per esempio aiuta le aziende ad individuare potenziali partner commerciali in Paesi esteri. Tutti questi sono degli utili strumenti che aiutano le aziende ad allargare il proprio network.

2.5. Le esperienze precedenti: peculiarità dell'imprenditore e fattori che accelerano il percorso verso il successo

Con il passare degli anni, a seguito delle evoluzioni della definizione stessa di azienda Born Global, gli studi economici ed organizzativi aziendali si sono concentrati maggiormente ad analizzare il ruolo e le peculiarità della figura dell'imprenditore. Come già evidenziato all'inizio di questo elaborato, l'attenzione viene posta maggiormente nella figura imprenditoriale perché le precedenti teorie, come la Stage Theory, non sono più in grado di spiegare l'evolversi dell'espansione internazionale delle piccole aziende. Il ruolo dell'imprenditore riesce invece ad illustrare in modo migliore questo processo ed è per tale motivo che anche qui si vuole concentrare parte dell'analisi nelle sue caratteristiche. Proprio a causa di questo maggior studio nella figura dell'imprenditore è nato recentemente un nuovo filone di studi: l'International Entrepreneurship (IE). Si tratta di un nuovo approccio teorico che, per spiegare il fenomeno evolutivo delle BG, non si concentra molto sull'internazionalizzazione precoce quanto piuttosto sull'attività imprenditoriale. Secondo l'IE c'è una stretta correlazione tra le esperienze precedenti e la maggior capacità di identificare e sfruttare le opportunità che si presentano anche oltre i confini nazionali. Molti autori, soprattutto nel nuovo millennio, iniziano inoltre a parlare di "serial entrepreneur": con questo termine ci si riferisce ad un imprenditore che inizia continuamente attività di business, una dopo l'altra. Questo nuovo metodo di studiare le aziende BG, o international new ventures, viene adottato da molti ricercatori nelle analisi recenti. Per esempio, Presutti et al. (2008) considerano la BG come il passo finale del processo di apprendimento di un serial entrepreneur. Danno particolare attenzione alla precedente esperienza dell'imprenditore che, secondo essi ha un'importanza estrema sia per la nascita e sia per il successo. In sintesi, lo studio delle BG si è dedicato sempre più all'analisi dell'imprenditore, anziché dell'azienda perché viene notata l'importanza delle sue peculiarità per una duplice ragione:

- per l'istituzione stessa delle BG, come abbiamo visto nel paragrafo dedicato ai fattori che facilitano la nascita delle aziende;

- per la loro crescita e successo.

Di seguito infatti l'analisi si concentrerà in primo luogo ad individuare quali sono le caratteristiche principali di un imprenditore che fonda una BG e poi si cercherà di comprendere se le sue peculiarità, in particolare la sua precedente esperienza, sono legate al successo aziendale di una BG.

Gli imprenditori di un'azienda BG generalmente sono persone con elevata esperienza internazionale ottenuta grazie alle precedenti posizioni lavorative, non per forza dal punto di vista imprenditoriale ma ci si riferisce maggiormente alla loro conoscenza e gestione delle attività oltreconfine. Per questo spesso hanno un'ottima conoscenza delle lingue straniere (Oviatt e Mc Dougall, 1995) ed hanno un'istruzione internazionale. Hanno grande flessibilità e capacità di cambiamento ed adattamento (Laanti et al., 2007). Nessuno studio, neppure il presente elaborato, prende in considerazione la variabile sessuale. Viene invece considerata l'età dell'imprenditore di una BG: in genere si tratta di imprenditori giovani, il che potrebbe porre diversi interrogativi. Infatti, considerando l'esperienza un fattore che facilita l'internazionalizzazione aziendale ed il successo imprenditoriale, maggiore è l'esperienza accumulata e maggiore è la probabilità di ottenere successo. A confronto con una persona giovane, una persona più anziana ha accumulato più esperienza, in molti ambiti, data la maggiore età; verrebbe quindi da pensare che ha maggior probabilità di raggiungere una posizione di successo aziendale. Questa considerazione è stata fatta anche da Andersson e dal team di docenti coi quali ha svolto una ricerca sulle BG. La loro analisi si è basata su un set di 423 piccole aziende svedesi impiegate nella manifattura sulle quali sono stati testati una serie di fattori contingenti, fra cui appunto anche l'età del CEO. A tal proposito l'assunzione dei ricercatori si basava sul fatto che l'età del manager riflette l'esperienza di vita e lo sviluppo del network perciò c'è una relazione positiva tra l'età del fondatore e le attività internazionali della sua azienda e quindi la crescita ed il successo. I risultati dell'analisi empirica hanno invece dimostrato il contrario, ovvero che c'è una relazione negativa tra l'età del CEO e la crescita delle esportazioni delle piccole aziende: più giovane è l'imprenditore e maggiore è il grado di internazionalizzazione che assume la sua azienda. Questo trova giustificazione nel fatto che i manager più giovani sono più esposti all'ambiente internazionale, allo sviluppo delle nuove tecnologie e via dicendo. Hanno maggior capacità di adattamento ai cambiamenti, sono maggiormente in grado di cogliere le opportunità che si presentano oltreconfine quindi hanno più possibilità di arrivare al successo (Andersson et al., 2004).

Come si diceva in precedenza, l'importanza dell'imprenditore ha fatto da protagonista sempre più negli studi recenti ma in realtà era stata presa in considerazione già negli anni '90. In una ricerca del 1995, Oviatt e Mc Dougall, analizzarono dodici aziende Born Global. Volendo usare la loro terminologia si dovrebbe parlare di Global Start-up: come già definito nel primo capitolo, si tratta di aziende che coordinano molte attività a livello globale e sono presenti in molti Paesi (la loro definizione coincide con il concetto di aziende BG). Nella loro analisi hanno testato alcuni fattori per valutare quali di essi hanno un impatto nel successo delle aziende: una visione globale, lo sviluppo dei network internazionali e via dicendo. Tra le variabili,

l'esperienza internazionale del manager si è rivelata particolarmente importante per il successo delle aziende (ma anche per la loro nascita: "initial inspiration for many of the ventures we studied came from an international experience of its founder"; Oviatt e Mc Dougall, 1995). Gli autori si appoggiano principalmente sull'importanza di sviluppare capacità linguistiche che permettano al nuovo imprenditore di comprendere il linguaggio altrui. Attraverso le varie esperienze internazionali sviluppate prima di fondare la nuova impresa, il manager di una BG acquisisce l'abilità di comunicare con le persone che hanno una nazionalità diversa dalla sua. La comunicazione consiste non solo nel sapere trasmettere le proprie idee ma soprattutto nel comprendere gli altri: "ability to listen in a foreign language" (Oviatt e Mc Dougall, 1995). Saper ascoltare una lingua straniera vuol dire capire davvero cosa intendono dire le persone con cui l'imprenditore si relaziona, capire se ci sono delle sfumature dietro le loro domande, intuire anche ciò che non viene esplicitamente detto o chiesto, cogliere il significato anche di ciò che non sarebbe intuibile senza l'esperienza. Conoscere la lingua straniera perciò non è sufficiente, ma si dovrebbe conoscere la cultura ed interpretarne in modo corretto la comunicazione. Questa capacità si acquisisce mediante esperienze estere, rimanendo in forte contatto con la cultura straniera; è anche per questo che secondo gli autori l' international prior experience è un tassello fondamentale affinché l'azienda arrivi al successo.

L'esperienza precedentemente acquisita dall'imprenditore consente all'azienda di avere molti benefici fra cui la costruzione di una conoscenza che difficilmente si può ottenere attraverso altri canali: la conoscenza tacita è un fattore molto importante per il successo aziendale (Knight e Cavusgil, 2004) ed include anche il know-how. Si tratta di una potenzialità che è incorporata nell'imprenditore ed è difficile da trasmettere agli altri. Inoltre la precedente esperienza accumulata dall'imprenditore in Paesi esteri gli permette di comprendere meglio quei mercati e soprattutto di capire quali sono realmente i bisogni (ed i gusti) dei clienti stranieri per poter offrire al mercato estero ciò di cui realmente ha bisogno. Questo garantisce all'azienda di entrare nel mercato estero già in una posizione di vantaggio: "to develop a product addressing the real needs of their target customers and having a direct relationship with them, improving the offered service on the customers' requirements" (Cannone et al., 2012).

Nell'analisi di Presutti et al. (2008) viene studiata a fondo l'importanza dell'esperienza dell'imprenditore. Anch'essi hanno adottato la teoria dell' IE e considerano il manager di una BG un serial entrepreneur per il fatto che il suo processo di apprendimento permette di riempire la mancanza delle altre risorse. Secondo gli autori l'esperienza accumulata dall'imprenditore attraverso le precedenti posizioni lavorative è importante per superare le mancanze di cui soffre l'azienda. Infatti, dicono: "the lack of international experience of a BG start-up may be partially filled by the prior working experience of its entrepreneur" (Presutti et al., 2008). Dalla loro analisi l'esperienza dell'imprenditore è importante per tre motivazioni principali:

- per l'identificazione e lo sfruttamento delle opportunità;
- per l'acquisizione di conoscenza;
- per lo sviluppo dei network.

Per quanto riguarda il primo aspetto, l'esperienza precedentemente accumulata dall'imprenditore, soprattutto se ha svolto ruoli da manager, gli garantisce l'abilità di riconoscere ed identificare le opportunità che gli si presentano davanti e quindi è in grado di gestirle in modo più innovativo, creativo e anche rischioso. Ciò è vero a maggior ragione se l'imprenditore ha acquisito una buona conoscenza dei mercati esteri, proprio come è accaduto all'imprenditore dell'azienda che hanno analizzato nel loro caso: "prior experience has been necessary to acquire foreign knowledge useful to learn the expertise necessary to manage a BG start-up" (Presutti et al., 2008). Inoltre, la loro analisi si interessa a valutare anche i fallimenti che precedentemente ha vissuto un imprenditore. Questi, per quanto indesiderati, rappresentano un elevato potenziale che conferisce maggior esperienza all'imprenditore che impara a non ripetere più gli errori commessi in passato. A volte dai fallimenti infatti si può imparare molto più di quanto si possa imparare dalle occasioni di successo. Anche i fallimenti perciò concorrono alla creazione di una maggior capacità di riconoscere le opportunità globali: "prior failure is considered a pre-requisite to learning" (Presutti et al., 2008).

L'ultimo aspetto invece riguarda la possibilità di costruire il proprio network. Le esperienze precedenti, proprio per il fatto che mettono l'imprenditore a contatto con altre persone ed altre aziende, sono utili per la costruzione del suo network globale, con tutti i benefici che ne derivano, come abbiamo visto nel paragrafo precedente. Abbiamo già dimostrato che i legami deboli (in questo caso sviluppati durante le precedenti esperienze lavorative) sono importanti per il successo delle BG; anche nella loro ricerca Presutti et al. (2008) affermano questa importante conclusione (specificando però che i legami forti sono più importanti invece per la nascita stessa delle BG).

Infine, un altro beneficio molto importante per le BG, derivante dal fatto di aver una solida esperienza internazionale precedente va a toccare l'aspetto finanziario: come vedremo successivamente, da una ricerca di Colombo e Grilli (2010) è risultato che i "venture capitalists" tendono a finanziare maggiormente le aziende BG che hanno un imprenditore con esperienza, soprattutto se si tratta di esperienza manageriale acquisita in precedenza.

In definitiva, i benefici che derivano dall'aver sviluppato molta esperienza sono svariati, tra essi anche la maggior capacità di accogliere l'innovazione, la creazione di una visione globale, ed infine un beneficio che abbiamo visto in tutti i fattori che facilitano il successo aziendale: una maggiore internazionalizzazione.

Ora che sono chiari i benefici che procura, vediamo alcuni dei canali e strumenti attraverso i quali un imprenditore ha la possibilità di costruire una buona esperienza utile al suo business.

Innanzitutto un imprenditore può sviluppare molta esperienza mediante le posizioni lavorative che ha ricoperto in precedenza, come viene dimostrato da molti studi tra cui anche quello di Presutti et al. (2008). La posizione lavorativa dell'imprenditore ha importanza in questo contesto perchè è proprio grazie ad essa che impara molto ed in diversi ambiti: acquisisce competenze sui prodotti o servizi di cui si occupa l'azienda per la quale lavora ma acquisisce anche competenze più intrinseche al funzionamento e alla gestione aziendale. Una volta che lui stesso si troverà a capo di un'azienda, saprà prendere decisioni e scelte più consapevolmente rispetto ad una persona che non ha avuto esperienze. Inoltre, attraverso i lavori precedenti

può acquisire eventuale conoscenza sul mercato estero in cui si trova, come detto poco sopra. Tutto questo per dimostrare quanto siano utili le precedenti posizioni lavorative per l'accumulo di esperienza.

Un altro canale mediante il quale accantonare esperienza utile è la mobilità durante il periodo scolastico. Infatti, anche la formazione conseguita in un ambiente internazionale permette lo sviluppo di esperienze e di una visione globale. Con il passare degli anni, riconosciuta l'importanza della mobilità studentesca internazionale, sono sempre più le possibilità di vivere esperienze scolastiche all'estero. Le scuole superiori ma soprattutto le università mettono a disposizione una serie di iniziative volte a proporre un periodo di studio all'estero. Programmi come Erasmus o Aiesec per esempio sono molto utili agli studenti che percepiscono l'importanza di tale aspetto, in alcuni corsi di laurea è previsto l'obbligo di uno stage formativo in un Paese estero, inoltre le università creano delle sedi secondarie in Stati diversi da quello di origine o vengono attivate delle iniziative di collaborazioni tra atenei di Paesi diversi. Molti master invece sono organizzati in modo tale da far vivere lo studente in diverse località durante il periodo formativo (per esempio prevedono lezioni frontali a Milano, lezioni a Londra, un primo periodo di tirocinio formativo a New York ed un secondo tirocinio ad Hong Kong). Tutto ciò spiega l'importanza dei contesti internazionali fin dalla formazione, con lo scopo di inserire poi nel mondo del lavoro figure professionali già pronte alla multiculturalità. I benefici che ne derivano sono, oltre alla possibilità di migliorare le proprie abilità linguistiche, anche la possibilità di vivere all'interno di un Paese straniero acquisendone tutti gli aspetti culturali. Questo non può che incrementare l'esperienza internazionale e dare la capacità di adattamento ai contesti multietnici. Questo aspetto può essere utile nelle esperienze lavorative che dovrà vivere successivamente lo studente. Dunque, la mobilità internazionale è un importante aspetto che permette la creazione di un bagaglio di esperienze utili per l'imprenditore di una BG. Questo era stato notato già da Madsen e Servais nel 1997: "such mobility accross nations, languages and cultures creates a much higher number of potential employees with a competence to communicate with, understand and operate in foreign cultures. Such capabilities are clearly a prerequisite for exploiting the opportunities offered by new production , communication and transportation technology" (Madsen e Servais, 1997).

Altri strumenti per la creazione di una solida esperienza internazionale possono essere rappresentati da altre occasioni di viaggio oltreconfine, anche semplicemente su iniziativa personale.

Un accenno conclusivo va fatto per sottolineare la possibilità che a capo di una BG ci sia un immigrato: dato che la sua cultura natale è diversa da quella in cui si trova a vivere, è maggiormente propenso alla creazione di una visione globale e all'accumulazione di esperienze utili per l'innalzamento del grado di internazionalizzazione dell'azienda.

Una considerazione finale va infine a toccare il fatto che le precedenti esperienze spiegano spesso la localizzazione aziendale. Il background dell'imprenditore, oltre ad essere importante per la nascita e per il successo, influenza fortemente il percorso di internazionalizzazione che seguono generalmente le BG. Gli imprenditori, per scegliere dove espandersi (per esempio dove aprire una filiale estera) non si basano sulla minor distanza psichica, come sosteneva la Stage Theory; focalizzano piuttosto la loro scelta guardando ad altri aspetti, per esempio la nazionalità dell'imprenditore. Se per ipotesi si tratta di un imprenditore inglese

immigrato in Francia, nello scegliere dove espandersi, sarà più facile scegliere l'Inghilterra come destinazione per la sua espansione. Si guarderanno ovviamente anche altre variabili, come costi e possibilità di R&S. Il maggior interesse in questa sede sta nel fatto che un altro fattore importante per la scelta della localizzazione è legato appunto alle precedenti esperienze lavorative dell'imprenditore, o esperienze di studio in cui si è sviluppato un ottimo network e si è assorbita la cultura locale. Perciò, la localizzazione geografica delle imprese BG è spesso influenzata da ciò che ha vissuto in precedenza l'imprenditore (Madsen e Servais, 1997).

In sintesi, per il successo aziendale è importante che ci sia lo sviluppo precedente di una serie di esperienze che arricchiscono l'imprenditore di molte capacità, fra cui la più importante è la competenza di saper riconoscere e sfruttare le opportunità che si trova di fronte. Questa precedente esperienza procura molti altri benefici per il suo business tra cui per esempio la costruzione di relazioni con altri attori (quindi lo sviluppo del network), l'accumulazione di conoscenza, la propensione all'innovazione ed, infine, un alto grado di internazionalizzazione che procura a sua volta una maggior possibilità di crescere ed arrivare al successo.

2.6. Glocal: l'importanza dell'aspetto locale nel concetto di internazionalizzazione delle BG

Come abbiamo visto alla fine del primo capitolo, è importante fare una considerazione su un aspetto particolare delle BG che è stato ricordato di rado. È stato ripetuto continuamente invece che si tratta di aziende che si basano su un altissimo grado di internazionalizzazione, fin dal momento della loro nascita. Si tratta di una considerazione che non perde fondamento, considerato che le BG si basano proprio su questa affermazione in quanto l'internazionalizzazione le caratterizza profondamente. Ciò non perde significato neppure nel presente paragrafo. Tutta questa internazionalizzazione però deve fare i conti con un aspetto opposto: la localizzazione. Essere un'azienda internazionale BG non vuol dire per forza spostarsi continuamente, ma vuol dire invece non aver paura ad affrontare il mondo e posizionare le diverse fasi del business in posti differenti, dov'è maggiore la convenienza, senza sentirsi vincolata a rimanere in un luogo, senza sentirsi racchiusa e incatenata in un'unica zona o Paese. Vuol dire quindi essere un'azienda del mondo. La localizzazione quindi emerge a questo punto dell'elaborato per ricordare che il successo aziendale si raggiunge anche attraverso di essa (e probabilmente la stessa esistenza delle aziende BG dipende a volte da aspetti locali). Infatti, mantenere le giuste attività aziendali legate ad una determinata zona è una scelta che può aumentare il successo aziendale. Come si diceva anche alla fine del primo capitolo, l'azienda per arrivare ad avere ottimi risultati, dovrebbe trovare il giusto equilibrio tra attività locali e globali, la giusta dose tra localizzazione e globalizzazione, ciò che viene chiamato appunto "glocal". Secondo alcuni autori, come vedremo di seguito, si tratta di due concetti che vengono considerati assieme e non possono essere scissi in alcun modo; sono entrambi di fondamentale importanza anche per la nascita delle BG e per la diversificazione dei mercati in cui scelgono di entrare.

In un'analisi effettuata da Svensson nel 2006, viene coniato il termine di "born glocal" che va a sostituire il concetto di born global. L'autore infatti adotta questa nuova terminologia per indicare che nel contesto delle BG è importante considerare sia le caratteristiche globali e sia quelle locali presenti sul mercato, trovare tra esse un buon equilibrio e una giusta armonia. Le due strategie, locale e globale, coesistono per una semplice ragione. Una strategia globale delle operazioni aziendali può esistere solo a livello strategico, mentre a livello operativo è impossibile da implementare. Pertanto, a livello strategico, possono essere considerate le strategie globali ma quando si tratta di aspetti operativi bisogna considerare operazioni commerciali locali.

Servais e Rasmussen (2008) invece analizzano il concetto di glocalizzazione partendo dalle relazioni che ha un'azienda BG. Un'azienda altamente internazionale non può non essere legata all'ambiente locale, perché ha sviluppato una serie di relazioni (network) in una determinata zona che gli hanno permesso di nascere. Lo scopo principale della loro ricerca sta nell'analizzare come le aziende altamente internazionali (come le BG) sviluppano una visione globale all'interno di una rete locale, e come l'azienda globale deve basarsi sulle risorse locali. Anche se le aziende sono BG con alto grado di internazionalizzazione per quanto riguarda i loro prodotti e servizi che vengono venduti in diverse parti del mondo, possono essere locali nel loro processo di fondazione. In questo modo, secondo gli autori, le aziende possono essere definite "Glocal". Un'azienda è Glocal quando è fondata in un ambiente locale ma ha un mercato globale. Si parla molto di network nella loro analisi perché considerano il legame tra le BG e le aziende che hanno invece profonde radici locali. Inoltre gli autori sostengono che la cooperazione locale stabilisce il potenziale per la globalizzazione: "through a complex interaction between social and business networks, the local cooperation establishes the potential for the globalization of some of the firms – often with the founder as the node in the networks" (Servais e Rasmussen, 2008). Ancora una volta quindi viene dimostrata l'importanza della localizzazione per le aziende BG. Un'ulteriore analisi dimostra ciò partendo da un punto di vista diverso, ovvero la diversificazione dei mercati. Infatti, anche secondo Monferrer et al. (2012) le nuove imprese BG dovrebbero bilanciare le attività locali e globali, trovare un equilibrio tra la volontà di globalizzazione e le caratteristiche specifiche dei mercati locali. Dovrebbero adattare le opportunità globali ai diversi contesti locali in cui vanno ad operare, in pratica un adattamento alle diverse caratteristiche locali. Le aziende dovrebbero organizzare il proprio modello di business al fine di ottenere vantaggi competitivi dalla dimensione globale ma dovrebbero al contempo anche competere localmente in diversi mercati esteri. Il loro comportamento glocal quindi sta proprio in questo. Inoltre gli autori sostengono che un elevato orientamento al mercato internazionale da parte delle aziende Born Global implica lo sviluppo di buone capacità di gestione; ciò favorisce una maggior diversificazione geografica internazionale. Le BG devono ottenere informazioni sui diversi ambienti competitivi e istituzionali associate ad ogni nuovo mercato estero. Esse devono anche essere in grado di sviluppare processi che garantiscono il coordinamento tra i diversi mercati locali. Le migliori capacità di gestione portano gli imprenditori ad adottare un atteggiamento più positivo verso i nuovi mercati esteri consentendo una maggiore esposizione internazionale, in modo da diversificare la loro presenza sui mercati esteri. In sintesi, le capacità di management che hanno le BG aiutano a spiegare come tali aziende sviluppano un comportamento "glocal".

Infine, Johannisson (2009) affronta il tema della glocalizzazione riflettendo sul tema della cooperazione locale, fondamentale per l'internazionalizzazione dell'azienda BG. Considerata l'espansione del fenomeno globalizzativo, la località, la regione o la comunità sono diventati un "generatore di energia imprenditoriale". Un esempio di strategia glocal è il distretto industriale e le sue aziende associate. In questo contesto la competitività globale si ottiene attraverso la collaborazione locale.

Ci possono essere diverse motivazioni che spingono un'azienda a posizionare una sua attività in una determinata zona. Per esempio questa decisione può essere determinata dalla presenza di vantaggi localizzativi: il minor costo delle risorse, una comoda rete di infrastrutture e via dicendo. Quando questa scelta viene presa, l'azienda deve affrontare la realtà locale in cui sceglie di posizionarsi: la lingua, il sistema burocratico, la cultura in generale. La scelta del luogo (e la diversificazione) dipende da cosa offre quella zona e ciò deve essere vantaggioso all'azienda e deve aiutarla a raggiungere una posizione di successo. Perciò, per quanto internazionale possa essere un'azienda, ci saranno sempre degli aspetti locali che dovranno essere presi in considerazione e affrontati affinché l'azienda possa implementare il suo business e ottenere ottimi risultati. L'aspetto locale è importante anche per le relazioni del network che si vengono a creare in una determinata zona (i network non sono solo globali): possono contribuire in diversi modi al successo aziendale, e la collaborazione che si viene a creare è importante per sostenere l'azienda BG nel suo processo di competizione globale.

2.7 Settori e convergenza

Nell'analisi fin qui condotta uno degli aspetti che è emerso con maggior costanza è il fatto che queste tipologie di aziende generalmente si sviluppano all'interno di settori high-tech. In precedenza è già stato accennato il fatto che questa considerazione non viene pienamente condivisa in quanto la realtà è la prova evidente che le aziende BG si sviluppano anche in altri settori. Molti studi hanno dimostrato l'importanza della globalizzazione e dei progressi tecnologici per la precoce internazionalizzazione di tutte le aziende. Questo aspetto è interessante ma a questo punto dell'analisi si vuol capire quanto effettivamente sia importante il fattore tecnologico per le Born Global ed in particolare quanto lo sia per il loro successo. Una BG che opera all'interno dell'alta tecnologia è più incentivata ad ottenere migliori risultati oppure quest'aspetto settoriale non fa alcuna differenza per il suo successo? In questo paragrafo sarà discusso il fatto che le BG non si sviluppano solo nei settori high-tech e si cercherà di comprenderne le motivazioni; sarà successivamente spiegato il concetto di convergenza per valutare com'è cambiato l'aspetto della tecnologia per le BG.

Moltissimi autori hanno associato all'aspetto tecnologico una rilevanza estrema per la nascita delle BG e per il loro successo, basti pensare alle definizioni presentate all'inizio di quest'analisi. Jolly et al. (1992), anziché Born Global, chiamano queste aziende con un appellativo differente: "high-tech start up". Diversi anni dopo il professor Colombo (docente appartenente al dipartimento di Ingegneria Gestionale al Politecnico di

Milano) le rinomina NTBF, ovvero “new technology-based firms”, aziende basate sulla tecnologia. Ciò permette di capire quanto l’aspetto tecnologico sia ritenuto fondamentale in questo contesto. Altri studiosi, sebbene non utilizzino nominativi che esaltano l’aspetto tecnologico (utilizzando invece altre denominazioni quali Born Global, Global Start-up, International New Ventures, Early Internationalizing Firms, ecc.), comunque concentrano le loro analisi prendendo in considerazione solo ed unicamente aziende operanti nel settore dell’alta tecnologia (Laanti et al., 2007; Boari et al., 2005; Cannone et al., 2012; Efrat e Shoham, 2012). Anche questo ci permette di comprendere l’estrema importanza che è stata data a questo aspetto.

In effetti, non può essere esulata l’importanza del progresso tecnologico e gli sviluppi che si sono avuti negli ultimi decenni. Questo avanzamento tecnologico ha innegabilmente incentivato l’internazionalizzazione delle aziende, sia da un punto di vista generale e sia per quanto riguarda specificamente le aziende oggetto di analisi, tanto che i progressi tecnologici sono stati associati alla categoria dei driver della nascita delle BG, dunque sono ritenuti un fattore fondamentale senza del quale probabilmente non si sarebbe diffuso così tanto il fenomeno delle Born Global.

Le motivazioni per cui le aziende BG si sviluppano in particolare nei settori high-tech sono legate al fatto che, essendo piccole e giovani (ma molto innovative), non hanno la celebrità delle aziende più vecchie ed importanti, non hanno storia, non hanno la fidelizzazione dei clienti. Per queste ragioni sono in un certo senso costrette ad utilizzare altri fattori per poter reggere la competizione con le altre aziende e non uscire subito dal mercato, schiacciate dai concorrenti. Proprio per questo usano uno strumento di cui sono dotate e che le differenzia da altre aziende più storiche e orientate alla tradizione: sviluppano una tecnologia molto avanzata e sofisticata, difficile da imitare dai rivali. Si tratta di una tecnologia che al contempo garantisce, grazie all’innovazione, di evitare l’obsolescenza (Baronchelli e Cassia, 2008; Andersson et al., 2004) ovvero la perdita di valore a causa del progresso tecnologico che propone prodotti sempre più raffinati, i quali causano un deprezzamento di quelli più “antichi” che diventano, appunto, obsoleti, cioè superati. Le BG risolvono il rischio dell’obsolescenza proponendo loro stesse prodotti sempre all’avanguardia, dotati di innovazione. In questo modo le aziende BG possono godere di un vantaggio competitivo da far valere nei confronti delle aziende rivali e che può portarle comunque al successo (Kudina et al., 2008), nonostante la mancanza di altre qualità di cui possono godere solo le aziende più vecchie e solide. Inoltre la tecnologia (assieme ai mercati di nicchia) assicura alle BG, un buon grado di flessibilità e velocità di risposta, grazie al grado di innovazione e grazie alla propensione a creare prodotti sempre nuovi e avanzati. Attraverso l’alta tecnologia e l’innovazione le aziende BG possono penetrare nei mercati di nicchia e soddisfare le necessità più specifiche ed i bisogni più precisi e particolari dei consumatori (Cannone et al., 2012). Ciò ci permette di capire quanto sia forte il legame tra innovazione e tecnologia (Knight e Cavusgil, 2004), che sono sempre stati generalmente due fattori legati ed indivisibili.

Queste considerazioni spiegano la precoce internazionalizzazione delle aziende, ma spiegano anche la crescita ed il successo delle BG. Infatti le BG, grazie alle proprie caratteristiche intrinseche che abbiamo descritto finora, sono in grado di sviluppare una serie di competenze organizzative fra cui per esempio una competenza tecnologica globale (Knight e Cavusgil, 2004): hanno la capacità di creare prodotti superiori

rispetto a quanto offrono le aziende rivali e sono in grado di migliorare quelli esistenti, grazie alla migliore efficienza nei processi produttivi. Aumenta inoltre la comunicazione tecnologica, allo scopo di interagire in modo più efficiente coi clienti e gli altri stakeholders. Per esempio utilizzano canali di comunicazione sempre innovativi; al giorno d'oggi ci sono diverse soluzioni nel web che rappresentano metodi efficaci di comunicazione, basti pensare alle potenzialità di Facebook, o Twitter, basti pensare alla comunicazione attraverso le e-mail, attraverso il sito internet dell'azienda, o attraverso i messaggi (SMS) che le aziende inviano al cellulare dei loro clienti (sempre più aziende, soprattutto nell'abbigliamento, utilizzano questo strumento per comunicare promozioni, offerte, sconti, ecc.). In relazione a questo, la comunicazione cartacea (via posta soprattutto) viene sempre meno utilizzata, sta diventando uno strumento poco efficace poiché non scaturisce l'interesse della clientela e non porta effettivamente a molti risultati. Anche per questa ragione, lo scopo per cui tali aziende si dotano di una così elevata tecnologia (anche nella comunicazione e nel marketing) è legato anche al desiderio di adattare i propri prodotti ai mercati esteri. La competenza tecnologica globale permette alle BG di avere una crescita rapida nei mercati di nicchia e quindi di arrivare al successo (Knight e Cavusgil, 2004).

Ci sono altre motivazioni che spiegano la ragione per cui l'alta tecnologia è ritenuta un importante fattore per il successo aziendale. Per esempio, nell'analisi di Freeman et al. (2006), come già detto, vengono presentati tre dei principali svantaggi che devono affrontare le BG (mancanza di risorse finanziarie e di conoscenza, inesistente accesso alle economie di scala, avversione al rischio). Gli autori propongono cinque strategie per ovviare a tale discapito. Le soluzioni da essi proposte sono particolarmente orientate allo sviluppo di relazioni con altri attori (come è stato detto proprio nel paragrafo dedicato ai network), ma fra esse c'è anche una strategia che riguarda specificamente l'utilizzo di tecnologia avanzata. Secondo gli autori l'alta tecnologia ha il potenziale di:

- attrarre clienti: di solito nel fare un acquisto, vengono preferiti i prodotti innovativi, tecnologici e nuovi, anziché prodotti obsoleti; questo tipo di attrazione richiede una maggior produzione che a sua volta permette di superare l'ostacolo dell'assenza delle economie di scala, e successivamente anche il problema della mancanza di risorse finanziarie (perché si hanno maggiori introiti grazie all'elevato grado di tecnologia, rispetto ad aziende che propongono beni meno tecnologici);
- attrarre partners ed altri stakeholders: per la stessa ragione la tecnologia è attrattiva perché si reputa che sia frutto di una maggior innovazione, e di una tendenza ad essere sempre all'avanguardia; avere maggiori partners, soprattutto se disposti a mettere parte delle loro finanze nel patrimonio aziendale della BG, permette di superare gli ostacoli finanziari. Per esempio, quando un'azienda vuole chiedere un primo finanziamento ad un istituto di credito, deve redigere e presentare un valido business plan (si tratta di un documento che contiene i dettagli tecnici ed economico-finanziari di un progetto d'impresa; viene descritta l'idea, si fa un'analisi di mercato e vengono definiti i dettagli economici ed il piano finanziario); quest'ultimo sarà analizzato attentamente dalla banca per valutare la concessione o meno del finanziamento. Se un business plan presenta un'idea dotata di un grande

grado di tecnologia, molto probabilmente sarà più facile per l'azienda veder concesso l'aiuto finanziario.

È anche per queste ragioni che l'alta tecnologia è ritenuta un fattore importante per la sopravvivenza delle BG in quanto permette loro di superare i grandi ostacoli che devono affrontare fin da subito e garantisce inoltre la loro crescita: "high tech processes appear to underpin the achievement of sustained, early, rapid international growth" (Freeman et al., 2006). La tecnologia perciò è un aspetto fondamentale per le aziende che vogliono crescere ed espandersi e questa considerazione sarà sempre ritenuta vera.

Se però si guarda con maggior attenzione alla realtà, sembra che ci siano dei mutamenti da considerare: le BG di successo non nascono solo all'interno dei settori ad alta tecnologia (ciò è confermato in parte anche da alcuni studi che saranno presentati fra breve). Perciò è vero che la tecnologia è fondamentale per il successo (soprattutto per il successo delle piccole aziende come le BG), ma è anche vero che non è strettamente necessario che una BG debba offrire solo prodotti altamente tecnologici per arrivare al successo. Alcune analisi recenti infatti, nonostante venga sempre sottolineata l'importanza dell'aspetto tecnologico, sembrano allontanarsi un po' da esso. Nel periodo della nascita del fenomeno delle aziende BG in letteratura ci si focalizzava a studiare le aziende che presentavano un forte grado di tecnologia, però gli studi più recenti tendono a mostrare che le BG sono presenti in molti altri settori. Infatti, Phelan et al. (2006), sebbene concentrino il loro elaborato su altri aspetti, quali per esempio l'esperienza dell'imprenditore e l'importanza dello sviluppo del network, sostengono: "we know that mature industries, such as rubber and industrial cranes, and low tech industries, such as wine and seafood, also seem to have produced their share of international new ventures". Anche osservando la realtà aziendale ci si accorge facilmente che queste aziende si estendono a molti altri settori, non nascono soltanto nei settori dell'alta tecnologia (si veda il Box nel primo capitolo dedicato all'azienda Bagghy).

L'aspetto tecnologico rimane comunque un fattore importante per il successo delle BG, ma si sono verificati recentemente dei mutamenti settoriali che necessitano di essere presi in considerazione. La motivazione di questi cambiamenti non è facile da individuare. Si può pensare che siano dovuti al fatto che fino a qualche decennio fa la tecnologia, all'inizio della sua espansione e diffusione, era considerata un settore nuovo e di successo e la maggior innovazione si poteva sperimentare proprio nell'alta tecnologia. Le aziende avevano convenienza a specializzarsi sugli aspetti tecnologici ed a maggior ragione le aziende piccole potevano espandersi ed approfittare dei vantaggi che offriva l'high-tech (minori costi fissi, ecc.) e riuscivano quindi a competere di fianco ad aziende più importanti, più grandi e più solide. Probabilmente è per questa ragione che molte piccole aziende, tra cui anche le BG, hanno proposto prodotti altamente tecnologici e quindi sono sorte in questo settore. Al giorno d'oggi però sembra ci siano stati dei cambiamenti poiché le BG si trovano in tutti i settori. Ciò è dimostrato anche dallo studio di Rasmussen e Madsen (2002). Analizzando più di un centinaio di aziende rientranti nel concetto di BG (percentuale di esportazioni superiore al 25% e che hanno cominciato ad esportare entro i tre anni dalla loro fondazione), hanno scoperto che non tutte le aziende BG

offrono prodotti tecnologici ed infatti solo una o due delle aziende appartenenti al loro set di studio possono essere classificate aziende BG high-tech. Questa è un'ulteriore prova del fatto che alcune BG si estendono anche in altri campi diversi dall'alta tecnologia, offrendo comunque prodotti specializzati in mercati di nicchia molto sofisticati. La loro analisi è stata condotta una decina di anni fa; quindi è già da diverso tempo che questo fenomeno è gradualmente mutato.

Il cambiamento settoriale si è manifestato probabilmente perché l'alta tecnologia è un settore che, sebbene infinitamente innovativo e in continuo progresso, è ormai al limite della saturazione e le aziende per implementare l'innovazione devono cercare di invadere altri settori e far entrare la tecnologia in quei settori.

In un'analisi qualitativa, anche Rialp et al. (2005) sostengono che le BG non per forza si sviluppano solo nell'high-tech ma vanno invece a toccare anche altri settori: "the existence and further development of early internationalizing ventures or born-globals are phenomena not necessarily attached to new, high-tech sector".

Associano a questa considerazione quello che risulta essere la conclusione di un importante studio condotto da Madsen e Servais nel 1997: gli autori sostenevano che le BG nascono in settori high-tech se sono presenti in mercati grandi, mentre nascono anche in altri settori se sono maggiormente presenti in mercati più piccoli: "born-globals originating in countries with large home markets are mostly found in high-technology sectors, while born-globals in smaller countries are more often found in other sectors" (Madsen e Servais, 1997).

Questa considerazione si basa sul fatto che nei mercati di grandi dimensioni c'è una maggior competizione fra le aziende perciò, per risultare competitive, le piccole aziende sono spinte e costrette ad utilizzare lo strumento tecnologico. Nei mercati di dimensioni più ridotte invece, non c'è un così grande grado di innovazione e non ci sono le continue novità nei prodotti che invece si riscontrano nei grandi mercati (più avanzati) perciò il livello di competizione è inferiore e quindi le piccole aziende internazionali possono utilizzare i tradizionali settori. Nell'analisi che si sta conducendo ora, invece, a distanza di quindici anni la presupposizione è diversa (in un certo senso può essere considerata come invertita). Infatti, si ritiene che il settore tecnologico sia talmente saturo e completo che le piccole aziende, per arrivare ad avere risultati di successo, devono tornare ad offrire prodotti non tecnologici, appartenenti ad altri settori. La novità di successo però si ha nel fatto che, sebbene i prodotti appartengano a settori diversi dall'alta tecnologia, hanno spesso al loro interno un elemento di tecnologia importante che li rende competitivi. La forza competitiva di questi prodotti sta proprio in questo. Un esempio è un prodotto come una scarpa da running (appartenente dunque al settore del calzaturiero) che però al suo interno ha un sistema in grado di contare i passi che vengono fatti e la distanza percorsa in un determinato arco di tempo.

Secondo gli autori (Rialp et al., 2005), le BG si dividono in due categorie: 'knowledge- and/or service-intensive' o 'knowledge-based'. Queste ultime sono molto legate alle nuove tecnologie (come la biotechnology) e la loro principale competenza sta proprio nella sofisticata base di conoscenza, il loro grado di tecnologia è molto elevato e quindi nascono soprattutto nelle aree high-tech. Al contrario, il primo tipo di aziende BG nominato (knowledge-intensive) fanno soltanto un uso intensivo di conoscenza per sviluppare nuove offerte e nuovi prodotti, migliorare la produttività, introdurre nuovi metodi di produzione e migliorare i servizi di consegna, ma non sono per loro natura basate sulla conoscenza. La differenza tra le due categorie

sta perciò nel fatto che una tipologia usa la conoscenza, mentre l'alta ne fa un uso talmente intensivo da considerare la conoscenza un aspetto basilare della loro stessa esistenza. Le BG "knowledge-intensive" si stanno diffondendo in maniera crescente in moltissimi settori di servizi e settori industriali, non solo nei settori tecnologicamente avanzati.; ma anche in settori che non riguardano strettamente l'high tech. Questa è la spiegazione secondo gli autori del motivo per cui le aziende BG si sviluppano sia in settori high tech (e sono basate sulla conoscenza) e sia in altri settori (quando della conoscenza ne fanno solo uso e strumento, non ne fanno una base e fondamento della loro esistenza).

Proprio in relazione al fatto che le BG nascono anche in settori diversi dall'alta tecnologia, ha recentemente preso piede un concetto divenuto presto importante: la convergenza. Si parla in generale di convergenza (settoriale) quando i confini settoriali perdono distinzione e le frontiere tra comparti diversi vengono ridotte. Si tratta quindi di un processo di "fusione" tra più settori (per ipotesi, meccanica ed high-tech). Ci sono due differenti tipologie di convergenza: convergenza di mercato e convergenza tecnologica. Quest'ultima rappresenta un fenomeno per il quale "tecnologie originariamente specifiche di diversi settori, tendono col tempo a orientarsi verso una stessa direzione, col risultato di essere condivise da differenti settori, oppure di creare una tecnologia del tutto nuova applicabile ai vari settori coinvolti" (Comacchio e Bonesso, 2012). La convergenza di mercato invece si viene a creare quando c'è una "progressiva intersezione tra settori originariamente separati e dai confini ben delineati a causa della convergenza nella soddisfazione dei bisogni dei consumatori, fino alla creazione di un unico meta-mercato, oppure di un nuovo e diverso mercato" (Comacchio e Bonesso, 2012). Per ipotesi, ci si riferisce ad alcune economie "mature" che, ormai sature, cercano di riprodurre dei beni che abbiano caratteristiche tecnologiche. Un esempio è il caso dei telefoni cellulari dotati di fotocamera digitale: due diverse esigenze dei consumatori (in questo caso telefonare e fotografare) vengono soddisfatte grazie ad un unico prodotto in grado di offrire svariate funzionalità. Si parla in generale di convergenza delle conoscenze per riferirsi al fatto che conoscenze appartenenti a settori diversi sono confluite nella produzione di beni nei quali vengono ad essere applicate tecnologie diverse. Esiste altresì la convergenza tra tecnologia e design (Comacchio e Bonesso, 2012). Svariati esempi si trovano nel mondo della telefonia cellulare, negli elettrodomestici o nell'automazione. La causa di ciò sta nei cambiamenti delle esigenze dei consumatori e negli avanzamenti di tipo tecnologico.

Questi importanti mutamenti e l'avvento della convergenza settoriale e tecnologica, fanno in modo di modificare l'ambiente aziendale. Questo va a spiegare anche la nascita di aziende BG in settori non per forza appartenenti all'alta tecnologia poiché le conoscenze tecnologiche possono essere applicate anche a settori non high-tech. C'è quindi una graduale e progressiva ibridazione delle tecnologie nelle altre industrie. "L'ibridazione esiste anche in contesti industriali in cui il grado di tecnologia è generalmente basso o medio-basso, qui le potenzialità della convergenza sono ancora poco esplorate ma di estrema rilevanza" (Comacchio e Bonesso, 2012).

Utile a comprendere queste ibridazioni è la Rete Italiana per la Diffusione dell'Innovazione e il Trasferimento Tecnologico alle imprese (RIDITT, <http://riditt.sviluppoeconomico.gov.it>). Attraverso

l'attività di ricerca che conduce, pubblica online le più recenti tecnologie suddivise per settore produttivo. In questa sede ci sono utili a capire quanto sia innovativo questo sistema di ibridazione e quanto siano avanzati i progressi della tecnologia. Ciò permette di capire inoltre che l'ibridazione tra settori diversi permette la nascita di aziende BG in settori che apparentemente di tecnologico non hanno nulla. Per esempio nel settore delle pelli e delle calzature (ma anche nell'agroalimentare e nel tessile e abbigliamento), è presente una tecnologia molto avanzata che usa le micro e nanotecnologie: la microincapsulazione. Si tratta di una tecnica già impiegata nel settore farmaceutico ma recentemente implementata anche in altri settori, primo fra tutti l'abbigliamento, poi il calzaturiero e le pelli. Vengono creati dunque dei prodotti, per ipotesi dei pellami, inserendovi delle microcapsule che rilasciano sostanze ad azione specifica durante l'utilizzo dell'indumento in questione: olii nutrienti per preservare nel tempo l'elasticità del pellame e che svolgono un'azione cosmetica e medica quando vengono a contatto con l'epidermide umana; antiossidanti che permettono una maggior durata del colore del pellame; antibatterici e antibiotici che evitano affezioni della cute e l'emergere di muffe e cattivi odori nel pellame e molte altre funzioni (per esempio l'effetto deodorizzante in una calzatura attraverso l'utilizzo di ciclodestrine che assorbono i cattivi odori o emettono fragranze profumate). Questa innovazione (studiata e scoperta dal dipartimento di Ingegneria dei Materiali e della produzione dell'Università Federico II di Napoli) ci permette di capire che attraverso le nuove tecnologie il prodotto

Box 2: Le recenti innovazioni

Un ulteriore novità recente sono le tecnologie per l'edilizia ecocompatibile: attraverso il sistema X-LAM-Cross Laminated Timber possono essere costruiti degli edifici a più piani attraverso l'uso di pannelli lamellari di legno massiccio; questo sistema permette di avere una grande resistenza alle scosse antisismiche ed è una economica alternativa alle costruzioni abitative tradizionali. Questo è un esempio di ibridazione tra le micro-nanotecnologie ed il settore del legname.

Un ulteriore esempio, ideato nel 2005, è rappresentato da una tecnologia che permette un intervento automatico di irrigazione (con durata automatica o determinabile) a seconda del contenuto idrico presente nel substrato del sottosuolo. Infine (marzo 2006) un ultimo esempio (tra biotecnologie e agroalimentare) è un metodo innovativo, brevettato dai ricercatori del CNR (Consiglio Nazionale delle Ricerche, ente pubblico nazionale che svolge e promuove attività di ricerca nei principali settori di sviluppo delle conoscenze), per la rilevazione del contenuto di glutine all'interno degli alimenti; garantendo una protezione per i soggetti affetti da celiachia che non possono ingerire glutine del grano, segale o orzo.

Queste innovazioni permettono di comprendere come sia comune la convergenza settoriale e la convergenza tecnologica, motivo per cui le BG nascono anche in settori diversi dall'alta tecnologia.

diventa più competitivo e innovativo sul mercato. E ci fa altresì comprendere come sia semplice l'ibridazione tra due settori, in questo caso il calzaturiero e le nanotecnologie (altri esempi molti interessanti a riguardo sono presentati nel Box sottostante). L'esempio presentato ci permette di comprendere l'esistenza di convergenza tra settori differenti e l'importanza dell'aspetto tecnologico in questa convergenza che viene implementato in altri settori per ottenere prodotti all'avanguardia ed innovativi. Tale convergenza è sempre più comune, a seguito della maggiore innovazione che

deve essere implementata in tutti i settori affinché ci sia competizione sul mercato.

Le BG, proprio per l'alto grado di innovazione e per le altre caratteristiche di cui godono, sono spinte alla convergenza e sono incentivate a tale ibridazione e possono perciò utilizzarla come strumento per arrivare al successo. Considerata la mancanza di fidelizzazione, la mancanza di storia e stabilità, si affidano alla convergenza: propongono dei prodotti appartenenti a qualsiasi settore (anche nella manifattura, come vedremo nel prossimo capitolo) ma vi inseriscono delle potenzialità tecnologiche che le rendono molto competitive nel mercato. Questo rappresenta senza dubbio una potenzialità che può spingere le BG verso il successo aziendale.

In conclusione, abbiamo visto che le aziende BG nascono soprattutto in settori dell'alta tecnologia ma si estendono anche ad altri settori. Sarebbe interessante approfondire questo aspetto e valutare quali sono le altre reali motivazioni (oltre ad una ragione di innovazione e concorrenza) che spingono le aziende a proporre questi prodotti "non high-tech", quali sono i driver che facilitano la nascita di aziende BG "meno tecnologiche" e capire se sono gli stessi elementi che abbiamo individuato per le aziende BG high-tech.

2.8. Difficoltà economiche: necessità di finanziamenti

Come già ripetuto diverse volte, uno degli svantaggi a cui sono sottoposte le aziende Born Global è la mancanza di risorse finanziarie. Questa è una grande barriera per chi vuole iniziare un'attività economica e a maggior ragione per chi si vuole internazionalizzare fin da subito (Laanti et al., 2007). Non è un problema che tocca solo le BG ma coinvolge, sia nella fase di sviluppo e sia nelle fasi successive, tutte le tipologie di aziende. Uno dei prerequisiti aziendali è infatti la necessità di raccogliere finanziamenti per fronteggiare l'ostacolo economico. Ciò non si limita al momento iniziale dell'attività ma emerge ogni qualvolta ci sia una decisione importante che comporti un grande utilizzo monetario per un investimento: l'apertura di una filiale all'estero, l'acquisto di un macchinario, un forte sviluppo del marketing, ecc. Inoltre la necessità di finanziamenti può emergere anche dopo diversi anni di attività: (dal Rapporto di UnionCamere, 2012) "l'aumento dei finanziamenti è stato destinato solo in parte a nuovi investimenti, risultando più frequentemente finalizzato a sostenere le imprese nella gestione corrente". Infine, quasi tutte le realtà aziendali fanno ricorso, prima o dopo, al prestito finanziario: "risulta un ricorso al mercato del credito da parte di circa due imprese su tre (66,7%), un dato particolarmente elevato che evidenzia l'importanza del sistema bancario per l'economia italiana" (Rapporto Unioncamere, 2012).

Con l'avvento della crisi economica del 2008, i finanziamenti hanno iniziato ad essere un problema molto grande per le imprese vista la difficoltà a concederli da parte per esempio di istituti bancari, i quali richiedono fondamentali fidejussioni e garanzie per la loro concessione; requisito che spesso manca alle giovani aziende globali, ricche piuttosto di assets intangibili (Colombo e Grilli, 2010): "in seguito alle turbolenze sui mercati finanziari e alla sfiducia dei mercati in una ripresa a breve dell'economia, le imprese italiane si sono trovate a far fronte a crescenti difficoltà di tipo economico-produttivo e finanziario, (...) con un aumento delle richieste di finanziamento per far fronte a situazioni di difficoltà e una contrazione di quelle destinate a sostenere gli investimenti" (Rapporto UnionCamere 2012). Inoltre, la difficoltà a

concedere prestiti è presente anche dal lato dell'offerta di capitale del settore privato: "the economic crisis hit directly the private equity industry" (Colombo et al., 2010).

Figura 9: I prestiti finanziari



Fonte: elaborazioni Unioncamere su dati Banca d'Italia e Infocamere

Di seguito si cercherà di comprendere quali sono le fonti principali dalle quali le BG attingono i capitali necessari in fase di start-up. Successivamente il focus principale verterà sulle caratteristiche proprie delle aziende che abbiamo analizzato finora: cercheremo di capire se il fatto di essere una BG sia un fattore che facilita l'acquisizione di capitali o se invece lo ostacola. Una BG, rispetto ad una qualsiasi azienda domestica, ha maggior possibilità di ottenere la concessione di un finanziamento?

Innanzitutto ci si chiede a chi si rivolgono principalmente le BG per ottenere i finanziamenti necessari allo sviluppo della loro attività imprenditoriale. Uno dei più usati mezzi di finanziamento sono gli istituti bancari ma ci sono altre importanti fonti finanziarie fra cui i sussidi pubblici ed il settore del private equity, ovvero investitori privati tra cui venture capital o business angels (Laanti et al., 2007; Colombo et al., 2010). E' proprio il settore privato a rappresentare la principale fonte a cui fanno riferimento le aziende Born Global quando hanno bisogno di finanziamenti; "in this research on born globals, venture capitalist companies have been recognized as an important source of finance" (Laanti et al., 2007). Nella ricerca condotta dagli autori si sottolinea l'importanza del VC come mezzo attraverso il quale i finanziatori stessi manifestano la decisiva volontà di finanziare imprenditori con mentalità globale e che spingono all'internazionalizzazione: proprio il caso delle aziende Born Global. Questa nuova metodologia di finanziamento sarà analizzata fra breve.

Le Born Global, come altre imprese, possono comunque beneficiare di altri aiuti utili per il loro patrimonio. Per fare un esempio, le camere di commercio dislocate nel territorio italiano, mettono a disposizione una sezione dedicata all'imprenditoria giovanile e femminile che offre aiuti a chiunque volesse iniziare un'attività di business. Hanno finalità volte ad incentivare e promuovere lo sviluppo locale delle imprese

costituite da giovani imprenditori e da imprenditrici donne. Si può trattare di finanziamenti a fondo perduto o in conto capitale e ci possono essere delle agevolazioni particolari.

Inoltre, il problema dei finanziamenti trova parziale soluzione nella scelta di localizzazione da parte delle aziende. Molto spesso le BG, a fronte della loro necessità finanziaria, scelgono di localizzarsi in specifiche zone in cui c'è la compresenza di diversi attori appartenenti allo stesso settore industriale. Si cerca di sfruttare il vantaggio localizzativo, posizionando il proprio business in una zona strategica, con il fine di ottenere un miglior accesso ai finanziamenti (si veda il Box sottostante: “una scelta localizzativa per ottenere finanziamenti: il caso di Funambol”). Infatti, è più probabile che un'azienda operante in un determinato settore trovi capitalisti (disposti a finanziarla) in una zona particolarmente specializzata in quella medesima industria anziché in zone meno interessate.

Infine, un ulteriore strumento che può aiutare ad ottenere finanziamenti, è rappresentato dai network (Laanti et al., 2007): i due concetti –finanziamenti e network- sono strettamente legati poiché le reti di relazioni possono essere una buona soluzione alla sfida finanziaria che devono affrontare le BG. Nei network infatti è più alta la possibilità di ottenere finanziamenti poiché sviluppare una fiducia interna può aiutare in questo senso.

Box 3: Una scelta localizzativa per ottenere finanziamenti: il caso di Funambol

“Internet Graffiti” è stata la prima esperienza imprenditoriale del signor Capobianco: offriva servizi web e si contraddistingueva per il suo elevato tasso di innovazione e di crescita. Nonostante ciò, già dai primi tempi, i problemi finanziari emersero con notevole intensità, tanto da spingere Capobianco ad abbandonare l'attività iniziata da poco. Il motivo di questa scelta sta nel fatto che i suoi soci ritenevano troppo rischioso un trasferimento in zone maggiormente interessanti per il loro settore. La decisione di Capobianco di abbandonare l'attività fu seguita immediatamente dalla scelta di aprirne una seconda, questa volta autonomamente. Ciò che vuole farci capire quest' esperienza è che la necessità di finanziamenti non deve essere sottovalutata né in fase di inizio dell'attività e neppure nelle fasi successive. Non basta essere innovativi ma è necessario possedere risorse finanziarie adeguate per lo svolgimento dell'attività. Nell'esperienza imprenditoriale successiva, il signor Capobianco fu strettamente legato a quello che aveva appreso precedentemente in ambito finanziario: il fundraising è un aspetto di fondamentale importanza. Proprio per questo motivo Capobianco decise di spostare la sua impresa, chiamata Funambol (dedita allo sviluppo di software di sincronizzazione per un ambiente wireless), nella Silicon Valley. Posizionare un'azienda high-tech in un ambiente altamente tecnologico non avrebbe che portato vantaggi: l'accesso a risorse, a competenze, un'accelerazione alla crescita ed infine un accesso al supporto finanziario. Infatti, grazie alle precedenti esperienze personali dell'imprenditore, il network di relazioni che si era costruito gli permise un accesso più facile al venture capital (che rappresenta un'opportunità di crescita sostanziale).

In sintesi, l'aspetto finanziario è di fondamentale importanza. La necessità di capitale può essere superata attraverso una strategia di posizionamento aziendale: la scelta localizzativa facilita l'ottenimento di finanziamenti (Presutti et al., 2008).

2.8.1. Venture Capital: un metodo alternativo di finanziamento

Il Venture Capital rappresenta un'attività di investimento che prevede l'apporto di capitale di rischio da parte di un soggetto (venture capitalist) con lo scopo di finanziare l'avvio ("early stage") o la crescita di un'azienda con elevata possibilità ed aspettative di sviluppo. I capitali necessari per questo tipo di operazioni sono ingenti ed anche per questo motivo "gli operatori di venture capital sono organizzati in strutture professionali, società di gestione di fondi o società di investimento (...), i cui stakeholders sono tipicamente rappresentati da investitori istituzionali (banche, Fondazioni, istituzioni territoriali)" (AIFI, Libro Bianco 2011). Dal momento in cui viene garantito l'investimento tramite VC, i venture capitalists diventano soci a tutti gli effetti delle aziende che finanziano, con tutte le conseguenze che ne derivano (diritto di voto, diritto alla ripartizione degli utili, ecc.). Può accadere però che lo Statuto aziendale definisca delle differenze tra soci e venture capitalists per quanto riguarda le percentuali di ripartizione degli utili ad essi spettanti ed il diritto di voto. Per esempio, se nella ripartizione degli utili i venture capitalists hanno diritto ad un 20% del risultato d'esercizio conseguito, può accadere che del diritto di voto spetti ad essi una percentuale diversa: la logica sta nel diverso ruolo che ricoprono i venture capitalists rispetto ai soci imprenditori che apportano all'azienda anche le loro capacità.

Esistono ovunque associazioni che si dedicano al mondo del VC, o consorzi privati. Nell'ambito nazionale italiano, la più conosciuta è probabilmente l'AIFI, Associazione Italiana del Private Equity e Venture Capital, che si occupa dello sviluppo e coordinamento dei soggetti attivi sul mercato italiano dell'investimento in capitale di rischio. È stata istituita nel 1986 e raccoglie società finanziarie di partecipazione, società di gestione di fondi chiusi italiani e advisory companies di fondi chiusi internazionali, banche italiane e internazionali aventi una divisione dedicata all'attività di private equity, società pubbliche per la nascita e lo sviluppo di attività imprenditoriali. Sono inoltre associati ad AIFI enti, istituti di ricerca, associazioni, studi professionali, società di revisione e consulenza, interessati allo sviluppo del mercato italiano del capitale di rischio. Tra le altre attività svolte dall'ente, ci sono l'organizzazione di seminari e convegni, attività di divulgazioni e pubblicazioni, formazione, ricerca ed informazione. A livello europeo invece c'è da ricordare l'European Venture Capital Association (EVCA).

Per quanto concerne l'aspetto delle aziende Born Global, può risultare più interessante la necessità del finanziamento in fase di start-up. Gli investimenti in early stage si differenziano dall'expansion financing (interventi all'interno di imprese già esistenti che hanno bisogno di capitali al fine di consolidare o accelerare la loro crescita) e si articolano in due fasi:

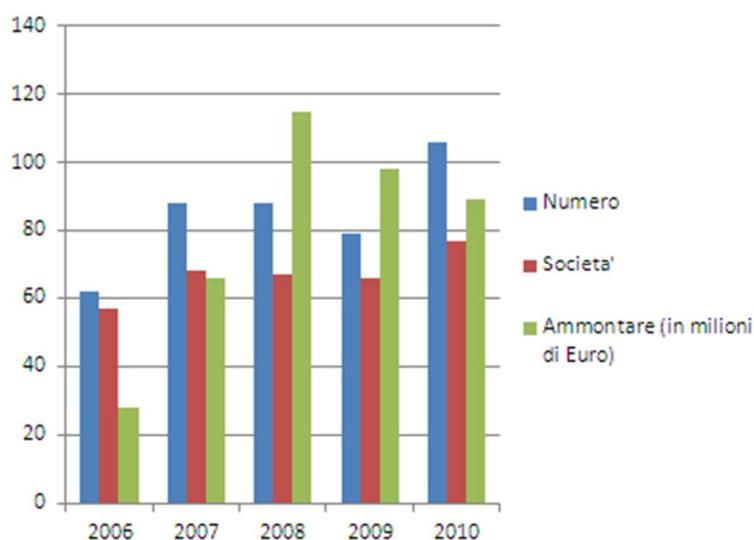
- il "seed financing" è il finanziamento dell'idea imprenditoriale; non esiste ancora un prodotto ben definito, ma solo un'idea o un progetto, generalmente non esiste neppure un business plan adeguatamente strutturato ed approfondito;
- lo "start up financing" è un finanziamento in cui il prodotto/servizio è stato già sviluppato e testato e, in alcuni casi, è stato già brevettato; esistono le premesse per avviare un'attività di impresa su "basi più solide rispetto al seed financing, dal momento che la società è stata formalmente creata, dispone di un

management costituito, di un prodotto/servizio già sviluppato e validato da ricerche di mercato” (AIFI, Libro Bianco 2011).

L’ early stage dunque risponde innanzitutto ad esigenze di tipo finanziario ma anche alla necessità di sostegno per quanto riguarda le conoscenze tecniche e le capacità manageriali che un nuovo imprenditore spesso ancora non possiede (AIFI, Libro Bianco 2011).

Il ricorso al VC da parte delle aziende è aumentato negli ultimi anni, come si può vedere dal grafico sottostante: “il settore italiano del venture capital sta diventando sempre più una realtà consolidata, con un trend di crescita strutturale continuo, che non si è arrestato nemmeno a cavallo tra il 2009 e il 2010, quando il mercato del capitale di rischio nel suo insieme ha raggiunto nel nostro Paese i valori più bassi” (AIFI, Libro Bianco 2011).

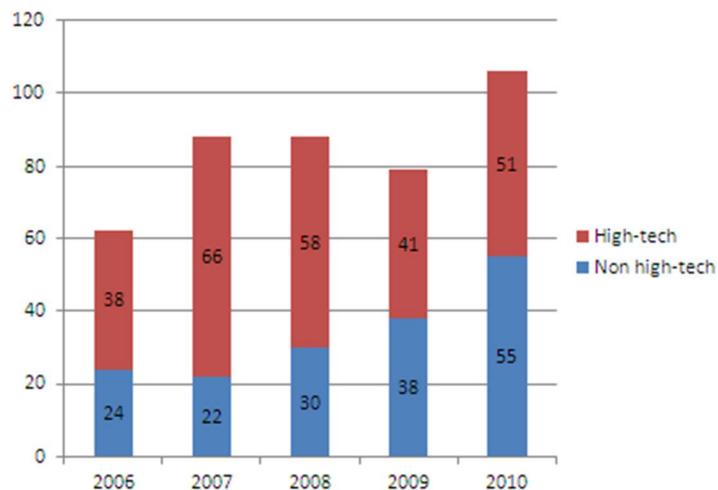
Figura 10: L’evoluzione degli investimenti di VC in Italia



Fonte: AIFI/PwC

Ciò che spicca con maggiore interesse per il tema dell’analisi è che la ricerca condotta recentemente dall’AIFI ha dimostrato che a fare ricorso al VC sono soprattutto le giovani aziende occupate nel settore dell’high tech. Sono molte le aziende di successo odierne nate attraverso modalità di VC, soprattutto legate all’information technology (Google e Tiscali, solo per citare alcuni esempi).

Figura 11: Peso delle operazioni high-tech sul numero totale di investimenti di VC



Fonte: AIFI/PwC

Nella realtà italiana però il segmento dell'early stage risulta poco sviluppato se confrontato con gli altri Paesi dell'area europea, soprattutto per quanto riguarda le nuove imprese high tech (Banca d'Italia, Report Febbraio 2009). Più in generale, il VC è poco diffuso in Italia: da una recente ricerca (Banca d'Italia, Report Aprile 2012) è emerso che l'incidenza degli investimenti in VC (early stage) è pari allo 0,006% del PIL, percentuale molto più bassa rispetto a quanto avviene in Europa (0,015%) e negli Stati Uniti (0,048%).

2.8.2. Internazionalizzazione, qualità, innovazione e crescita: alcuni benefici del VC

Quali sono i vantaggi di cui può godere una BG derivanti dalla scelta di chiedere finanziamenti in forma di Venture Capital anziché presso istituti bancari? I benefici sono molteplici, di seguito ne indichiamo qualcuno.

1. I finanziamenti attraverso VC possono essere drivers esterni che spingono all'internazionalizzazione delle aziende, anche delle BG, come nel nostro caso. È stato dimostrato, come già detto, che molte BG per accedere al capitale, fanno riferimento a VC: "many international new ventures receive financial resources from venture capitalists" (Bals et al., 2008). Inoltre i "venture capitalists with an international background themselves might put pressure on the founders to internationalize quicker" (Bals et al., 2008). Dunque le BG ricevono un doppio beneficio richiedendo finanziamenti attraverso VC: innanzitutto il supporto finanziario ma anche un contributo alla direzione strategica verso

l'internazionalità (Bals et al., 2008). Questo era stato dimostrato anche dalle interviste meno recenti effettuate da Oviatt e McDougall (1995): l'internazionalizzazione è spesso facilitata e spinta dai finanziamenti esteri a cui hanno accesso le BG. Infatti, per esempio un'azienda statunitense che riceve finanziamenti dall'Europa, è portata a internazionalizzarsi in direzione europea perché i finanziatori richiedono l'espansione imprenditoriale verso la loro area: "international sourcing of funds may be one of the most important forces driving new ventures to internationalize because of the "pull effect" of the overseas funding. Foreign investors will want their venture to move rapidly into their own markets, and founders will certainly consider moving into a country from which they have received funding. In some cases, a prime motivation of foreign investors may be to get new technology into their own home market" (Oviatt e Mc Dougall, 1995). Ecco che ancora è incentivata l'internazionalizzazione, ma questa volta a causa di ragioni finanziarie.

2. I finanziamenti attraverso Venture Capital trasmettono segnali circa la qualità aziendale. Le BG sono aziende ricche di intangible assets: perciò risulta molto difficile per loro ottenere adeguati finanziamenti e molte di esse sono forzate ad accontentarsi del capitale finanziario personale dei soggetti che partecipano all'attività imprenditoriale (Colombo e Grilli, 2010). Le società di Venture Capital però sanno selezionare le migliori proposte provenienti da aziende in fase di sviluppo: "have superior screening and monitoring capabilities than other investors (...); usually focus on specific industries and develop context-specific screening capabilities that allow them to judge the hidden quality of entrepreneurial projects and the entrepreneurial talent of the proponents better than other investors" (Colombo e Grilli, 2010), quindi si può affermare che sanno scegliere le aziende più valide a cui destinare le loro finanze e perciò selezionano le più promettenti aziende BG: "help in the selection of the most promising ventures for growth" (Colombo et al., 2010). In questo modo danno anche un contributo indiretto poichè i loro investimenti trasmettono a terzi un segnale credibile circa la qualità delle aziende.
3. Le VC, oltre a comunicare la qualità, danno una spinta all'innovazione delle BG: "VC seems to be especially suitable to speed up the innovation activity of NTBFs" (Colombo et al., 2010); infatti quando c'è in un'azienda un finanziamento da parte di VC, è più probabile che ci sia una maggiore propensione a sviluppare brevetti : "a firm's propensity to patent is significantly higher for VC-backed firms than for their non-VC-backed counterparts" (Colombo et al., 2010).
4. Il finanziamento attraverso fondi di VC ha come conseguenza una maggior crescita aziendale (Colombo e Grilli, 2010). Le Venture Capital infatti hanno una presenza attiva nell'azienda grazie al continuo ed attivo coinvolgimento nella gestione delle aziende che scelgono di finanziare e grazie al controllo sul comportamento degli imprenditori proponenti. Inoltre offrono loro servizi di consulenza in diversi ambiti: strategia, gestione, marketing, finanza, gestione delle risorse umane, e via dicendo; servizi senza

dubbio necessari per le BG poiché è celebre la mancanza di queste risorse che emergono da una precedente attività imprenditoriale, lacuna per le BG, ma spesso virtù degli investitori di VC. Proprio per questa sorta di allenamento che spesso operano le venture capital sulle BG, si parla di “coach function” (Colombo e Grilli, 2010). Questa può essere vista come una sorta di trasmissione di esperienza e anche attraverso questo meccanismo l’effetto sarà quello di aumentare la crescita della nuova azienda.

2.8.3. Born Global: è più facile ottenere finanziamenti?

Nella letteratura riguardante le Born Global è stato di rado affrontato l’aspetto dei finanziamenti e sono poche anche le ricerche che analizzano il legame tra i finanziamenti offerti dalle Venture Capital e le aziende Born Global. In questo paragrafo l’attenzione sarà posta su un aspetto che maggiormente interessa questo tipo di realtà aziendali. Si cercherà infatti di capire se le caratteristiche che differenziano una Born Global da altre aziende siano peculiarità valide ad incentivare i finanziamenti e ad attrarli. In pratica, il fatto di essere una Born Global incentiva l’ottenimento dei finanziamenti o lo ostacola? Le VC sono attratte maggiormente da aziende BG o da altre aziende magari con più esperienza e più radicate nel territorio domestico?

Alcuni studi dimostrano che le aziende di recente nascita, in fase “early stage”, sono finanziate spesso da VC che tendono ad investire con più facilità in giovani aziende con alto grado di innovazione e tecnologia, anziché aziende già in corso di gestione (Laanti et al., 2007).

Come già detto sopra, le BG non sono facilitate nell’ottenimento di finanziamenti. E la ragione di ciò sta nel fatto che le caratteristiche che le contraddistinguono da altre tipologie di aziende sono legate a peculiarità immateriali e assets intangibili quali la conoscenza, precedenti esperienze all’estero di studio o di lavoro, l’innovazione e l’interesse verso l’alta tecnologia. Gli istituti finanziari, il cui scopo principale è la concessione di denaro dietro un corrispettivo rappresentato dagli interessi bancari, concedono finanziamenti a fronte di garanzie indispensabili a cui attingere in caso di mancato pagamento da parte del richiedente. È chiaro che se un’azienda che necessita di denaro non dispone di risorse tangibili che possano essere utilizzate a titolo di garanzia, troverà difficoltà ad ottenere finanziamenti bancari, a maggior ragione al giorno d’oggi in cui il mondo della finanza sta attraversando un periodo di instabilità. Proprio la crisi attuale rappresenta uno dei maggiori ostacoli al finanziamento delle BG. Oltre a questo ci sono altre cause che motivano la mancanza dei finanziamenti: spesso negli investimenti intangibili c’è asimmetria informativa (“molte idee innovative possono essere difficili da comunicare all’esterno”, Banca d’Italia, Report Aprile 2012) e la probabilità di liquidazione è quasi pari a zero, il rischio è troppo elevato per incentivare il finanziamento degli intangibile. Inoltre, considerato che le BG sono spesso presenti all’interno di network, molti evitano di finanziarle perché manca la fiducia verso le altre aziende facenti parte del gruppo.

In compenso però le BG hanno capacità e assets che consentono di ottenere comunque i finanziamenti dei più sensibili investitori. Infatti proprio le associazioni di Venture Capital sanno apprezzare gli aspetti meno

materiali di cui sono portatrici le aziende in esame. Da una ricerca condotta da Colombo e Grilli (2010) è stato dimostrato che le loro capacità distintive rappresentano la ragione per cui sono in grado di attrarre i capitali offerti dai venture capitalists. Questi ultimi hanno la sensibilità adeguata a riconoscere e selezionare le aziende più promettenti e la loro convinzione è tale che offrono loro servizi aggiuntivi di consulenza garantendo così la trasmissione di conoscenze ed esperienze. Le BG sanno quindi attrarre capitale grazie alle loro caratteristiche più intrinseche ed in generale al capitale umano di cui dispongono. Questa attrazione è tanto più elevata, maggiore è l'esperienza di gestione precedente degli imprenditori: infatti le VC prediligono le aziende i cui fondatori abbiano già esperienze accumulate nei tempi precedenti (“probability of receiving VC increases with the prior management experience of both founders and current top managers”; Colombo e Grilli, 2010). La loro capacità di attrarre finanziamenti da parte delle VC ha l'effetto indiretto di generare un'ottima crescita aziendale.

Un ultimo accenno va fatto agli “spin-off universitari”: si tratta di imprese che vengono promosse da docenti o ricercatori universitari o altri centri di ricerca pubblici che svolgono un'attività di valorizzazione e trasferimento della ricerca scientifica. Si sostiene che tra le tante aziende ad alta tecnologia, gli spin off universitari siano i più interessati ai finanziamenti delle VC: “university spin-offs with founders that have a lack of managerial skills could be more interested in incorporating VC than other high-tech firms” (Colombo et al., 2010).

2.8.4. Business Angel

I cosiddetti “Business Angel” (in italiano “investitori informali”) sono soggetti (ex titolari di impresa, managers in attività o in pensione) che dispongono di mezzi finanziari e di una buona rete di conoscenze ed esperienze e scelgono di investire direttamente parti del proprio patrimonio personale nelle fasi di avvio di un progetto imprenditoriale, assumendo anche una responsabilità di gestione a fianco del principale imprenditore. A rappresentare una sostanziale differenza tra i Business Angel ed il Venture Capital è il grado di istituzionalizzazione: i primi sono infatti gruppi di imprenditori o di soggetti che detengono dei risparmi, mentre il VC è una vera e propria attività istituzionalizzata. Inoltre, rispetto agli investitori di VC, i business angels destinano cifre minori (in media 100.000 Euro, o comunque una cifra compresa tra i 50.000 ed i 500.000 Euro) ed intervengono nelle primissime fasi di impresa. L'impatto positivo di questi investitori sulle dinamiche di sviluppo imprenditoriale è stato più volte riconosciuto a livello internazionale. Infatti il Business Angel agisce spesso come fondamentale risorsa per il decollo di molte start up tecnologiche che non riuscirebbero a reperire i capitali necessari attraverso canali di credito più comuni, quali gli istituti bancari. La loro funzione non si limita a fungere da intermediario finanziario ma spesso assistono alla redazione e allo sviluppo dei Business Plan e accompagnano l'imprenditore nelle sue decisioni.

Figura 12: Investimenti in operazioni di Angel Investing



Fonte: IBAN, sintesi survey 2011

L'Associazione IBAN nel 2010 ha censito 229 operazioni di Angel Investing per un controvalore investito pari a 33,3 milioni di Euro (il 27% del totale del comparto "Early Stage" del mercato nazionale). I principali settori di intervento sono stati ICT, servizi alle imprese e medicale.

L'anno successivo, nel 2011, le operazioni di Angel Investing sono state 281 per un ammontare di investimenti pari a 34,85 milioni di Euro (il 30% del totale del comparto "Early Stage" del mercato nazionale). Delle società oggetto di investimento circa il 70% sono start up innovative e High Tech. I principali destinatari dei fondi apportati dai BA sono stati i settori "ICT", "Med Tech", ed "Energia e ambiente"; tutti settori caratterizzati da un elevato potenziale di crescita grazie al loro contenuto di elevata innovazione.

Dai dati sopra riportati è facile intuire che il principale settore di destinazione dei finanziamenti è proprio l'high tech. La motivazione sta nel fatto che le aziende BG, caratterizzate per l'alto grado di tecnologia, possiedono spesso assets intangibili quali marchi, brevetti e know how: difficilmente possono essere destinati a garanzia per un finanziamento bancario. Questa ragione può spiegare il ricorso frequente a fondi di VC o a Business Angels da parte delle Born Global.

Nella realtà italiana il canale del finanziamento tramite Business Angel è troppo ristretto e non sufficiente a finanziare tutte le aziende che ne fanno richiesta. La motivazione sta nella mancanza di una mentalità da parte del mondo finanziario a finanziare anche queste aziende, non c'è la fiducia ad investire nelle opportunità di crescita. Questo comporta che ci sono pochi Business Angel e poca offerta di capitali.

In Italia i primi BAN (Business Angels Network) sono sorti a Milano e a Venezia (BAN NordEst, ad opera di Veneto Innovazione SpA).

2.9. Conclusioni

Dopo aver definito il concetto di azienda Born Global e aver spiegato la sua evoluzione nel tempo, ci siamo soffermati nel capitolo precedente ad elencare i fattori che hanno portato alla nascita di queste aziende. Nonostante soffrano della liability of smallness, newness e foreignness soprattutto, ci sono comunque dei fattori che favoriscono la loro nascita: il dinamismo del mercato e la necessità di adattarsi ai continui cambiamenti, la possibilità di sviluppare prodotti altamente tecnologici che incentivano l'internazionalizzazione, le conoscenze da parte dell'imprenditore e la sua propensione all'innovazione, la presenza in un network che spinge all'espansione aziendale, eventuali vantaggi localizzativi presenti in una zona e la situazione di crisi economica.

In questo capitolo sono stati analizzati i fattori che invece aiutano l'azienda BG già sorta ad ottenere una migliore performance e ad avere maggior successo nel mercato. La mentalità globale che ha generalmente il manager di una BG (integrator), ovvero la visione del mondo attraverso una prospettiva più ampia, è un concetto legato al senso di differenziazione e di integrazione. Si acquisisce attraverso un buon background ed è importante mantenerla durante lo svolgimento dell'attività. E' inoltre essenziale che la BG si dedichi all'innovazione (ovvero creare qualcosa di diverso rispetto a quanto offrono le aziende rivali) per una ragione di lotta contro la concorrenza e perché soprattutto i beni tecnologici hanno subito un accorciamento del ciclo di vita che richiede l'inserimento di innovazione già in fase di maturità. Anche la conoscenza è un fattore che impatta la performance delle BG: puntare in una risorsa così intangibile (che fra l'altro migliora le capacità organizzative) permette di evitare l'imitazione da parte dei rivali. Si acquisisce tramite la conoscenza personale dell'imprenditore derivante dalle esperienze precedenti e attraverso il network. Quest'ultimo rappresenta la rete di relazioni che si formano all'interno del mercato in cui si opera. Si può trattare di legami forti o deboli (preferibili per le BG data l'economicità e gli altri aspetti di cui si è parlato). I legami si possono costruire attraverso le precedenti relazioni all'estero dell'imprenditore, la partecipazione alle fiere internazionali e altri metodi alternativi (per esempio l'EYE). Avere una buona rete di relazioni crea un accumulo di conoscenza e un maggior grado di internazionalizzazione attraverso per esempio la "client followership". Anche un ricco background è un fattore di successo per l'imprenditore di una BG (spesso si tratta di un soggetto giovane perché maggiormente propenso ad adattarsi ai cambiamenti). Le esperienze utili in questo senso si acquisiscono attraverso le posizioni lavorative precedenti e periodi di studio all'estero: sviluppano conoscenza tacita e una maggior abilità di identificazione e sfruttamento delle opportunità.

L'aspetto del territorio locale ha comunque la sua rilevanza. Il concetto di glocalizzazione può sembrare opposto rispetto alla definizione di azienda Born Global (e sarà ripreso nel prossimo capitolo), in realtà la localizzazione per le aziende BG può essere determinante per il loro successo. Se un'azienda riesce a trovare il giusto equilibrio tra locale e globale e se riesce a sfruttare i vantaggi localizzativi presenti in una zona e la cooperazione locale, può migliorare la sua performance. Inoltre, operare all'interno di settori ad alta

tecnologia, permette di sfruttare le potenzialità che vengono offerte da questo settore (avanzamenti tecnologici e competenza tecnologica globale sono vantaggi competitivi). Se si guarda alla realtà però ci si accorge che le BG si estendono anche in altri ambiti diversi dalla tecnologia; perciò si può parlare di un cambiamento settoriale che ha portato ad ibridazione tra settori diversi (convergenza).

I fattori appena elencati aiutano le aziende BG ad ottenere migliori risultati economici e ad avere una performance (anche dal punto di vista immateriale) che permetta loro di superare gli ostacoli che devono affrontare (compreso il problema finanziario). Questi aspetti singolarmente influenzano positivamente il livello della performance delle aziende Born Global ma considerati congiuntamente hanno un maggior impatto.

Capitolo 3

Le Born Global e il Made in Italy

3.1. Introduzione: guardare oltre l'internazionalizzazione

La motivazione per cui le BG sono state così denominate è legata al fatto che si tratta di aziende che fanno dell'internazionalità un profondo aspetto della loro essenza. Senza questa peculiarità viene compromessa la loro esistenza, ossia, al mancare del requisito fondamentale dell'internazionalità, perde di significato la definizione stessa di Born Global. Questo concetto è stato enunciato nei capitoli precedenti. Oggetto di questo capitolo invece è l'aspetto territoriale e la concezione secondo cui le risorse offerte dal territorio italiano ed in generale le caratteristiche dell'italianità, possono entrare a far parte della sostanza aziendale delle BG senza compromettere in alcun modo la loro internazionalità. L'analisi verterà a valutare proprio il fatto che le qualità dell'italianità possono essere spese nel mondo per ottenere il successo, grazie alla fama che vantano i prodotti che nascono nel nostro Paese. Perciò, è fondamentale per le BG mantenere i caratteri essenziali dell'internazionalità ma le aziende italiane possono arrivare maggiormente al successo se spendono tali risorse negli altri Paesi.

3.2. Il Made in Italy: risorse ed etichettatura

In questo paragrafo l'attenzione sarà posta sull'insieme di risorse che sono presenti nel nostro Paese e che sono celebri in tutto il mondo. Si può trattare di risorse immateriali come le località vacanziera ed il turismo in generale, ma si può altresì trattare di risorse materiali. L'interesse sarà posto proprio su queste ultime ed in particolare sull'importanza della manifattura italiana. Sarà successivamente analizzato il significato che ha avuto nel tempo il marchio "Made in Italy" ed infine verranno presentate alcune etichettature alternative che evidenziano particolarmente l'aspetto manifatturiero nel significato del marchio. Nel marchio non c'è racchiusa solo la manifattura ma comprende una serie di altre caratteristiche, apparentemente più nascoste ma ricche di significato.

3.2.1. I nostri giacimenti: ricchezza dell'Italia

L'Italia gode di una serie infinita di risorse: gli uliveti della Toscana, il parmigiano reggiano dell'Emilia-Romagna, il vetro di Murano, i vini veneti e quelli piemontesi, toscani e lombardi, le automobili di lusso come Ferrari e Lamborghini, e via dicendo. Si tratta di una serie di prodotti che hanno dato una forte identità

al territorio della penisola e che la rendono famosa in tutto il mondo grazie alla naturalità, freschezza, autenticità, grazie alla qualità e alla precisione con cui vengono creati, grazie all'ottimo clima di cui godono le diverse regioni italiane e grazie infine alla fama del modello nutrizionale della dieta mediterranea. Anche il patrimonio naturale e artistico può essere ritenuto una fonte inimitabile e preziosa che possiede il nostro territorio: sono infinite le bellissime località balneari e montane, sono innumerevoli le opere d'arte ed i centri storici da visitare, grazie alla lunga e ricca storia della cultura italiana. Si pensi solo all'importanza millenaria di Roma o alla bellezza del Mar di Sardegna. Una delle potenzialità dell'Italia, che nessuno potrà mai toglierle, sono proprio le infinite bellezze dei paesaggi, dell'arte, dell'architettura e della storia, che fanno dell'Italia una meta vacanziera desiderabile da qualunque persona. Si tratta di "giacimenti" preziosi che appartengono solo alla nostra patria e che portano sicuramente importanti introiti all'economia italiana.

Oltre a queste risorse però ci sono una serie di altre ricchezze nel territorio italiano, relative al capitale umano e all'imprenditorialità: le capacità di fare, creare e costruire. Il settore della manifattura italiana è sempre stato un settore importante per l'Italia ed una grande porzione dell'economia nazionale. Inoltre è famoso per la qualità che offre e per la precisione. Il marchio "Made in Italy" rappresenta la produzione artigianale e industriale italiana, è ricercato in tutto il mondo e scaturisce sicuramente un effetto positivo sulla clientela in quanto i prodotti italiani hanno guadagnato una grande notorietà mondiale per le qualità di realizzazione, per la cura nei dettagli, per la durevolezza ed il design, conquistando una grande attrazione da parte dei consumatori internazionali.

3.2.2. Il Made in Italy e le 4 A

L'espressione "Made in" ha mutato il suo significato nel tempo. Inizialmente, attorno agli anni '60, veniva usato con il puro e semplice scopo di identificare un territorio ed i suoi prodotti, assumendo perciò soltanto una connotazione territoriale identificativa ed il suo ruolo era quello di comunicare alla clientela unicamente il luogo di produzione del bene in questione. Oggi si presenta con un significato molto differente a causa delle differenze produttive e culturali tra i diversi Paesi. È visto con una connotazione identificativa non solo territoriale ma soprattutto qualitativa ed etica ed è divenuto perciò una fonte selettiva delle scelte dei consumatori. Nell'etichettare il "Made in" non si comunica al consumatore soltanto lo specifico luogo in cui è avvenuta la produzione ma si vogliono comunicare anche le diverse modalità attraverso le quali è avvenuta: questo si intravede nelle differenze lavorative nazionali, differenze pratiche ma anche culturali, etiche, legislative, e così via. Per quanto concerne strettamente l'Italia, oggi il "Made in Italy" rappresenta una marchiatura per ottenere clientela, per attrarre l'attenzione dei consumatori di tutto il mondo e per vincere la competizione con gli altri Paesi (Campagnolo, 2011). Ciò è particolarmente vero per l'Italia, a causa della reputazione positiva circa la qualità delle risorse e della forza lavoro. Può non essere ritenuto vero per altri Paesi che hanno invece una celebrità differente, magari negativa, a causa delle regole etiche immorali o perché realmente i manufatti vengono prodotti con risorse di qualità inferiore rispetto ad altri o

con una forza lavoro che non ha l'esperienza. Questa considerazione non è sempre vera in tutti gli Stati, ovvero un'etichettatura può avere valenza negativa in uno Stato ma positiva in un altro. Il "Made in China" può rappresentare un esempio: in qualche Paese viene visto come una label di svantaggio, considerata la negatività che ha assunto negli anni recenti (per ragioni di concorrenza ma anche per ragioni qualitative). Questa riluttanza può non esistere in altre realtà territoriali che invece considerano il "Made in China" un buon marchio.

La manifattura italiana identifica un insieme di settori fra i quali si distinguono quelli che vengono comunemente denominati "le 4 A del manifatturiero italiano":

1. Arredamento/casa: vi rientrano i prodotti in legno, i mobili, le ceramiche; per esemplificare basta pensare al distretto del legno e del mobile, che si espande nel Nordest comprendendo un'area racchiusa tra le province di Treviso e Pordenone e comprende abili specialisti come intagliatori, lucidatori e intarsiatori. Rappresenta uno dei più importanti complessi industriali;
2. Alimentari/vini: sono moltissimi i vini di qualità che vengono prodotti nella penisola fra cui il Prosecco del Veneto, il Barbera del Piemonte, il Franciacorta della Lombardia e molti altri; oltre ai vini ci sono le specialità culinarie che rendono famosa l'Italia per la sua gastronomia (la pizza, gli spaghetti, il gelato e tutte le altre specialità regionali molto celebri);
3. Abbigliamento/moda (cuoio, calzature, pelletteria, gioielli, occhiali, cosmetici e profumi): la moda italiana è famosa in tutto il mondo e questo è dimostrato dal fatto che i maggiori stilisti sono appunto italiani e offrono capi di design e stile; oltre a questo c'è da ricordare la qualità della pelletteria italiana e i vari distretti industriali di questo settore come il calzaturiero della Riviera del Brenta e il distretto dell'occhialeria nel Cadore (nella zona delle Dolomiti);
4. Automazione/meccanica: sono tecnologie che usano i sistemi di controllo per gestire macchine e processi, riducendo quindi il tempo dell'intervento umano; in questa categoria vi rientrano anche i mezzi di trasporto e le parti degli autoveicoli. Le principali case automobilistiche che offrono qualità oltre che stile e lusso sono proprio nate in Italia (il più emblematico esempio è il caso del gruppo FIAT, o delle case automobilistiche più lussuose quali Ferrari e Pagani che, sebbene siano appetibili da investitori stranieri, restano di proprietà italiana, a differenza di altre come Lamborghini che, pur mantenendo parte della produzione in Italia, sono state acquisite da case automobilistiche estere).

Quelle appena elencate sono una serie di risorse che fanno dell'industria italiana una grande ricchezza. Le aziende italiane, grazie ai "giacimenti" di cui godono, possono esportare i manufatti e creare una rete di commercializzazione mondiale. Tali risorse, appartenenti alle diverse 4 A, possono essere trasportate in altre parti del mondo, infatti caratteristiche quali la concretezza e tangibilità rendono possibile la transazione commerciale (nella tabella sottostante vengono indicati alcuni dati relativi alle esportazioni del settore manifatturiero).

Figura 13: Export dei 101 principali distretti manifatturieri per settore e zona: primo trimestre 2012 (valori in milioni di Euro; variazioni percentuali sul corrispondente periodo dell'anno precedente)

	Nord-Ovest (33 distretti)		Nord-Est (38 distretti)		Centro (23 distretti)		Sud e Isole (7 distretti)		Totale Italia (101 distretti)	
	I tr 2012	Var. %	I tr 2012	Var. %	I tr 2012	Var. %	I tr 2012	Var. %	I tr 2012	Var. %
Abbigliamento- moda (31 distretti)	1.393,9	-1,4%	2.595,0	-5,0%	2.399,5	5,7%	86,1	-8,7%	6.474,5	-0,6%
Arredo-casa (16 distretti)	367,5	5,0%	1.292,5	4,3%	173,7	2,8%	99,7	-13,8%	1.933,5	3,2%
Automazione- meccanica-gomma- plastica (32 distretti)	2.554,9	2,6%	2.304,2	-8,4%	348,5	-2,8%	0,0	0,0%	5.207,7	-2,9%
Alimentari-vini (15 distretti)	395,3	7,7%	681,3	13,0%	202,3	4,5%	209,0	12,0%	1.488,0	10,2%
Hi-tech (7 distretti)	659,3	18,8%	549,6	19,3%	585,8	20,4%	90,9	43,6%	1.885,5	20,4%
TOTALE (101 distretti)	5.370,9	3,8%	7.422,6	-1,7%	3.709,8	6,6%	485,8	5,6%	16.989,2	2,0%

Fonte: elaborazione Fondazione Edison su dati Istat

Nonostante ciò, spesso non si riesce a rendere effettivo il loro commercio mondiale e diventa impossibile trasportare alcuni prodotti italiani. Questo avviene quando il prodotto incorpora requisiti particolari, per esempio la freschezza o altre caratteristiche che verrebbero ad essere compromesse in caso di trasporto in un luogo molto distante dalla zona di produzione (o comunque quando richiede un arco di tempo che non garantisce l'integrità del prodotto che tende a deteriorarsi). Ciò accade soprattutto nel settore dell'alimentazione. Si pensi alle mozzarelle di bufala campana. Si tratta di un prodotto che deve essere consumato quando è ancora fresco ed il suo trasporto è possibile solo se avviene all'interno di un limite territoriale. Inoltre la sua produzione deve per forza avvenire nella regione Campania, per la salubrità degli allevamenti e per l'esperienza dei suoi produttori, spesso capacità ereditate dalle generazioni precedenti (inoltre l'allevamento dei capi deve avvenire all'interno di una specifica zona per ottenere il marchio D.O.P. che protegge la produzione delle mozzarelle di bufala). Sebbene possa esserci il desiderio di produrre la mozzarella di bufala campana in altri luoghi, magari per vantaggi di costo, la produzione sarebbe differente perché verrebbero a mancare alcuni dei requisiti più essenziali.

In conclusione, date le grandi potenzialità presenti nel territorio italiano, ci si chiede se sia conveniente essere internazionali ed esportare la filiera produttiva dei prodotti italiani rischiando però di non avere i requisiti per la marchiatura del "Made in Italy". E' importante per un'azienda espandersi ma al contempo si dovrebbe adottare un processo di internazionalizzazione che non veda compromessa l'assegnazione del marchio, considerati i vantaggi che ne derivano. Se invece l'internazionalizzazione viene intesa solo dal punto di vista commerciale e non produttivo, questo rischio diventa inesistente ma l'azienda manifatturiera

italiana dovrà invece fronteggiare un'ulteriore sfida: il commercio internazionale sarà o meno possibile a seconda della natura del prodotto che offre.

3.2.3. Quale etichettatura?

Un convegno organizzato lo scorso anno dall'Università di Padova ha avuto come punto focale il futuro del Made in Italy. Hanno partecipato personaggi importanti legati al mondo dell'industria e docenti universitari (fra cui il professor Gubitta). Il tema principale è ruotato attorno all'importanza della manifattura italiana e della sua gestione da parte delle imprese. Il Made in Italy rappresenta il DNA delle imprese italiane (è stato sostenuto anche dal magnifico rettore), specialmente per le imprese del Nordest che, con la sua grande percentuale di industria, è una delle aree maggiormente produttive della penisola.

In relazione a quanto detto finora (l'importanza dei prodotti italiani) ci si chiede sempre più spesso se sia corretto mantenere l'etichettatura "Made in Italy". Forse sarebbe opportuno adottare dei marchi differenti, in grado sì di esaltare la localizzazione geografica di produzione ma che al contempo siano anche in grado di ricordare ai consumatori l'importanza delle qualità che la differenziano rispetto alle manifatture di altri Stati. Ci vorrebbe dunque una più forte rappresentazione del "genio italico", che oggi viene messo molto in competizione con i prodotti asiatici per esempio, il cui prezzo è inferiore, come pure la qualità. Un'etichetta del tipo "exclusively handmade in Italy" sicuramente andrebbe a rappresentare la forte importanza della manifattura italiana: "fatto a mano esclusivamente in Italia" vuole proprio evidenziare il fatto che si tratta di un manufatto non prodotto all'estero. Questa etichettatura alternativa servirebbe a differenziare la manifattura italiana da quelle estere, perciò vale prevalentemente in un'ottica globale. Ma se si vuole pensare in termini più ristretti, nazionali per esempio, la manifattura del Veneto (che sarà oggetto di analisi particolarmente in questo capitolo) rappresenta sicuramente una delle zone più ricche di distretti industriali e va a comporre in maniera abbastanza predominante la manifattura totale italiana. Per valorizzare i prodotti derivanti dalla manifattura veneta, Gubitta (2011) ha proposto una label più specifica: "exclusively handmade in Veneto, a small region in the north east side of Italy". Si tratta di una denominazione molto importante perché ha il potere di esaltare le caratteristiche qualitative manifatturiere e valorizzare in modo migliore i prodotti. Al contempo però presenta notevoli difficoltà di comunicazione alla clientela: potrebbe disorientare i consumatori stranieri che non conoscono la geografia italiana o che comunque non conoscono l'importanza dei manufatti prodotti nella regione in questione. A causa di questo svantaggio, sarebbe a questo punto molto più utile ed efficace l'etichettatura odierna: "Made in Italy".

Ci sono state tuttavia altre proposte, dotate di comunicazione più immediata (sia per il consumatore nazionale e sia per i consumatori globali): "Stile Italia" è una seconda proposta di Gubitta. Rappresenta una valida alternativa anche perché il riferimento allo stile "riassume e integra in modo virtuoso le abilità artigianali e manifatturiere, le genialità creative ed estetiche, le inimitabilità culturali" (Gubitta, 2011). Questa proposta nasce dal riconoscimento del fatto che all'interno dei manufatti italiani non sono racchiuse

solo le abilità pratiche di produzione, ma ci sono altre importanti componenti più immateriali: lo stile, il design, la cultura, la tradizione e via dicendo. Si tratta di aspetti più intangibili e meno evidenti ma è giusto riconoscere la loro esistenza e trasmetterla al consumatore.

Proprio in relazione all'importanza, non soltanto materiale, dei manufatti nazionali, sempre più spesso si stanno vendendo i marchi italiani ad investitori stranieri che credono molto nel loro successo. Questo fa comprendere come sia importante difendere la manifattura italiana da investitori esteri. Per fare ciò le aziende italiane manifatturiere dovrebbero considerare importanti componenti immateriali sui quali investire, per esempio il marketing e le modalità di distribuzione: "le competenze manifatturiere degli artigiani sono sacrosante e irrinunciabili, ma a queste si deve accompagnare una tecnica di vendita e distribuzione del prodotto, altrimenti le imprese artigiane rischiano di restare semplici subfornitrici, all'ombra di altre aziende molto più strutturate" (Franceschini, 2011). Il marketing perciò rappresenta una componente aggiuntiva che assume una forte valenza da questo punto di vista, dunque le imprese dovrebbero guardare un po' oltre la manifattura e l'artigianato, con lo scopo non solo di difendere il marchio italiano, ma anche per ottenere introiti economici. In altre parole dovrebbero sfruttare il "Made in Italy" come leva di successo per poter ottenere crescita commerciale ed aziendale. La manifattura deve essere valorizzata in maniera creativa ed intelligente, cambiando i propri modelli di business e adattandoli alla scala globale e alla concorrenza dei Paesi a basso costo del lavoro. Questo lo si può attuare facendo attenzione al "Made for" oltre che al "Made in": le imprese manifatturiere nel produrre i loro beni dovrebbero mantenere le caratteristiche qualitative che fanno della manifattura italiana una delle più celebri realtà industriali, ma al contempo la produzione dovrebbe anche produrre dei beni che siano specifici, fatti apposta per determinati consumatori, appunto il "fare per qualcuno". Si dovrebbe "andare a caccia del cliente ed offrirgli non solo il prodotto materiale ma anche i valori, lo stile, l'arte, la cultura e quant'altro" (Morbiato, 2011). Questo per una ragione di concorrenza e di evoluzione. È essenziale dare perciò maggiore attenzione al "Made for" (mercato di sbocco) che consente di rimanere competitivi rispondendo alle necessità del consumatore, ma anche al "Made in" (mercato di approvvigionamento) che garantisce la valorizzazione della qualità dei prodotti italiani.

Ci sono poi dei marchi italiani che propongono delle etichettature differenti con lo scopo di sottolineare altri aspetti in modo strategico. Per esempio, la casa di abbigliamento Prada nel 2010 ha adottato una strategia aziendale basata sulla modifica della sua etichettatura, denominandola "Prada Made in...". Questa label specifica evidenzia come, sebbene la maggior parte dei capi sia prodotta in stabilimenti produttivi italiani, il brand si appoggia alla manifattura estera per creare capi particolari:

- "PRADA Made in India", è la collezione di abiti ricamati in Chikan, un antichissimo ricamo indiano, caratterizzato da motivi floreali;
- "PRADA Made in Scotland" viene apposto nei kilt realizzati in Scozia con le lane e i tartan scozzesi;
- "PRADA Made in Japan" è la collezione di denim prodotti in Giappone;
- "PRADA Made in Perù" viene messo nei capi in lana di alpaca realizzati con le antiche tecniche tradizionali peruviane.

Questa strategia fa riflettere sul fatto che oggi il Made in Italy viene trascurato da certe imprese italiane che preferiscono mostrare che alcuni dei loro prodotti specifici vengono effettivamente realizzati in luoghi diversi dall'Italia. La tecnica di etichettatura di Prada ha lo scopo di esaltare l'originalità stilistica e manifatturiera della casa di abbigliamento, non tanto l'italianità. Il legame al territorio italiano è pressoché nullo e rimane soltanto racchiuso nel marchio Prada. Viene valorizzato di più il marchio stesso anziché la territorialità originale dell'azienda.

Questo fa riflettere su una questione: nel mondo sempre più globalizzato, il "Made in Italy" è ancora un aspetto di interesse da valorizzare e da usare per essere competitivi o sta perdendo l'attenzione da parte dei produttori stessi? Probabilmente si dovrebbe avvalorare quanto viene prodotto nel territorio italiano ed esaltare certi aspetti che caratterizzano la nostra patria. Il rischio che si corre altrimenti è l'approvvigionamento del nostro marchio da parte di investitori stranieri che subentrano a causa di una maggior valorizzazione.

Nonostante tale questione, la manifattura italiana può continuare ad avere un ottimo successo nel mondo, malgrado la grande concorrenza straniera renda difficile rimanere in equilibrio.

3.2.4. Italianità nel mondo: la forza dell'inimitabilità

Considerata la celebrità dei prodotti italiani nel mondo e considerata altresì la capacità della manifattura, molte aziende italiane creano un processo di internazionalizzazione. Questo è conveniente per il fatto che i prodotti italiani, ricercati in tutto il mondo, sono soggetti ad una grande domanda da parte dei consumatori internazionali. Le aziende italiane perciò, anziché commerciare soltanto all'interno del mercato domestico, cercano maggiori introiti offrendo il manufatto italiano nei luoghi in cui non c'è la stessa specifica offerta.

I manufatti italiani, come qualsiasi altro prodotto nazionale, godono del privilegio dell'inimitabilità. Produttori esteri possono tentare di creare un prodotto che sia simile, ma nulla è assimilabile al manufatto italiano se non vengono utilizzate le stesse risorse, lo stesso suolo ed infine la stessa esperienza che gli artigiani italiani hanno accumulato per decenni o secoli.

Il processo di esportazione internazionale di questi prodotti è una strategia che garantisce buoni risultati di bilancio. Spesso questo processo va oltre il semplice commercio, in quanto molte aziende cercano anche di creare una filiera produttiva all'estero. A volte infatti è economicamente più conveniente produrre il manufatto italiano direttamente in una ubicazione prossima al cliente, per ragioni di comodità di commercializzazione o per altre motivazioni, magari legate più strettamente al prodotto in sé. Un esempio può essere rappresentato dai pizzaioli napoletani che aprono pizzerie all'estero, importano i più importanti prodotti italiani necessari e offrono un prodotto tipico italiano, la cui produzione deve necessariamente essere ubicata vicino al cliente estero. Questo sta a dimostrare che per alcuni specifici prodotti, la scelta organizzativa di produrre all'estero si può rivelare indispensabile (l'esempio delle pizzerie). Per quanto riguarda altri prodotti, proprio a causa delle loro caratteristiche, la produzione all'estero, per quanto

effettivamente possibile (la produzione di un mobile per esempio, può avvenire sia all'interno di uno stabilimento manifatturiero in Italia e sia all'estero, proprio perché è tangibile e privo di scadenza), può anche rivelarsi un fallimento per la mancanza di determinati requisiti. Come detto poc'anzi, dal punto di vista pratico (tralasciando la denominazione D.O.P.), la produzione di mozzarella di bufala campana si può ottenere anche se l'allevamento è sito in un altro luogo diverso dall'Italia, ma in questo modo vengono a mancare requisiti importanti come per esempio il buon clima della regione Campania che permette il giusto allevamento dei bovini. La mancanza di requisiti fondamentali, come possono essere anche le mani esperte di un artigiano, vanno a minacciare l'autenticità del prodotto perciò, se l'azienda sceglie di spostare la produzione, dovrebbe, per aver ancora successo, farlo in modo da mantenere le caratteristiche che fanno del prodotto un autentico manufatto italiano.

Nell'esportare i beni perciò, che si tratti di semplice esportazione commerciale o di esportazione produttiva, è fondamentale che venga mantenuta l'autenticità dei prodotti, ovvero quelle caratteristiche di italianità grazie alle quali il prodotto è divenuto famoso. Per ottenere introiti attraverso questo processo di internazionalizzazione, devono essere mantenuti i caratteri italiani che rappresentano i fattori di successo e che danno ai beni l'originalità italiana, senza la quale il prodotto non si identifica come tale e senza la quale non può aver lo stesso successo. L'inimitabilità consiste anche in questo e grazie a questa potenzialità la concorrenza viene sconfitta.

Per quanto concerne più strettamente le aziende Born Global che nascono all'interno del settore manifatturiero italiano, anch'esse tendono, per loro natura, ad esportare i loro prodotti all'estero (la mancanza di questa caratteristica farebbe mancare la definizione stessa di BG), molto più di altre tipologie di aziende. Contemporaneamente però, se la loro offerta si basa su manufatti tipicamente italiani, rimangono ancorate al territorio italiano a causa dei prodotti che offrono. A questo punto dell'analisi perciò emerge una considerazione importante: si tratta di aziende globali, che fanno dell'internazionalità uno dei principali assunti fondamentali per la loro stessa esistenza, ma al contempo si tratta di aziende strettamente legate al territorio italiano, in quanto commerciano prodotti che sono tipici dell'Italia e che, se prodotti all'estero, possono non rivelarsi di successo. Sono aziende internazionali a tutti gli effetti ma hanno caratteristiche di territorialità per le qualità dei loro prodotti (non invece per ragioni di storia e tradizione aziendale, come vedremo successivamente). Ecco allora che le caratteristiche di italianità assumono rilievo anche nelle aziende più internazionali. Questo fa riflettere sulla possibilità di essere allo stesso modo internazionali e nazionali. È un concetto simile a quanto era stato detto sulla definizione di "glocal": adesso però, a differenza di prima, l'attenzione viene posta specificamente sulle aziende BG italiane che esportano beni tipici italiani (non BG in generale che offrono qualsiasi tipo di prodotto).

Di seguito sarà presentata un'analisi sulle aziende BG nate nel Veneto. Saranno considerate le aziende che operano all'interno della manifattura italiana. Lo scopo sarà quello di valutare le BG del "Made in Italy" ed analizzare le loro caratteristiche sia per quanto concerne i drivers che portano alla loro nascita sia i fattori del loro successo.

3.3. Le aziende Born Global nel Made in Italy

Il seguente paragrafo verterà ad analizzare in maniera particolare le aziende Born Global nate nel territorio italiano che mirano ad espandersi negli altri Stati. Si cercherà di fare innanzitutto un'analisi delle aziende sorte in Veneto, zona particolarmente interessante perché accoglie la produzione di molti beni diversi: l'abbigliamento (ed il calzaturiero della zona del Brenta e il distretto dell'occhialeria del Cadore) ma anche il settore del vino (basta pensare alla zona di Conegliano-Valdobbiadene), del legno (il distretto del mobile che riguarda le zone di Livenza ma anche zone del basso Veneto) e del vetro (è famoso quello di Murano). Dopo aver presentato velocemente alcune delle principali peculiarità che caratterizzano l'economia veneta ed il suo tessuto imprenditoriale, si cercherà di analizzare i fattori che hanno spinto alla nascita di queste aziende, quelli che abbiamo chiamato nel primo capitolo "i drivers della nascita". Successivamente l'analisi si concentrerà sui caratteri del successo di queste aziende. Le aziende BG italiane sono aziende che modellano il loro business model in modo tale da inserire dei caratteri ed elementi di italianità: questo business model è fonte di un vantaggio competitivo o no? Infine, la conclusione porterà a riflettere sull'aspetto della tradizione, caratteristica importante per le aziende più vecchie e consolidate ma caratteristica di cui sono prive le aziende più giovani.

3.3.1. Economia veneta e imprenditorialità giovanile

L'economia italiana ha sempre visto una differenziazione dimensionale per quanto riguarda le aziende del Nord Est in contrapposizione con quelle del Nord Ovest. Quest'ultima è conosciuta come un'area ad elevato livello di industrializzazione avanzata, tanto che a questa zona è ricollegata l'immagine del triangolo industriale basato sulla grande impresa. Al contrario, il Nord Est dell'Italia è sempre stato un territorio caratterizzato dalla presenza di imprese di dimensioni medio-piccole, prevalentemente a matrice familiare e di natura manifatturiera. Le PMI si suddividono in tre principali categorie: le microimprese (con meno di dieci dipendenti e meno di due milioni di fatturato annuo), le piccole imprese (con meno di 50 dipendenti e meno di dieci milioni di fatturato) ed infine le medie imprese (con meno di 250 dipendenti ed un fatturato inferiore ai 50 milioni). La tabella sottostante indica la struttura dimensionale delle aziende presenti nel Veneto nel 2008.

Figura 14: Imprese e addetti alle imprese per classi dimensionali (escluso il settore agricolo). Veneto, anno 2008.

		Imprese		Addetti	
		N°	%	N°	%
Totale		406.800	100,0	1.757.976,0	100,0
	Grandi imprese	789	0,2	329.530,9	18,7
	PMI	406.011	99,8	1.428.445,1	81,3
	di cui				
	Micro (a)	374.994	92,2	745.955,7	42,4
	Piccole (b)	26.793	6,6	413.295,2	23,5
	Medie (c)	4.224	1,0	269.194,2	15,3

(*) Escluso il settore agricolo.
(a) Microimpresa: meno di 10 occupati e un fatturato annuo non superiore a 2 milioni di euro.
(b) Piccola impresa: meno di 50 occupati e un fatturato annuo non superiore a 10 milioni di euro.
(c) Media impresa: meno di 250 occupati e un fatturato annuo non superiore a 50 milioni di euro.
Fonte: Elaborazioni Regione Veneto - Direzione Sistema Statistico Regionale su dati Istat

Come emerge anche dalla tabella, viene confermata la prevalente dimensione ridotta delle aziende venete: le microimprese erano pari a 374.994, le piccole 26.793 mentre le medie erano 4.224. Si può perciò confermare che il Veneto è in linea con il resto del Nord Est per quanto riguarda l'aspetto dimensionale delle aziende presenti in quest'area.

Per quanto riguarda l'aspetto settoriale, il Nord Est si caratterizzava negli anni '90 per la concentrazione aziendale in settori a basso livello tecnologico (inteso come livello medio di spesa in R&S), così com'è tipico del Made in Italy. Di seguito, una tabella che illustra i dati del 2010 riguardanti il numero, la quota e la variazione percentuale annua per ogni categoria economica appartenente al settore dell'artigianato veneto:

Figura 15: Imprese artigiane del Veneto. Numero, quota e variazione percentuale annua per categoria economica. Anno 2010.

	Numero	Quota	Var. %
Costruzioni	58.074	40,7	-0,7
Ind. manifatturiere	38.377	26,9	-1,4
Altri servizi sociali e personali	16.650	11,7	1,2
Trasporti	10.431	7,3	-2,9
Commercio	7.009	4,9	-0,7
Servizi alle imprese	6.070	4,3	5,6
Alloggio e ristorazione	3.805	2,7	5,3
Agricoltura	1.480	1,0	-1,7
Altro	827	0,6	1,2
Totale	142.723	100,0	-0,4

Fonte: Elaborazioni Regione Veneto - Direzione Sistema Statistico Regionale su dati InfoCamere

Per quanto concerne le caratteristiche principali dell'imprenditoria italiana, grazie al report del GEM (Global Entrepreneurship Monitor) del 2008 si sono raccolti dati interessanti: i tipici imprenditori "early-stage" sono giovani compresi in una fascia di età tra i 24 ed i 35 anni, sono prevalentemente uomini (rappresentano una percentuale più che doppia rispetto al valore delle donne) e sono generalmente laureati. La distribuzione regionale vede il 48,2% degli imprenditori early-stage nelle regioni settentrionali, il 17,5% al Centro ed il 34,2% nel Sud e nelle Isole. Questi dati purtroppo non considerano le percentuali del Veneto ma sarebbe interessante valutare quanto effettivamente la percentuale sia distribuita tra le regioni che compongono il Nord Est.

Per quanto riguarda i tassi di natalità e mortalità delle aziende italiane, la situazione imprenditoriale dell'Italia è in una fase di generale stabilità. Nel 2010, ci sono state circa 410mila iscrizioni (tasso di natalità pari al 7,8%) e 389mila cessazioni (tasso di mortalità al 7,4%). Il saldo imprenditoriale nel 2010 è quindi positivo per la prima volta dal 2006 (dati da Fondazione NordEst). Per quanto riguarda più strettamente la situazione del Veneto, è stato soggetto ad una ripresa nel 2010 che ha visto un tasso di natalità pari al 7,01% (inferiore alla media nazionale) ed un tasso di mortalità pari al 6,95% (ancora una volta inferiore alla media dell'Italia): per la prima volta dopo tre anni ha avuto un saldo positivo (dati Fondazione Nordest). Questo dimostra che il Veneto ha una percentuale di mortalità inferiore rispetto alla media delle regioni italiane. Nonostante questo però la mortalità delle aziende nel territorio Veneto è rappresentata da una percentuale notevole. Questo è un tema che viene considerato spesso soprattutto quando si parla di giovani imprenditori. Oltre il 50% delle aziende chiude entro i tre anni dalla nascita. Inoltre, i giovani ai giorni d'oggi non hanno gli incentivi per la costruzione di un'azienda per diversi motivi. Innanzitutto, sono spinti ad emigrare; l'orgoglio di patria viene sentito in maniera molto meno forte rispetto alle generazioni precedenti. Un secondo elemento è il fatto che la situazione di crisi economica attuale non spinge i giovani ad iniziare una nuova attività imprenditoriale perché ha portato maggior incertezza nel mondo lavorativo ed economico in generale e quindi ha sicuramente incrementato l'avversione al rischio da parte dei potenziali giovani con spirito imprenditoriale. Un'ultima motivazione è legata alla mentalità che caratterizza l'imprenditoria del Veneto: i vecchi titolari di aziende tendono a non "passare il testimone" molto facilmente alle generazioni più giovani. Questa tendenza è abbastanza diffusa nel Veneto e la questione porta a riflettere sul fatto che, se la mentalità imprenditoriale veneta è tendenzialmente chiusa e scettica verso i giovani, bisognerebbe ricreare delle possibilità per fare in modo che, nonostante le difficoltà economiche, possano portare innovazione nel tessuto imprenditoriale del Veneto. A tal proposito, ci sono degli enti che stanno prendendo in mano la situazione: un esempio è fornito dal progetto dello Start Cup Veneto. Si tratta di un concorso che mira a premiare le migliori idee imprenditoriali innovative, ha lo scopo di sostenere la ricerca e l'innovazione tecnologica finalizzata allo sviluppo economico del territorio regionale. E' un'idea finanziata dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo e realizzata dalle Università di Padova, Venezia (Ca' Foscari) e Verona. E' un progetto che si articola in più fasi e che si concluderà il 19 ottobre proclamando il vincitore di Start Cup Veneto 2012, cui spetterà un premio di 10.000 Euro. Viene quindi garantito un sostegno economico oltre che formazione e consulenza. I progetti vincenti saranno scelti mediante la

valutazione (da parte del Comitato tecnico scientifico) dei business plan presentati seguendo i criteri del tasso di innovazione dell'idea, della sua realizzabilità e della qualità espositiva del piano. Si tratta di un'idea importante perché in questo modo cerca di incentivare i giovani a tirar fuori le loro idee ed entrare nel mondo dell'imprenditorialità.

3.3.2. Fattori di nascita delle aziende BG nel Veneto

Così come sono stati analizzati i drivers di nascita delle aziende Born Global, ora si farà la stessa tipologia di analisi andando questa volta a focalizzare l'attenzione specificamente sulle aziende Born Global che sorgono nel territorio veneto e che si dedicano in particolare alla manifattura. I fattori che portano alla nascita di queste tipologie di aziende sono in parte analoghi ai fattori che determinano la nascita di qualsiasi azienda BG. Ci sono comunque altri elementi diversi e maggiormente territoriali che hanno un impatto notevole nella nascita delle BG venete.

La presenza nel Veneto di molti distretti industriali spinge alla nascita delle aziende BG proprio nei settori distrettuali. Il territorio risulta essere già strutturato e preparato per il settore in questione: c'è la presenza di fornitori di materie specifiche, ci sono lavoratori specializzati, c'è il senso della tradizione, l'esperienza maturata negli anni, le capacità e le competenze necessarie. Questi fattori hanno come conseguenza il fatto che le aziende BG, trovandosi in una zona già consolidata e attrezzata com'è il veneto, sono più incentivate a nascere in questi settori. Per queste motivazioni è facilitata la nascita in queste zone ed in queste industrie specifiche. Quello a cui devono far attenzione le BG che scelgono questa strada è la necessità di inserire nel proprio prodotto una buona percentuale di novità rispetto a quanto è stato creato e offerto nel tempo (il carattere innovativo sarà considerato nel proseguo); pena l'accanita concorrenza da parte delle imprese già presenti nel mercato da anni. Questo aspetto perciò può essere sicuramente un fattore che spinge alla nascita di queste aziende e, come vedremo, comporta delle implicazioni per il network aziendale.

Una motivazione ulteriore che spiega la nascita delle aziende BG in questa zona è legata alla presenza di risorse specifiche. Questo riferimento non riguarda soltanto le risorse umane (lavoratori preparati e specializzati, con ottima esperienza) ma anche la presenza di materie prime. Ciò è vero all'interno di un distretto industriale ma si può verificare anche al di fuori di esso. In generale la presenza di risorse disponibili rappresenta una valida motivazione per convincere le BG a cominciare un'attività di business che utilizzi proprio quelle risorse. Un esempio è costituito dalla zona dell'altro trevigiano, ricca di vigneti perché il suolo collinare è favorevole alla coltivazione di vitigni dai quali ricavare vino; questo rappresenta una spinta alla nascita di aziende nel settore enologico. È dunque proprio la presenza nel territorio di particolari prodotti e le stesse caratteristiche naturali del territorio che incentivano la nascita di queste BG.

Vediamo di seguito un confronto con i drivers che erano già stati analizzati precedentemente. In questa sede si cercherà di valutare l'effetto di questi fattori sulla nascita delle BG in particolare nel Veneto.

1. Dinamismo ambientale: incentiva l'internazionalizzazione delle aziende, incluse le BG venete. Il dinamismo e l'incertezza presenti nel mercato fanno nascere la necessità di espansione, purché ciò resti in linea con quanto detto precedentemente, ovvero con il rispetto dei requisiti necessari per il mantenimento dell'originalità italiana. L'unica considerazione a tal riguardo sta nel valutare se effettivamente il Made in Italy viene rispettato o minacciato; infatti a volte l'espansione ha una direzione di tipo produttiva ma, come detto sopra, a volte non è possibile la produzione all'estero (o comunque in altri posti diversi rispetto al luogo di nascita del manufatto) perciò si intende un'internazionalizzazione basata soprattutto sulla commercializzazione (anche se a volte neppure il lato del commercio è possibile, si pensi all'esempio delle mozzarelle di bufala campana).
2. Caratteristiche dell'industria e mercati di nicchia: nel veneto i settori interessati sono probabilmente quelli distrettuali (le BG in questo modo valorizzano la loro origine, sebbene siano senza tradizione) come il calzaturiero del Brenta e l'occhialeria del Cadore, solo per citare alcuni esempi. Proprio in relazione a quanto detto sopra, ovvero la necessità di inserire una componente innovativa, le BG che sorgono in queste industrie tenderanno a proporre prodotti legati al settore in questione ma spesso si può trattare di prodotti molto specifici, legati ad inserimenti tecnologici, o prodotti che offrono servizi o componenti aggiuntive, come si dirà di seguito; in questo si può individuare la nicchia di mercato. Ciò non esclude la possibilità di nascita all'interno del settore tecnologico o in altri settori differenti (è interessante valutare la veridicità di questa affermazione nell'analisi dei dati).
3. Esperienza dell'imprenditore: anche per le BG venete si riafferma l'importanza dell'esperienza internazionale da parte dei managers. Ciò è particolarmente vero nella zona del Nord Italia a causa del maggior benessere economico e della maggior ricchezza rispetto alla parte meridionale della penisola in cui c'è un benessere inferiore (data la minor produttività dell'Italia del Sud): i giovani del Nord hanno probabilmente più possibilità di fare esperienze di lavoro o di studio all'estero. A questo però si aggiunge un vantaggio maggiore, che ancora una volta va a differenziare le due zone dell'Italia: considerata la grande percentuale di industrie presenti nel Veneto soprattutto, ma anche in altre regioni settentrionali, i giovani di questa zona crescono spesso in un ambiente familiare già improntato all'imprenditoria. Questo è un aspetto molto importante perché in questo modo il soggetto ha già un'esperienza di vita collegata agli aspetti gestionali di un'azienda, essendo abituato fin da piccolo (anche se in modo passivo) alla gestione del business. Guarderà probabilmente con minor scetticismo e paura la possibilità di cominciare una attività imprenditoriale (o di proseguire quella familiare). Questa rappresenta una causa di nascita delle aziende BG nel veneto.
4. Innovazione dei prodotti e dell'azienda: l'innovazione dei prodotti è particolarmente importante per le BG venete manifatturiere perché i clusters rappresentano industrie già sature e mature composte da imprese vecchie, solide e basate sulla tradizione. Proprio per tale motivazione la necessità di innovare si fa sentire ancora più forte. Le BG, avendo generalmente una forte percentuale tecnologica (anche se molte volte si sviluppano in altri settori) ed essendo gestite da imprenditori

giovani, non hanno generalmente difficoltà ad aggiungere la componente innovativa ai loro prodotti. Il bisogno di innovazione non si sentiva quando il distretto ha iniziato a svilupparsi, anzi, all'epoca la necessità era di sviluppare le giuste competenze e l'esperienza necessaria per la produzione specializzata. La necessità di innovazione è sorta quando nel mercato si sono inserite sempre più aziende; questo ha causato un innalzamento del livello di concorrenzialità ed il settore è divenuto saturo e maturo.

5. Networks: essendo presenti soprattutto nei distretti, hanno sicuramente molte relazioni con altri partners. Un atteggiamento collaborativo, anziché concorrenziale, con aziende distrettuali facilita l'accesso ai fornitori e ai clienti. Anche nel caso in cui l'azienda nasca al di fuori di un distretto industriale, l'importanza del network conferma la sua potenzialità come fattore di nascita di una azienda BG.
6. Vantaggi localizzativi: come detto sopra, la presenza di particolari risorse può essere sfruttata per la nascita della BG. Inoltre, come vedremo fra breve, svilupparsi all'interno di un distretto o comunque all'interno di una zona ricca di particolari risorse, può creare un maggior legame col territorio in cui nasce l'azienda, soprattutto perché si tratta di BG del Made in Italy.
7. Infine, anche la crisi economica può avere un impatto positivo nella nascita delle BG nel Veneto.

In conclusione, il dinamismo ambientale e la crisi economica incentivano l'internazionalizzazione delle piccole e giovani aziende ma al contempo richiedono la necessità di innovazione sia dei prodotti e sia dell'azienda (anche perché si tratta di economie mature, il cui prodotto ormai ha subito già tutti i miglioramenti apportabili). È possibile implementare questa innovazione se le BG venete sono in grado di rispondere ad una duplice necessità: offrire prodotti legati al Made in Italy distrettuale ma al contempo aggiungere, senza minacciare la label, una componente tecnologica che permette al prodotto di aver successo. La loro nascita è spinta anche da altre tre componenti: l'esperienza (internazionale ma anche "familiare"), la presenza all'interno di una zona produttiva di ottime risorse ed infine la possibilità di aver fin da subito un buon network.

Un altro aspetto che ha effetti positivi sulla nascita di aziende BG nel Veneto è proprio il marchio "Made in Italy", soprattutto se il prodotto è tipicamente italiano e molto conosciuto nel mondo. Avendo le BG alcuni svantaggi (liability of newness, smallness e foreignness), la label può rappresentare un vantaggio per esse (è un driver non solo di nascita ma soprattutto di successo, come vedremo nel prossimo paragrafo).

Infine, alcune istituzioni presenti nella regione, come per esempio le Camere di Commercio, incentivano l'imprenditoria giovanile, garantendo agevolazioni anche dal punto di vista economico. Anche per questa ragione i giovani sono particolarmente interessati a cominciare una attività imprenditoriale. Questa considerazione è comunque valida per qualsiasi zona, non solo per il Veneto.

In sintesi, per le BG venete il legame con il territorio italiano si basa sulla presenza di risorse e di poli industriali specializzati nella produzione di particolari prodotti. Inoltre il legame con la regione Veneto si può notare anche per un'altra ragione: è una zona molto produttiva, in cui sono presenti molte piccole e

medie imprese spinte all'internazionalizzazione. Le altre zone d'Italia non godono delle stesse caratteristiche: il Sud Italia è sottoproduttivo mentre la zona del Nord-Ovest si caratterizza per la presenza di imprese prevalentemente di grandi dimensioni e ad alta intensità di capitale. La zona del Veneto perciò sembra avere le caratteristiche strutturali ideali per la nascita di aziende BG. Inoltre, come già detto, proprio la presenza dei molti distretti industriali manifatturieri crea una maggior probabilità di nascita all'interno di questi particolari settori. Si va inoltre ad aggiungere il fatto che recentemente anche l'aspetto tecnologico si sta manifestando con molta intensità in Veneto: è nato un parco scientifico tecnologico importante (con sede a Venezia) che collabora con l'Università di Venezia e coi centri di ricerca nei settori tecnologici (VEGA, acronimo di VEnice GATeway for Science and Technology).

Molti degli aspetti appena elencati sono stati presentati come drivers di nascita, ma vedremo che rappresentano anche importanti fattori di successo delle aziende BG venete.

3.3.3. Fattori di successo delle aziende BG nel Veneto

La presenza di particolari risorse nel territorio del Veneto rappresenta un fattore importante per la nascita delle aziende BG proprio in questa zona. Oltre a questo però, è anche un fattore che facilita il lavoro aziendale alle BG venete e per questo garantisce un più facile percorso verso il successo aziendale. Le risorse possono essere intese sia come disponibilità di materie prime, derivanti dal suolo per esempio, sia come presenza di determinate competenze e soprattutto di esperienza da parte dei produttori locali.

Nel primo caso ci si riferisce per esempio alle caratteristiche del suolo che permettono la nascita di particolari coltivazioni divenute col tempo prodotti agroalimentari tradizionali. Per esempio:

- il Radicchio Rosso di Treviso: si tratta di un ortaggio la cui produzione avviene attraverso la tecnica "dell'imbianchimento" perciò è essenziale la presenza d'acqua, soprattutto da risorgiva; a tal proposito il Sile, che è il più lungo fiume di risorgiva d'Europa, svolge una funzione fondamentale;
- l'asparago nella zona del trevigiano, veronese e del bassanese: il terreno fertile (anche a causa delle alluvioni del Piave che avvenivano frequentemente fino a qualche decennio fa), sabbioso e permeabile, ed il clima temperato-umido caratterizzato da primavere piovose, rappresentano le condizioni perfette per la coltivazione dell'asparago.

Le specifiche caratteristiche del suolo possono essere ritenute fonte di successo per le aziende che si dedicano a quelle particolari attività. Senza tali caratteristiche non si potrebbe ottenere il medesimo prodotto e le aziende non potrebbero ottenere probabilmente lo stesso successo.

Per quanto concerne invece le risorse immateriali, ci si riferisce all'accumulazione di capacità nel costruire e fare un prodotto, per esempio la grande esperienza nella produzione dei tipici prodotti veneti, come il famoso vetro colorato proveniente dall'isola di Murano. In questo caso si tratta di risorse ottenute attraverso un lungo periodo di tempo, attraverso tradizioni familiari ed esperienze: risorse uniche ed inimitabili. Proprio per la

loro inimitabilità, le risorse immateriali del Veneto non sono emulabili da nessun altro concorrente, né estero e né nazionale, in quanto si tratta di produzioni relativamente storiche, sorte da una forte tradizione produttiva.

Le BG che nascono nel territorio veneto possono far uso di queste risorse, sia quelle materiali che quelle più intangibili. Questo, a parità di condizioni, garantisce ad esse un vantaggio competitivo rispetto ad aziende che si basano sull'uso di altre risorse riproducibili in qualunque altra parte del mondo. La produzione nel territorio veneto da diritto inoltre all'assegnazione del marchio "Made in Italy", con tutti i vantaggi che ne derivano (come abbiamo visto precedentemente). Tutto ciò può assicurare una gestione migliore alla nuova azienda e comporta perciò un più facile accesso allo sviluppo.

Le risorse che garantiscono questo successo possono essere soggette a cambiamenti col passare del tempo. Infatti, per quanto riguarda per esempio le risorse del suolo, non sempre i produttori veneti hanno saputo mantenere il livello di produttività del loro territorio. La ragione è legata spesso alla volontà di non perdere i vantaggi di produzione. Per fare un semplice esempio, la buona composizione del suolo delle colline venete permette la coltivazione di vigneti (i terreni ben esposti e drenati, non ad alta dotazione idrica). Questo è un fattore importantissimo per l'economia veneta (e le BG potrebbero creare un business legato a questo vantaggio), però, a lungo andare, si deve tenere in considerazione il mutamento subito dal suolo a causa dello sfruttamento produttivo e della produzione intensiva finalizzata ad ottenere ricchezze economiche. In questo modo il suolo ha sofferto col tempo un deterioramento produttivo molto elevato che di conseguenza può generare una produttività di qualità ed entità inferiori. Un secondo aspetto che dimostra il cambiamento subito dalle risorse presenti nel Veneto, tocca questa volta l'aspetto degli assets immateriali che si sono creati nel tempo. Le esperienze di produzione nell'artigianato e la specializzazione maturata nella manifattura veneta, sono state col tempo facilmente rimpiazzate dai mezzi di produzione di massa e dai macchinari industriali che hanno accorciato i tempi di produzione e hanno svalutato e sminuito il senso produttivo dell'artigianato stesso. Inoltre, sempre più le aziende screditano questa tipologia di risorsa (l'esperienza, la specializzazione della produzione, le abilità e le competenze) adottando la strategia di internazionalizzazione produttiva, soprattutto negli anni recenti, attraverso lo spostamento del processo di produzione (o parte della filiera) in Paesi a basso costo del lavoro. Soltanto alcune imprese hanno cercato di sfruttare il vantaggio del minor costo del lavoro estero delocalizzando anche la forza lavoro veneta, ovvero richiedendo ai lavoratori veneti di spostarsi per un determinato periodo di tempo nel Paese ospitante con lo scopo di trasmettere le proprie conoscenze, capacità ed esperienze ai lavoratori locali. Questo trasferimento di risorse non ha comunque la stessa valenza rispetto alla situazione opposta di produzione all'interno del Veneto (infatti rischierebbe di essere minacciata l'assegnazione della label "Made in Italy" per esempio).

In sintesi, le risorse presenti nel Veneto, che si tratti di disponibilità materiali o assets intangibili, sebbene siano soggette a mutamenti col passare del tempo, rappresentano degli importanti aspetti che un'azienda territoriale può sfruttare per ottenere buoni risultati economici e avvicinarsi di più al successo imprenditoriale.

La presenza dei distretti industriali rappresenta un ulteriore aspetto che facilita il raggiungimento del successo per le BG venete. Avere svariati distretti all'interno del territorio comporta vantaggi importanti se l'azienda BG nasce all'interno del settore ma soprattutto se vi nasce "affianco", ovvero offrendo servizi aggiuntivi o supplementari (rispetto al prodotto principale) che non vadano a creare un rapporto di concorrenzialità con le altre aziende presenti da più tempo nel cluster ma che vadano semplicemente a migliorare le funzionalità e l'utilità del prodotto stesso. La BG può ottenere maggior successo se opera nel network attraverso un comportamento collaborativo piuttosto che concorrenziale. I vantaggi che possono derivare dall'operatività in un distretto sono molteplici: le collaborazioni interaziendali per attività di outsourcing e subfornitura, scambi di esperienze e competenze, il vantaggio delle economie di scala e di approvvigionamento che creano la riduzione dei costi di produzione, il trasferimento delle conoscenze che migliora i processi produttivi, la disponibilità di lavoratori specializzati, e via dicendo. Questi aspetti positivi possono incrementare l'operato delle BG e migliorare la gestione aziendale facilitando l'ottenimento di buoni risultati.

Altri aspetti già considerati nei paragrafi precedenti sono importanti per il successo aziendale delle BG: la mentalità globale che si sente in maniera più o meno forte nelle diverse zone del Veneto; l'innovazione; la conoscenza; l'importanza del network che si fa sentire anche grazie alla presenza dei distretti e delle molte fiere internazionali che vengono organizzate soprattutto a Verona e a Padova; le esperienze internazionali di studio o di lavoro e quella che abbiamo denominato esperienza "familiare"; il concetto di "glocal" che qui è particolarmente importante per il legame delle BG con il territorio veneto; la convergenza tecnologica che si propaga nei settori più maturi dei cluster. Per quanto concerne quest'ultimo aspetto, il fattore tecnologico si sta sviluppando soprattutto recentemente nel Veneto a causa del progresso e degli sviluppi ottenuti in campo tecnologico (ciò è dimostrabile anche dalla creazione del parco scientifico tecnologico di Venezia).

Un ulteriore aspetto che facilita la strada verso il successo aziendale è rappresentato da un fattore di fondamentale importanza: il senso della tradizione. Quando si vive all'interno di una zona a forte intensità lavorativa che ha caratteristiche produttive importanti e che ha sempre prodotto dei beni che, grazie alla qualità e ad altre caratteristiche, sono divenuti famosi in tutto il mondo, il senso della tradizione si fa più forte. Questo è maggiormente vero per le aziende che hanno una storia lunga e solida, che producono dei beni e dei manufatti la cui produzione è legata imprescindibilmente al territorio veneto e che hanno subito il passaggio di generazione in generazione, trasmettendo il senso del lavoro e della passione per la propria produzione storica. Questa caratteristica è di fondamentale importanza perché si può far valere questo aspetto agli occhi dei consumatori per avere un'approvazione maggiore quindi una maggior domanda. Ciò può portare maggiori introiti rispetto ad una azienda che non abbia tradizione né storia. A volte la storicità aziendale è indice di qualità e senso del lavoro, è indice di esperienza, di competenza e quindi di successo. Questo aspetto però non si può ritrovare nei fattori che caratterizzano le aziende Born Global a causa della loro giovane età oltre che della loro ridotta dimensione. Per esse perciò la tradizione non rappresenta un

driver di successo ma una mancanza che non facilita il loro business. Perciò la domanda a cui si cercherà di dar risposte nel prossimo paragrafo è come le BG possano assicurarsi comunque una posizione di successo se non hanno nel loro DNA il fattore della tradizione.

3.3.4. La tradizione come fattore di successo: lacuna per le BG

La mancanza di tradizione è uno dei problemi che devono affrontare le aziende Born Global. Dei tre svantaggi tipici delle BG che abbiamo nominato nel corso dell'elaborato (liability of newness, smallness e foreignness), la mancanza di tradizione può essere racchiusa all'interno dei primi due. Il fatto di essere aziende appena sorte e proprio per tale motivo, di avere ancora una dimensione ridotta, comporta la mancanza di storia per l'azienda, la carenza di esperienze e infine l'assenza di tradizione. Quest'ultimo aspetto potrebbe essere un ottimo driver per il successo aziendale ma il fatto di non poter godere di questa caratteristica ha come conseguenza diversi svantaggi per le BG: la necessità di fare esperienza, l'impossibilità del trasferimento di alcuni valori aziendali, non poter fare affidamento a chi c'è stato prima, doversi affermare nel mercato dimostrando le proprie capacità nonostante la giovane età, eccetera. Non poter usare la tradizione come fattore di successo nel resto del mondo, tiene le BG ad uno scalino inferiore rispetto alle altre aziende e comporta perciò la necessità di trovare altri strumenti per poter fronteggiare la concorrenza.

Le aziende più vecchie hanno una storicità da far valere agli occhi dei consumatori e possono quindi sfruttare questa loro caratteristica per dimostrare le loro capacità. Il fatto di aver storia aziendale vuol dire che l'azienda nel corso degli anni ha incontrato le esigenze dei consumatori ed ha ottenuto l'approvazione della clientela sviluppando col tempo capacità tali per cui può essere ritenuta valida e concorrenziale. Oltre alla storia aziendale, come abbiamo visto in questo capitolo, ha molta importanza anche il senso di territorialità: l'azienda può acquisire maggior fiducia dei consumatori se si occupa di beni la cui produzione è legata al territorio nel quale vengono prodotti. Oltre a questo però, anche e soprattutto il senso della tradizione occupa una parte importante dei valori aziendali. Un'azienda fondata da molti anni e con una lunga storia alle spalle, spesso, ma non sempre, si fonda su un forte senso di tradizione. Il passaggio della gestione aziendale di generazione in generazione comunica al cliente la forte importanza che viene data al business e che, trasmessa di padre in figlio, genera il forte senso dell'impegno nel lavoro che si sta svolgendo. Ciò è maggiormente trasferibile ed in maniera più autentica se si tratta di un'entità aziendale a conduzione familiare: nella piccola ed intima atmosfera di una famiglia si possono mantenere e trasmettere meglio certi valori lavorativi e gestionali. Il trasferimento di questi valori alle generazioni successive è inoltre indice di serietà. Ciò garantisce a queste tipologie di aziende un valore aggiunto. Questo è particolarmente vero se oltre alla tradizione, l'azienda cerca di gestire direttamente l'intera filiera produttiva senza necessità di suddividere le fasi di produzione fra altre diverse aziende estranee e staccate, quindi in sostanza senza dover ricorrere all'outsourcing.

Molto spesso le aziende più vecchie e consolidate usano la tradizione come strumento per dimostrare la qualità del loro lavoro: ha il grande poter di convincere la clientela circa il senso dell'impegno e della passione. La tradizione dunque può essere usata come vantaggio competitivo. Per esempio, nei siti internet di alcune aziende questo aspetto viene sfruttato proprio in questo senso: molto spesso viene inserita una sezione dedicata alla tradizione nella quale si indica l'importanza data al lavoro che fa l'azienda, alla passione, alla storia, al legame col territorio nel quale opera. Perciò le grandi aziende più vecchie riescono ad utilizzare la tradizione che si portano dietro da anni e anche l'esperienza legata ai loro manufatti, con lo scopo di avere ancora più successo internazionale.

Non vale lo stesso per le aziende Born Global. Esse, oltre ad essere giovani e con poche risorse finanziarie, non possono basarsi sulla tradizione per far valere le loro capacità e per dimostrare ai consumatori la loro serietà e l'impegno nella gestione aziendale. Il fatto di aver appena cominciato la loro gestione del business e di essere ancora all'inizio della loro lunga o breve storia, dimostra che l'azienda ha accumulato poca esperienza. Questa lacuna può essere ritenuta una buona motivazione che spinge i consumatori verso altre aziende. Anche la mancanza di tradizione e di conseguenza la mancanza del passaggio di determinati valori di generazione in generazione è un ulteriore fattore che può non attrarre clientela. E' anche per ciò che questa lacuna può essere fatta rientrare tra le tre liabilities: un ulteriore svantaggio che subiscono le BG.

3.3.4.1. Tradizione, storia e territorialità: fattori che garantiscono l'inimitabilità. Il caso Bisol.

L'azienda Bisol rappresenta un valido esempio per dimostrare quanto siano fondamentali alcuni valori. La tradizione ed il legame col territorio sono due concetti che in generale portano un grande successo all'azienda, com'è avvenuto anche per l'azienda Bisol. Si occupa della produzione e commercializzazione di vino prosecco ed opera all'interno della zona di Valdobbiadene. E' dotata di un lungo e ricco passato in quanto le prime tracce storiche si hanno a partire dal 1542, quando Eliseo Bisol iniziò un piccolo ma fiorente commercio. Il primo conflitto mondiale riuscì a bloccare temporaneamente l'attività ma soprattutto a partire dal secondo dopoguerra l'azienda ha avuto una crescita molto importante dovuta all'estrema sensibilità alla qualità. Possiede 125 ettari e gestisce l'intera filiera produttiva, dalla scelta del terreno all'imbottigliamento, strategia che testimonia quanta importanza l'azienda associa alla qualità del vino. Antonio Bisol, presidente dell'azienda, sostiene che il "segreto" del loro successo sta proprio nella tradizione. L'attività è sempre stata gestita a livello familiare e questo ha consentito la trasmissione di principi importanti. Senza il passaggio di questi valori di padre in figlio, l'azienda non avrebbe potuto arrivare al successo in cui si trova. Le generazioni che hanno proseguito l'attività aziendale (21 finora) sono riuscite a mantenere un buon business migliorando sempre più le tecniche produttive ma al contempo mantenendo la ricerca della qualità. La famiglia Bisol ha quindi saputo trasmettere importanti principi da difendere e mantenere, fra i quali l'onestà, il lavoro condiviso, la prudenza ed il legame con il territorio. Per quanto riguarda quest'ultimo aspetto, molto interiorizzato nella cultura aziendale dell'impresa Bisol, molti sono gli aspetti che dimostrano quanto

l'azienda sia radicata nel territorio in cui opera. Il direttore generale Gianluca Bisol ha sottolineato in maniera chiara questo fattore in occasione della cerimonia di consegna delle lauree triennali agli studenti dell'Università Ca' Foscari di Venezia, tenutasi nel recente luglio 2012. Dopo aver spiegato la strategia aziendale di adottare scelte produttive basate sul lungo periodo (perché più vincenti rispetto a quelle di breve termine, a causa dell' indescrivibile velocità con cui si sta trasformando l'economia attuale), ha mostrato come sia forte il legame tra il loro prodotto ed il territorio in cui è nato: il prosecco non è riproducibile in altre parti del mondo e non corre il rischio di essere imitato da concorrenti esteri poiché la sua produzione è protetta grazie alla certificazione di qualità D.O.C. (denominazione di origine controllata) che rende impossibile la produzione al di fuori delle 9 province designate. La produzione di prosecco rappresenta quindi la loro scelta di lungo periodo. Proprio per questo si può notare il legame col territorio che ha l'azienda Bisol: il loro prodotto, non può nascere in territori diversi da quello di origine e per tale motivo è forte il legame tra l'azienda e la terra; viene quindi applicato il modello "glocal" già nominato in precedenza. L'importanza della territorialità è dimostrabile anche attraverso un'altra scelta strategica adottata più recentemente: nel 2002 l'azienda ha recuperato un antico vigneto, la Dorona, presente nell'isola di Mazzorbo, isola appartenente alla laguna di Venezia, molto prossima a Torcello. La produzione di vino in quest'area da vita al Venissa: un vino bianco fortemente ricercato nel mondo dei più esperti collezionisti (da notare la strategia di scegliere un target abbastanza ristretto). Questa scelta rappresenta l'unica occasione di operare all'esterno dell'originale zona di Valdobbiadene, ma comunque una zona molto limitrofa, dimostrando ancora una volta la strategia di adottare scelte radicate nel territorio (in questo caso si può forse intravedere la volontà di ricercare un legame con una delle città più amate nel mondo, scelta molto importante dal punto di vista del marketing). Il legame col territorio si può altresì individuare nell'iniziativa di cooperare con l'Università Ca' Foscari per l'istituzionalizzazione di un Master denominato "cultura del cibo e del vino". Lo scopo di questa iniziativa è legato alla volontà di valorizzare il "giacimento enogastronomico" grazie al quale l'Italia vanta una posizione di primato nel mondo. Anche in questo modo dunque l'azienda dimostra l'importanza della territorialità, come fattore fondamentale per il successo aziendale, come fattore che definisce la forte identità al territorio in cui opera ed inoltre come fattore che garantisce l'imitabilità. Grazie alla forte identità che viene data al territorio, il vino che producono è un prodotto unico, difficilmente imitabile dai rivali, esteri e non. E questo è vero per tutti i prodotti che nascono dalla terra e che hanno un forte legame col territorio in cui sono nati. Questo garantisce la non riproducibilità in altre parti del mondo.

Il legame con il territorio e la trasmissione di questi valori di generazione in generazione, ciò che abbiamo chiamato "tradizione", hanno permesso all'azienda di essere conosciuta in tutto il mondo, di continuare con successo la sua lunga storia aziendale. Il caso Bisol è emblematico perché dimostra quanto siano importanti questi fattori. In questo caso però viene rappresentata un'azienda che, per i fattori strutturali che possiede, non rientra nella definizione di azienda Born Global. Le aziende BG non hanno tradizione, ne` storia. Perciò ci si chiede come un'azienda priva di questi fattori fondamentali possa arrivare comunque al successo aziendale. Nel prossimo paragrafo si cercherà di dare una risposta a questo interrogativo.

3.3.4.2. Le Born Global prive di tradizione: strumenti alternativi

La domanda che sorge spontanea a questo punto è: quali sono i fattori e le caratteristiche che usa una BG italiana (ed internazionale al contempo), priva di tradizione, per riuscire comunque ad emergere ed avere più successo rispetto ad un'azienda più solida? Ci sono degli elementi che può utilizzare per dimostrare la propria validità? Quali fattori può usare se non gode dei vantaggi della tradizione?

Se le BG non possono far leva su valori quali la storia o la tradizione, per quanto siano essi importanti, possono comunque avere al loro interno degli elementi alternativi che garantiscono una buona competitività. In questa sezione saranno proposti degli strumenti alternativi che hanno lo scopo di aiutare l'azienda ad arrivare al successo nonostante le sue difficoltà, fra le quali spicca la mancanza di tradizione.

Uno di essi è l'inimitabilità. Avere un prodotto che si contraddistingue per specifiche caratteristiche o per determinate funzionalità comporta un vantaggio fondamentale: una bassa competizione da parte dei concorrenti. Per quanto le aziende rivali cerchino di proporre beni somiglianti con simili funzioni, magari ad un prezzo inferiore, ci possono essere delle caratteristiche differenti che rendono il bene unico. L'inimitabilità consiste quindi nella mancanza di analogia fra le caratteristiche fisiche e funzionali del bene, ma anche nel fatto che ci possono essere delle competenze specifiche dietro la produzione del bene che garantiscono la non imitabilità da parte di terzi. Un brevetto industriale può funzionare in questo senso. I brevetti sono delle protezioni produttive che consentono all'inventore di rendere vietata la produzione di un bene uguale per un determinato periodo di tempo. Ecco che in questo modo c'è inimitabilità e l'azienda può godere di questo vantaggio. In questo modo, sebbene non possa utilizzare il senso della tradizione e della storia aziendale, con l'inimitabilità può comunque farsi valere rispetto ad altre aziende ed emergere con successo. L'inimitabilità si può proteggere attraverso i brevetti e attraverso le certificazioni D.O.C.G., D.O.C., I.G.P., ecc. Ci sono comunque una serie di altri fattori che rendono difficile la copiatura, anche se non prevedono una protezione dal punto di vista legale. L'utilizzo dei terreni per una specifica produzione garantisce l'impossibilità di produrre quello stesso identico bene, con le medesime proprietà, su altri territori. Per ipotesi, riprendendo l'esempio del vino, a livello pratico (tralasciando la certificazione D.O.C.) il prosecco può essere prodotto in altri luoghi con l'utilizzo delle stesse vigne, ma il prodotto che ne risulterà sarà differente proprio perché i suoli che hanno generato il prodotto non sono quelli della zona originale. Questo si può notare soprattutto quando si tratta di generi alimentari. Anche l'esperienza di un artigiano nel produrre uno specifico bene può rappresentare un elemento utile per rendere il prodotto inimitabile. O semplicemente l'utilizzo di determinate materie prime. In conclusione l'inimitabilità può essere un fattore che garantisce il successo alle aziende BG nello svolgimento della loro attività. Questo è possibile anche se le BG non hanno tradizione né storia. L'importanza dell'inimitabilità è stata presentata anche nel caso Bisol sopra descritto: è un fattore che si ritiene valido anche e soprattutto per le BG che saranno maggiormente incentivate nella loro attività se propongono un prodotto che gode dell'inimitabilità.

Un secondo concetto da richiamare a riguardo è il Made in Italy. Questa etichettatura, di cui si è parlato molto nel corso del capitolo, garantisce una chiave del successo per le aziende che, sebbene piccole, giovani e prive di tradizione, possono comunque emergere rispetto ad altre entità aziendali e possono prevalere a livello concorrenziale. Questa considerazione è dovuta al fatto che offrono un prodotto che deriva da una lavorazione autentica e qualitativa come quella tipica dell'Italia. In questo modo sebbene la BG non possa usare la tradizione come strumento competitivo, può in alternativa far leva su un valore ugualmente importante come il label Made in Italy, con tutti i vantaggi che ne derivano. Rispetto ad un prodotto proveniente da altre zone, il prodotto che presenta questa etichettatura avrà probabilmente maggior successo. Questo garantisce il successo anche alle aziende BG che non hanno tradizione e non hanno esperienza.

L'inimitabilità e l'etichettatura di produzione nazionale sono due strumenti utili alle BG per poter emergere rispetto ad altre tipologie di aziende, pur non avendo nel proprio bagaglio di valori la tradizione. Entrambe richiamano il concetto di territorialità. Riguardano infatti certi valori e risorse che si possono sfruttare a livello competitivo e che si riferiscono ad un legame proprio con il territorio in cui sorgono le aziende italiane.

Anche in Italia perciò possono sorgere delle giovani entità aziendali che, spinte da un processo di internazionalizzazione, si espandono in diverse parti del mondo. Sebbene non godano degli stessi vantaggi che hanno le aziende più vecchie e consolidate (per la mancanza oggettiva di caratteristiche strutturali come per esempio le risorse finanziarie o la tradizione), possono ricreare un modello di business che garantisca ad esse ottimi risultati, anche attraverso la chiave del successo "internazionalità - territorialità", ovvero mediante un approccio che guarda all'espansione globale ma che al contempo si basa su valori territoriali e locali.

3.4. Conclusioni

In questo capitolo l'attenzione è stata posta sul concetto di territorialità e sul legame che le aziende hanno con il territorio in cui sorgono. Dato il concetto di aziende Born Global, approfondito nei capitoli precedenti, sembra ci sia una sorta di incoerenza tra questi due aspetti. Le Born Global infatti si identificano come aziende internazionali, dinamiche, gestite da imprenditori giovani ed innovativi che sfruttano le potenzialità dei network e della conoscenza acquisita a livello globale. Dall'altro lato ci sono aziende che operano nel Made in Italy e che, attraverso la tradizione, la storia e la territorialità, possono ottenere dei vantaggi competitivi importanti pur operando in un settore maturo e rimanendo racchiuse nel mercato domestico.

Ci si chiede perciò se ci siano delle opportunità per le aziende Born Global a nascere nella territorialità italiana e se ci sono degli elementi positivi che le incentivano ad operare all'interno del Made in Italy. Quali sono le specificità delle aziende che, pur essendo internazionali, operano per certi versi in un contesto

territoriale e ci sono fortemente ancorate? E poi, il Made in Italy rappresenta un'opportunità o un vincolo per le aziende BG? Abbiamo visto nel corso del capitolo che le aziende domestiche e tradizionali possono sfruttare dei fattori (la tradizione e la territorialità stessa) per avere vantaggi competitivi. Le BG non si possono appoggiare a questi elementi per avere successo ma per questa tipologia di aziende il Made in Italy, nonostante l'elevato livello di internazionalità, potrebbe rappresentare un ottimo vantaggio competitivo. Nel capitolo che segue cercheremo di capire, attraverso l'analisi di un caso aziendale, se effettivamente può esistere un collegamento tra BG e Made in Italy: un'azienda Born Global, per quanto possa essere portatrice di un elevato grado di internazionalità, può godere di specificità territoriali che le garantiscano una buona performance?

Capitolo 4

Il caso i'm S.p.A.

4.1. Presentazione del caso

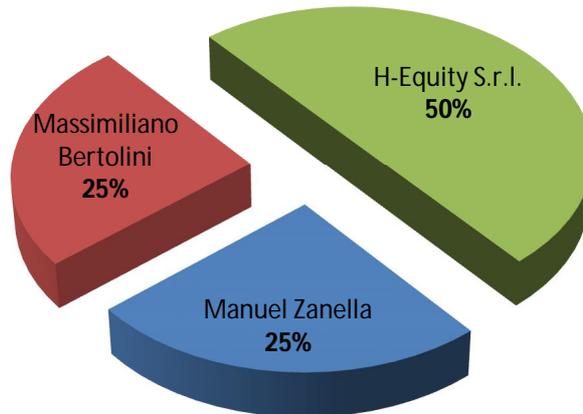
Questo capitolo ha il fine di analizzare quanto siano importanti i caratteri del successo dei quali si è discusso nel corso dell'elaborato mediante l'analisi empirica di un caso aziendale. L'oggetto di analisi è un'azienda che, sotto diversi punti di vista, può essere associata alla definizione che è stata data circa le aziende Born Global. Di seguito verrà innanzitutto descritta l'azienda: si definiranno la sua storia, il suo prodotto, la biografia degli imprenditori che l'hanno creata e altri aspetti, fra cui quello finanziario. In seguito si cercheranno di analizzare i fattori del successo per valutare se effettivamente l'azienda risponde ai requisiti per la definizione di BG e soprattutto si cercheranno di analizzare da un punto di vista qualitativo i fattori del suo successo, per considerare se corrispondano a quanto è stato sostenuto nell'analisi precedente. La raccolta dei dati si è basata su due tipologie di fonti: la fonte primaria è l'intervista agli imprenditori, le fonti secondarie si sono basate sulla raccolta di documenti e di informazioni nel sito internet.

4.1.1. L'azienda: i'm S.p.A.

In principio il nome che portava l'entità aziendale che stiamo andando ad analizzare era differente da quello odierno. Inizialmente denominata Blue Sky S.r.l., è stata convertita nel dicembre 2011 in "i'm S.p.A.". Con il cambiamento del nominativo, è avvenuto anche un ulteriore cambiamento importante: il capitale sociale ha subito un aumento notevole passando da 100.000 a 1.100.000 euro.

Come si può vedere dal grafico sottostante, le partecipazioni aziendali sono suddivise fra i soci con le seguenti percentuali: Manuel Zanella possiede il 25%, come pure Massimiliano Bertolini, H-Equity (azienda appartenente a Ennio Doris, AD di Mediolanum S.p.A.) controlla il rimanente 50% del capitale sociale. L'organigramma prevede come CEO i due soci: Bertolini e Zanella. L'ingegnere Edoardo Lombardi è stato nominato in tempi recenti come presidente ed infine Federico Carfagna è membro del consiglio.

Governance i'm S.p.A.



4.1.2. Il prodotto: i'm Watch

i'm Watch è uno smartwatch, ovvero di un dispositivo tecnologico frutto dell'unione fra un telefonino ed un orologio. Attraverso la connettività bluetooth permette a chi lo indossa di utilizzare il proprio cellulare semplicemente mettendo al polso l'orologio e tenendo il cellulare comodamente nella borsa o sulla scrivania dell'ufficio. Infatti, è a tutti gli effetti un orologio ma è possibile utilizzarlo come cellulare poiché permette di telefonare e di svolgere una serie di altre funzioni. E' il primo smartwatch in grado di supportare la compatibilità con i principali sistemi operativi più utilizzati nell'epoca della moderna tecnologia. È inoltre dotato di due importanti sensori (accelerometro e magnetometro) che, attraverso alcune applicazioni, permettono ad i'm Watch di avere le medesime funzionalità di una bussola o di un contapassi per esempio. Il sistema operativo i'm Droid è stato ideato dagli ingegneri di i'm S.p.A. che lo mantengono continuamente aggiornato ed è realmente molto innovativo e personalizzabile perché attraverso il portale i'm Developer permette all'utilizzatore di creare tutte le applicazioni di cui necessita, per questa ragione sarà perfettamente integrato con le automatizzazioni presenti in qualsiasi casa del futuro. Infine, come quasi tutti i dispositivi moderni, ha un touchscreen che garantisce l'assenza di pulsanti. Tra le funzioni tecniche che svolge c'è la possibilità di ricevere e fare chiamate con il vivavoce, vedere l'anteprima dei messaggi di testo in arrivo, lettura delle e-mail, controllo del meteo locale, ricezione delle notifiche dai principali social networks, ecc. Si tratta di un prodotto che ha comunque dei limiti, nel senso che non svolge per intero tutte le funzionalità che vengono offerte da un normale cellulare (in ragione alla ristretta dimensione del dispositivo ed in ragione alla natura del prodotto): per esempio non ha una fotocamera integrata e non ha un meccanismo di vibrazione. E' stato comunque ideato, progettato e costruito in Italia. La progettazione di i'm Watch è durata diversi mesi ed infine il prodotto è stato lanciato sul mercato nel 2011. La progettazione in Italia può costituire un primo aspetto che collega l'azienda oggetto di analisi al territorio di riferimento. Come si è visto nei precedenti capitoli, le aziende Born Global si caratterizzano per l'elevato grado di internazionalità

racchiuso in molti dei loro aspetti e proprio in ragione a ciò spesso queste aziende possono non sentire un forte legame al territorio di nascita. Si è detto però che le aziende Born Global non potendo godere di certi caratteri come la tradizione, possono far leva su altri fattori ugualmente competitivi, per esempio il Made in Italy. La progettazione italiana dello smartwatch è la dimostrazione dell'importanza che viene data al "Made in Italy" dagli imprenditori che vi hanno lavorato.

4.1.3. Orientamento al mercato e differenziazione

Per poter rispondere meglio alle diverse esigenze dei consumatori e poter così soddisfare più target di mercato, l'azienda ha proposto tre differenti collezioni:

- i'm Color: è la versione proposta per la clientela più giovane, costruito in alluminio e silicone, propone una gamma di varianti molto colorate fra cui anche una versione in puro alluminio (i'm Color Alu). Questa collezione, grazie al modico prezzo, include fra i propri consumatori un target di clienti giovani che in genere si interessano maggiormente alle novità tecnologiche;
- i'm Tech: si presenta in due modelli differenti, uno in titanio e l'altro in carbonio; di recente sono state aggiunte anche la versione in magnesio e la versione in titanio in colore blu elettrico; questa collezione è un'alternativa ideata per chi si identifica in un'estetica più sobria ed elegante;
- i'm Jewel: è la versione per gli amanti del lusso, un gioiello in oro giallo, rosa e bianco, con la possibilità di aggiungere dei diamanti; inoltre è prevista una versione in oro nero ed in argento; questa collezione invece è stata proposta per un target più benestante e disposto a spendere di più per avere un prodotto dal design più raffinato.

Per quanto riguarda quest'ultima versione, la proposta di includere un materiale prezioso com'è l'oro all'interno di un prodotto tecnologico fa riflettere circa un'importante considerazione. Zanella e Bertolini provengono entrambi dal vicentino, zona particolarmente interessante per le tradizionali e preziose lavorazioni orafe. Con la versione i'm Jewel, hanno inserito nel loro prodotto una componente molto caratteristica della loro zona di nascita. La scelta di includere in un dispositivo così tecnologico un aspetto economico-settoriale caratteristico della zona vicentina fa pensare ad un forte legame territoriale.

4.1.4. Determinanti della nascita di i'm Watch e definizione di Born Global

L'azienda i'm S.p.A., con il proprio prodotto, dimostra fin qui di avere i requisiti per rientrare all'interno della definizione di azienda Born Global fornita nel corso dell'elaborato. Dal punto di vista dell'offerta, i'm Watch è senza ombra di dubbio un prodotto tecnologico. Come ha dimostrato la letteratura meno recente, le

aziende BG spesso offrono prodotti di alta tecnologia. Nell'analisi però è stato sottolineato come in tempi più recenti si stia assistendo alla nascita di aziende BG in altri settori e a tal proposito si è parlato di convergenza tecnologica. Per quanto riguarda il caso specifico di i'm Watch, si tratta di un prodotto che rientra nella cosiddetta "convergenza di mercato". Infatti, il loro prodotto è il risultato nato dall'intersezione tra settori diversi: da una parte è un orologio da tenere al polso (dunque un prodotto non tecnologico), dall'altra è un cellulare (un prodotto che rientra nel settore della tecnologia). Lo stesso nome "smartwatch" lo dimostra: rappresenta l'unione letterale tra smartphone (i moderni telefoni cellulari con la possibilità di installare applicazioni varie) e watch (orologio). Si tratta dell'incorporazione in un unico corpo di due prodotti differenti ma entrambi essenziali nella vita dell'uomo: l'orologio presente nella realtà già da diversi secoli e il cellulare (fra i due, forse il più indispensabile ai giorni d'oggi) che, per quanto sia relativamente più moderno, sta diventando col tempo un settore già quasi saturo. L'intersezione tra questi due prodotti originariamente differenti nasce unicamente dall'esigenza dei consumatori di poter utilizzare il proprio cellulare in qualsiasi situazione, anche quando non sia a portata di mano o anche quando si stanno svolgendo altre attività. Con i'm Watch l'utente può così soddisfare l'esigenza di avere sempre con sé il proprio cellulare, grazie alla connettività Bluetooth che permette di ricevere aggiornamenti in qualsiasi momento. In questo modo si è arrivati alla creazione di un unico e nuovo "meta-mercato", quello degli smartwatch, che anche altre entità aziendali hanno cominciato a proporre. Detto ciò, rimane importante ricordare che nei capitoli precedenti è stato detto che le BG generalmente offrono un prodotto tecnologico ma negli anni recenti la realtà stessa ha dimostrato che queste aziende possono nascere anche in altri settori: ciò che va a differenziare una Born Global da una non-BG non è unicamente un fattore di prodotto, ma è legato soprattutto ad altre caratteristiche.

Inoltre, grazie alle sue funzionalità, i'm Watch è dotato di un buon grado di innovazione, grazie ai continui miglioramenti che vengono proposti dall'azienda stessa e che sono già incorporati nel prodotto: con i'm Developer l'utente ha la possibilità di creare le proprie applicazioni ed in questo modo i'm Watch sarà in grado di soddisfare le esigenze del consumatore che sceglie lui stesso la sua innovazione. Proprio per queste potenzialità, ancora una volta questo prodotto fa rientrare l'azienda nella definizione di Born Global poiché la capacità innovativa è un aspetto presente in questo caso ed oltretutto è racchiusa all'interno del prodotto stesso. Sarà interessante valutare quante risorse vengono impiegate nell'azienda per poter garantire continui miglioramenti al prodotto e questo sarà analizzato nell'intervista che verrà fatta.

Anche il fatto che l'azienda abbia scelto di proporre diverse collezioni è un secondo fattore che testimonia che i'm può essere definita con il concetto di Born Global. Le tre collezioni propongono lo stesso prodotto, identico, ma ciò che varia è un fattore estetico, la differenza è unicamente legata al design. Ciò è importante poiché indirizza i consumatori verso una collezione o verso l'altra, soddisfacendo anche dal punto di vista estetico le loro preferenze. In questo modo l'azienda può coprire diversi target di consumatori, non soltanto uno. Tutte le varianti proposte in qualsiasi caso sono indirizzate ad un target giovane (soprattutto i'm Color per esempio) o a consumatori che, in un modo o nell'altro, rispondono a determinati stili di vita. I'm Watch è pensato per persone che, continuamente impegnate, per motivi lavorativi o non, necessitano di avere sempre

a portata di mano il proprio cellulare: un manager che ha una vita movimentata tra diversi uffici o tra diversi luoghi, un agente che fa continui spostamenti in auto. E' importante ricordare che comunque lo smartwatch non svolge tutto l'insieme di funzionalità che offre un normale cellulare ed inoltre funziona limitatamente al raggio di copertura del Bluetooth.

Lo smartwatch rappresenta sicuramente un gadget utile ed innovativo, un nuovo dispositivo tecnologico e moderno, ma rappresenta anche una novità tecnologica legata alla portabilità: il dispositivo diventa un oggetto da indossare e utilizzare, senza che l'utente debba per forza rimanere legato ad un oggetto tecnologico esterno. La forza dell'innovazione di i'm Watch è racchiusa anche in questo importante aspetto.

4.1.5. Il premio al CES 2012: debutto mondiale

L'International Consumer Electronics Show, ovvero il CES, è una fiera internazionale dell'elettronica che si tiene una volta l'anno, generalmente attorno alla metà di gennaio, a Las Vegas (Nevada, USA). E' una delle fiere più importanti perché durante il suo svolgimento vengono presentati i nuovi prodotti dell'elettronica, prima che vengano immessi nel mercato quindi prima della loro commercializzazione. Al CES 2012, tenutosi tra il 10 ed il 13 gennaio, ha partecipato anche i'm S.p.A. presentando i'm Watch e facendo così il debutto in anteprima mondiale.

Durante la fiera vengono rilasciati dei premi ai prodotti più meritevoli ed i'm Watch, grazie alle sue qualità innovative e grazie al design, ha vinto il premio CES Innovations Awards. Questo rappresenta una conquista molto importante per i'm S.p.A. Oltre alla grande soddisfazione per i soci dopo mesi di ricerca e progettazione, l'azienda ha l'occasione di mettersi in evidenza fra molte altre novità tecnologiche, può farsi conoscere, ottenere una buona celebrità ed avere maggior attenzione da parte dei media e quindi successivamente dei consumatori. Questo può comportare inoltre un aumento di ordini e quindi una maggior possibilità di successo per il prodotto e per la stessa azienda. Infine, è un metodo per allargare il proprio network, non solo dal lato dei consumatori ma anche di tutti coloro che volessero collaborare con i'm S.p.A.



Anche questo importante successo per l'azienda e soprattutto la scelta di partecipare al CES è dimostrazione di quanto l'azienda sia vicina alla definizione di Born Global: infatti, com'è già stato detto, la letteratura ha dimostrato la non gradualità nel processo di internazionalizzazione di queste aziende (fattore che si ritrova in questo caso). L'azienda prima ancora di presentarsi nel Paese in cui è sorta, ha scelto di farsi conoscere all'estero in una delle fiere principali e più famose, cercando di ottenere in questo modo celebrità. Si è fatta conoscere prima all'estero (prima ancora di iniziare la commercializzazione dei suoi prodotti), probabilmente

perché la fiera del CES avviene in un mercato dalle grandi potenzialità nell'ambito della tecnologia. E questo aspetto è importante per capire che l'azienda ancora una volta rientra fra le BG. Non sceglie la gradualità, non sceglie di cominciare il suo business in Italia prima di tutto, non sceglie di consolidare la sua posizione nel suo territorio di nascita, non opta quindi per l'internazionalizzazione a stadi, ma sceglie di far il salto territoriale fin da subito, presentandosi in un Paese straniero. Questo va a testimoniare dal punto di vista reale come la Stage Theory non riesca a dimostrare l'internazionalità di questa azienda che con tanta rapidità si è spinta verso altri Paesi, fin da subito. Non lo riesce a dimostrare perché la Stage Theory difende una internazionalità fatta in maniera graduale, a stadi, un'internazionalità che dapprima si avvicina a Paesi culturalmente e geograficamente vicini. Questo però non è il caso di i'm, che quindi è definibile Born Global.

4.1.6. Biografia ed esperienze imprenditoriali precedenti

L'idea di iniziare un'attività imprenditoriale è stata concepita da due imprenditori veneti: Manuel Zanella e Massimiliano Bertolini. Entrambi giovani e laureati, con precedenti esperienze imprenditoriali.

Manuel Zanella ha 36 anni, è laureato in Ingegneria Gestionale presso l'Università di Padova. Prima di lavorare per i'm S.p.A. è stato impegnato come Family Banker per il gruppo di Banca Mediolanum e questa professione gli è servita per la realizzazione di alcuni scopi successivi, di cui si parlerà nel seguito. Fra le sue esperienze imprenditoriali precedenti emerge "Zeromobile". Creata nell'ottobre del 2007, è un'azienda di cui attualmente H-equity detiene il 60 % delle proprietà. Si tratta di un operatore telefonico particolarmente utile a chi viaggia nel mondo in quanto permette di telefonare in Italia dall'estero a tariffe molto vantaggiose attraverso la riduzione dei costi di roaming internazionale. Attualmente sono più di 1200 i punti vendita (prevalentemente presenti nelle agenzie di viaggio) che propongono questa soluzione.

Massimiliano Bertolini, 32enne, ha ottenuto la laurea alla facoltà di architettura presso l'Università di Venezia. Tuttavia decide di non seguire la strada prescelta. Infatti, nel 2003 entra a far parte dell'azienda familiare "Bertolini Arte", fondata dal padre nel 1973. Attraverso il ruolo di export manager comincia ad espandere i commerci dell'azienda.

Le loro strade, inizialmente separate, si incontrano nel 2009. La prima esperienza imprenditoriale che condividono Zanella e Bertolini è Winezero, il primo vino "dealcolizzato" o meglio, a bassissimo contenuto alcolico. Infatti, per sua natura, ha comunque una percentuale di alcol al proprio interno ma è talmente bassa (0,5%) da poter essere quasi trascurabile. Si tratta di una novità importante nel mercato dei vini e ne sono state proposte tre versioni: Winezero Rosso, Bianco o Rosato. Zanella, attualmente col ruolo di Amministratore Delegato, detiene il 25% delle azioni. La stessa percentuale è posseduta anche da Bertolini, Presidente di Winezero. Il rimanente 50% è di proprietà di H-Equity. Winezero diventa presto famoso grazie anche al formato in lattina, oltre che in bottiglia. In realtà riguardo a questo prodotto sarebbe interessante analizzare quale sia il mercato nazionale nel quale ha riscosso più successo. L'Italia è uno dei Paesi che vive

e sente di più la cultura del vino, a causa della produzione enologica presente in molte regioni della penisola. Non dovrebbe essere semplice presentare un prodotto così rivoluzionario ad un popolo che ha sempre dato attenzione all'autenticità e alla tradizione del vino. Winezero viene prodotto interamente in Italia, quello che ha di diverso è una nuova tecnica produttiva che genera l'abbassamento del contenuto alcolico nel prodotto. Nel 2011 un'ulteriore idea imprenditoriale viene presa in considerazione da Zanella e Bertolini: Dooing, la fabbrica delle idee. Si tratta di una piattaforma, o "social media" come l'hanno descritta, che ha la finalità di finanziare progetti di persone creative e ricche di idee vincenti che sognano di poter realizzare un'iniziativa per la quale però servono degli adeguati mezzi finanziari che non possiedono. Dall'altra parte ci possono essere degli altri soggetti che hanno a loro disposizione una buona somma di denaro che desiderano investire. Dooing permette l'incontro tra queste due parti garantendo perciò ai primi di ottenere i finanziamenti necessari per il loro progetto, ai secondi di investire e ottenere in cambio degli introiti. Lo scopo di questo portale perciò è legato alla possibilità di finanziare nuovi progetti, un servizio web di crowdfunding insomma. Mettendo in contatto due parti con necessità diverse ma complementari, si può dire che funziona in maniera molto simile ai Business Angels di cui si è parlato precedentemente. Sia "Dooing – la fabbrica delle idee" e sia "i'm Watch" sono marchi che appartengono alla società "i'm S.p.A."

Tutte queste esperienze, vissute singolarmente dai due soci o in maniera congiunta, ancora una volta permettono di far rientrare l'azienda i'm all'interno del concetto di Born Global.

Zanella, prima di i'm, ha vissuto diverse esperienze nonostante la giovane età e questo è indice di dinamismo nel suo percorso imprenditoriale. Innanzitutto ha alle spalle una esperienza da lavoratore dipendente, in un settore molto diverso da quello in cui è impegnato oggi: un'esperienza che gli ha permesso di comprendere certi aspetti dal punto di vista di un dipendente. Successivamente ha scelto di percorrere la strada imprenditoriale iniziando singolarmente una attività in modo autonomo: l'esperienza di Zeromobile, per la natura del servizio che viene offerto, ha caratteri importanti di internazionalità e di innovazione, legati ad un aspetto tecnologico com'è il mondo della telefonia in generale. Tutto ciò è in linea con le caratteristiche delle aziende Born Global.

Bertolini invece ha alle spalle una esperienza differente sebbene simile. Scegliendo di inserirsi nella gestione imprenditoriale della sua famiglia, ha potuto acquisire anche lui un senso di internazionalità, poiché, oltre ad avere una funzione di responsabilità, ricopriva il ruolo di export manager; inoltre ciò gli ha permesso di conoscere i mercati esteri e di avere una prima iniziale conoscenza del mondo imprenditoriale, sebbene fosse occupato anche lui in un settore differente da quello odierno.

Entrambi, singolarmente, hanno vissuto esperienze diverse: la diversa posizione (dipendente uno, autonomo in gestione familiare l'altro) e il diverso ruolo (family banker ed export manager) in diversi settori (finanza e arredamento). Di conseguenza entrambi apportano un contenuto diverso all'attuale gestione ma un contenuto importante.

Le esperienze che hanno vissuto congiuntamente invece sono attività completamente differenti e questo dimostra l'eterogeneità nella concezione del business. Winezero è un'esperienza importante per la proposta

di un prodotto innovativo, fondamentale peculiarità delle Born Global. La caratteristica principale di Winezero è legata al basso contenuto alcolico ottenibile grazie ad una nuova tecnica produttiva. La seconda scelta imprenditoriale dei due, “Dooing”, ha comunque allargato il bagaglio di competenze acquisite. Si tratta di una attività imprenditoriale ancora una volta orientata ai giovani, e si tratta altresì di un’attività che in un certo senso è orientata a risolvere il grande problema finanziario che si trovano ad affrontare le aziende Born Global, o meglio, che si trovano ad affrontare gli imprenditori giovani. Anche questa esperienza dimostra perciò che si tratta di due soci il cui profilo è in linea con quanto sostenuto dalla teoria delle BG e dell’International Entrepreneurship.

Infine, per quanto riguarda l’aspetto della formazione istruttiva, Zanella e Bertolini hanno scelto studi differenti ma il fatto di vivere e portare a termine un percorso universitario comporta generalmente la costruzione di una mentalità aperta (tassello fondamentale per l’istituzione, oltre che per il successo, di una azienda Born Global) e lo sviluppo ed il miglioramento di determinate concezioni, in generale. Ciò ha sicuramente contribuito a portarli nella posizione imprenditoriale e nella situazione aziendale in cui si trovano oggi.

Vediamo di seguito un altro aspetto che caratterizza l’azienda per passare successivamente ad un’analisi più specifica.

4.1.7. L’aspetto finanziario: problema risolto?

Dal punto di vista finanziario, i’m S.p.A., come già detto, ha un capitale sociale superiore al milione di euro. Un aumento considerevole è avvenuto alla fine del 2011. È stato possibile grazie all’appoggio di uno dei principali imprenditori veneti legati al mondo finanziario, Ennio Doris. Zanella, lavorando precedentemente come Family Banker per il gruppo Mediolanum, ha avuto la possibilità di incontrare l’AD e proporgli quindi il suo progetto, possibilità non accessibile a chiunque. Il patron del gruppo bancario ha saputo riconoscere l’innovazione dell’idea e ha voluto finanziare i due giovani imprenditori.

L’aspetto dei finanziamenti in questo caso è molto interessante. Molto spesso i giovani imprenditori come loro hanno a disposizione pochi mezzi finanziari, di conseguenza sono limitati nel proporre le loro idee al mercato. E questo è vero a maggior ragione per le aziende BG, rispetto ad altre tipologie di aziende. Infatti le BG hanno generalmente imprenditori giovani e la giovane età è spesso sintomo di assenza di risorse finanziarie. Questo è un ulteriore aspetto che dimostra come i’m S.p.A. sia definibile BG. La mancanza finanziaria è uno svantaggio non indifferente per chi si avvicina al mondo del business. Questo discapito ha diretto i due soci all’attivazione del portale Dooing. Inoltre, proprio per le necessità del loro progetto, hanno dovuto cercare qualche personalità importante che potesse impegnare parte delle proprie risorse finanziarie ed aggirare così il problema finanziario che si sono trovati di fronte.

4.2. Analisi dell'azienda: i'm è davvero una Born Global?

La prima parte dell'analisi riguarda le caratteristiche strutturali di i'm e lo scopo di questa iniziale sezione è legato alla valutazione di quanto siano in linea tali caratteristiche con il concetto di azienda Born Global fornito nel corso dell'elaborato.

Di seguito vengono elencati alcuni dei principali fattori quantitativi che permettono di associare l'azienda alla definizione di Born Global.

1. Viene richiesta innanzitutto la giovane età dell'azienda. Nell'analisi non è mai stata data un'età aziendale massima al di sopra della quale l'azienda perda la possibilità di rientrare tra le Born Global. Neppure in questa analisi viene definita una soglia precisa (ma generalmente si preferisce rimanere all'interno dei 5-10 anni).
2. Una seconda caratteristica che accomuna le aziende Born Global è la dimensione aziendale. Sono molti gli studi, recenti e non, che fin da subito definiscono l'azienda Born Global come un'entità piccola (questo è dovuto in parte anche alla giovane età). I parametri richiesti per tale definizione vengono in questo caso associati alla definizione di piccola azienda che è stata data dalla Commissione Europea nel 2003.
3. Un terzo parametro da verificare per la classificazione di azienda BG è legato al fatturato estero espresso non in termini quantitativi ma piuttosto in termini percentuali rispetto al fatturato totale registrato dall'azienda. La quota del 25% di fatturato estero è una soglia minima richiesta per far rientrare l'azienda fra le BG, inoltre è preferibile che tale percentuale venga superata entro i primi due anni dalla nascita dell'azienda.
4. Gli studi letterali presentati precedentemente non hanno espressamente richiesto un numero minimo di Paesi nei quali l'azienda Born Global deve operare; in questo caso però si richiede che l'azienda sia presente in termini di esportazioni in almeno 5 Paesi diversi.
5. Gli imprenditori di una BG sono generalmente persone giovani perché maggiormente portate all'adattamento ai cambiamenti e all'internazionalizzazione in generale.

Vediamo di seguito se l'azienda i'm rispetta i parametri sopra definiti, per poi passare successivamente a valutare le motivazioni che hanno spinto alla sua nascita e i fattori competitivi con i quali è presente sul mercato.

4.2.1. Un'azienda giovane

Innanzitutto, una delle prime caratteristiche è legata all'età dell'azienda. In realtà non è mai stato definito un limite di età e non viene specificato neppure in questa sede. In qualsiasi caso, l'azienda i'm ricopre

perfettamente tale prerequisito in quanto è sorta da circa un anno e mezzo: si può perciò definire molto giovane.

4.2.2. Un'azienda piccola

Anche la caratteristica dimensionale è molto importante per la definizione di azienda Born Global. La stessa ricerca del Mc Kinsey (1993), tappa importante nella quale si associa la nascita di questo concetto, studia gli esportatori australiani appartenenti alla categoria delle piccole e medie imprese (chiamati nella sua ricerca "emerging exporters"). Nel nostro caso però, in seguito alle considerazioni fatte nel corso dell'analisi, vengono considerate come BG le aziende che, fra gli altri aspetti, sono piccole, non medie.

Per quanto riguarda la definizione di "piccola azienda", si prende come riferimento la Raccomandazione 2003/361/CE della Commissione, del 6 maggio 2003, pubblicata sulla Gazzetta ufficiale dell'Unione europea L. 124 del 20 maggio 2003. Con questo atto vengono definiti i parametri per la qualifica di microimprese, piccole e medie imprese.

Si è scelto appositamente di non prendere come riferimento il parametro dimensionale considerato dalla definizione di "gazzelle dell'innovazione" per il semplice motivo che nella letteratura le BG non vengono associate molto spesso a tale appellativo (nonostante ciò, l'azienda sembra avere i requisiti per rientrare anche nella definizione dimensionale di "gazzella").

Vediamo di seguito quali sono le caratteristiche dimensionali utilizzate dalla raccomandazione della CE per classificare le aziende:

- E' definibile micro-impresa l'azienda il cui organico comprende un numero di persone dipendenti inferiore a 10 ed il cui fatturato sia inferiore a 2 milioni di euro;
- E' piccola impresa quella che presenta un organico inferiore a 50 persone ed il cui fatturato sia altresì inferiore ai 10 milioni di euro;
- Infine, se un'azienda ha meno di 250 dipendenti e meno di 50 milioni di euro di fatturato, rientra nella definizione di media impresa.

Le aziende dunque, in base a questo atto normativo, vengono classificate congiuntamente in funzione del loro organico e del fatturato che figura nel bilancio annuale, schematicamente:

Classificazione	Numero di dipendenti	Entità del fatturato (mln. di euro)
Micro impresa	Inferiore a 10	Inferiore a 2
Piccola impresa	Inferiore a 50	Inferiore a 10
Media impresa	Inferiore a 250	Inferiore a 50

Anche attraverso l'intervista si è potuto concludere che l'azienda in questione rientra all'interno della definizione di piccola azienda e dunque soddisfa uno dei requisiti necessari per l'associazione ad azienda BG. Infatti i'm ha un organico inferiore a 50 persone: sono 15 i dipendenti che attualmente lavorano per l'azienda (due sono designer, cinque si occupano di R&S, gli altri sono addetti al customer care quindi si occupano di rispondere alle email e alle telefonate e gestiscono i rapporti con distributori e clienti in generale). E' stato inoltre confermato anche il secondo requisito in quanto l'azienda ha un fatturato inferiore a 10 milioni di euro. Nonostante l'azienda sia nata da un anno e mezzo circa, non ha cominciato fin da subito la produzione e commercializzazione del prodotto perché i primi mesi sono stati dedicati all'ideazione, allo sviluppo e ai vari miglioramenti, necessari in fase iniziale cioè prima di immettere un nuovo prodotto così innovativo in un mercato che ancora non esiste. La distribuzione di i'm è cominciata molto recentemente, nel mese di luglio. Prima di tale periodo comunque l'azienda ha ricevuto preordini molto importanti (finora 15.000 tramite le vendite online e altri 10.000 tramite la richiesta da parte dei distributori) perciò, nonostante debba probabilmente ancora quantificare a livello operativo di bilancio l'entità del suo fatturato, con i preordini e gli ordini ricevuti finora ha potuto avere delle entrate molto consistenti ma nel totale comunque inferiori ai 10 milioni di euro.

Con il rispetto di questi due requisiti (un fatturato inferiore ai 10 milioni di euro e un organico inferiore ai 50 dipendenti), l'azienda oggetto di analisi rientra perfettamente nella classificazione di piccola azienda perciò questo aspetto le permette, assieme agli altri, di rientrare nel concetto di azienda Born Global.

4.2.3. Un fatturato estero sopra il limite imposto

Come detto nel corso del primo capitolo, le Born Global nella letteratura vengono classificate spesso in base alla percentuale di esportazioni che fanno entro un determinato periodo di tempo. Per ipotesi, in uno studio condotto da Moen e Servais (2000), si conclude che tre su quattro delle aziende che si internazionalizzano (in termini di esportazioni) entro i primi due anni dalla nascita, hanno una quota di esportazioni importante e sicuramente superiore al 25 %. Nell'analisi di i'm Watch si è scelto di considerare questo dato perché anche in tempi più recenti sembra essere una percentuale accettata da diverse analisi.

Per quanto riguarda il fatturato estero (probabilmente stimato ancora una volta in termini di ordini e preordini, oltre che di vendite effettive), durante l'intervista si è avuta la conferma che rappresenta una percentuale davvero molto importante per il prodotto in questione, tanto da ritenersi sicuramente superiore al 25%. Quindi i'm dimostra di essere in linea anche con questo importante requisito.

Molte ricerche controllano questo requisito con l'aspetto temporale: alcune richiedono che si raggiunga questa percentuale entro i primi due anni dalla nascita, altre entro i primi tre (Knight e Cavusgil, 2004). Nonostante ciò, in questo caso il limite di tempo non viene considerato per il semplice motivo che l'azienda è nata da poco tempo.

4.2.4. Presenza estera a 360 gradi

Un'ulteriore variabile richiesta per la classificazione di azienda BG è l'entità di Paesi nei quali l'azienda è presente, anche semplicemente in termini di esportazioni. Secondo la ricerca condotta nel 2008 da Bals et al. (che fanno inizialmente riferimento la classificazione data da Oviatt e McDougall nel 1994), come detto nel primo capitolo, un'azienda per definirsi Born Global dovrebbe essere presente in almeno cinque Paesi differenti. In questo caso ci si riferisce alla diffusione del prodotto nel mondo, ovvero materialmente alla destinazione delle esportazioni del prodotto in cinque Paesi esteri differenti. Nel caso in questione, non solo i'm Watch con le vendite e gli ordini fa esportazioni in più di cinque Paesi, ma addirittura è presente in ben centotré Paesi.

4.2.5. Giovani serial entrepreneurs

Infine, un ultimo aspetto riguarda l'età non solo dell'azienda ma dell'imprenditore stesso. Andersson et al. (2004), come già ricordato precedentemente, hanno analizzato l'importanza dell'età del CEO e hanno valutato il rapporto tra questa variabile ed il grado di internazionalizzazione delle aziende. I risultati della loro analisi hanno dimostrato che esiste una relazione negativa tra le due variabili: più giovane è l'imprenditore e maggiore è il grado di internazionalizzazione che assume la sua azienda. Questo è dovuto alla maggior esposizione all'ambiente globale e alle nuove tecnologie da parte dei giovani managers, per questo motivo si è scelto di selezionare anche questa variabile come requisito per la classificazione di BG. Nonostante non sia mai stata definita una soglia minima per l'età del CEO, il caso di i'm Watch è comunque in linea con tale requisito perché Zanella e Bertolini hanno rispettivamente 36 e 32 anni, un'età giovane per la fondazione di una start-up, a maggior ragione se si considera che hanno cominciato altre attività imprenditoriali precedentemente.

Infine, sebbene non si tratti di una caratteristica che rientra nella definizione di BG, è importante sottolineare che entrambi gli imprenditori sono in questo caso "serial entrepreneurs". Un'analisi più approfondita sarà fatta su questo aspetto perché rappresenta un fattore molto importante per l'accumulo di esperienze e quindi di capacità e competenze per gli imprenditori.

In base all'analisi effettuata si può concludere che i'm rientra perfettamente nella definizione di azienda Born Global perciò si può procedere con la valutazione dei fattori di nascita e soprattutto dei fattori competitivi dell'azienda.

4.3. Fattori di nascita e scelte imprenditoriali

In questa parte dell'analisi l'attenzione sarà posta sui fattori che hanno spinto alla nascita di i'm S.p.A., in base alle risposte ottenute durante l'intervista dai due imprenditori vicentini che hanno creato l'azienda. Si presenteranno inoltre alcune scelte imprenditoriali legate in particolare all'aspetto dell'internazionalità dell'azienda e del marketing in generale.

Per quanto riguarda il primo aspetto, il fattore che maggiormente ha inciso nella scelta di cominciare un'ennesima attività imprenditoriale è legato alla considerazione che nel mercato mancasse un prodotto come i'm Watch. I due imprenditori perciò, nonostante la mancanza delle competenze tecniche necessarie a tal proposito, hanno scelto di iniziare a progettare lo smartwatch, successivamente presentato al CES. Fra le principali motivazioni di nascita dell'azienda c'è quindi il bisogno di creare un mercato (dunque un prodotto) che non esisteva prima della nascita dell'azienda. Questa ragione è perciò legata alla necessità di soddisfare le esigenze dei consumatori attraverso un prodotto totalmente nuovo che sarebbe risultato molto utile (e richiesto dunque) soprattutto per determinate categorie di soggetti che vedremo successivamente. In realtà nello stesso periodo anche un'importante azienda internazionale, operante nel mondo dell'orologeria, stava progettando uno smartwatch per certi aspetti simile ad i'm Watch (entrambe le aziende peraltro hanno presentato il rispettivo prodotto al CES di Las Vegas, totalmente ignare che la loro idea era già stata pensata da un concorrente, con l'unica importante differenza che i'm Watch ha vinto il premio CES Innovations Awards). Questa motivazione perciò è legata al dinamismo ambientale di cui si è parlato precedentemente: i cambiamenti che avvengono nel mercato globale ed in generale le evoluzioni (non solo tecnologiche) creano un circolo infinito di sempre nuove necessità da parte dei consumatori. Le aziende perciò, in risposta a questo fenomeno, creano e propongono nel mercato dei prodotti nuovi che possano soddisfare queste esigenze. Si può dire perciò che questa motivazione è legata anche alla propensione all'innovazione, concetto molto importante per le aziende Born Global e per i loro imprenditori.

Un'ulteriore motivazione che, sebbene di minore importanza, ha spinto Zanella e Bertolini a cominciare questa attività è legata al fatto che prima di i'm Watch i due imprenditori avevano altre attività imprenditoriali che hanno permesso l'accumulo di capacità gestionali importanti. Questo implica che, una volta iniziato il primo percorso imprenditoriale, per i due non è stato difficile cominciare un'ulteriore attività. Avendo alle spalle le esperienze gestionali di Winezero, Dooing e altri business, i due soci hanno sicuramente percepito un minor ostacolo ed una avversione al rischio inferiore rispetto all'inizio della loro carriera imprenditoriale. E questo è un fenomeno che accomuna tutti i serial entrepreneurs.

Un'altra motivazione, anche questa di influenza inferiore, è legata ai vantaggi localizzativi che sono presenti nella zona in cui si trovano (la sede operativa si trova a Monteviale, un paesino nei pressi di Vicenza). Essendo il Nord Est in generale una zona particolarmente importante per l'ingegneria ed essendo altresì una zona rilevante per l'aspetto produttivo, i due soci non hanno avuto difficoltà a trovare le risorse (in termini di personale) adeguate per la progettazione e lo sviluppo del prodotto, ne' hanno avuto difficoltà a trovare le

risorse necessarie per la sua produzione. Questo aspetto è importante per il legame che i due soci hanno con il territorio in cui si trovano e ciò dimostrerà l'importanza che danno al Made in Italy, come vedremo successivamente. Questi ultimi aspetti (le precedenti esperienze imprenditoriali ed i vantaggi localizzativi), non hanno effettivamente spinto alla nascita dell'azienda ma sono comunque da ritenersi fattori importanti che hanno aiutato gli imprenditori a prendere la decisione fondamentale di far nascere i'm ed hanno facilitato questa scelta anche in un momento successivo alla nascita.

Altri fattori, nominati nel corso di questo elaborato, in questo specifico caso non sono risultati affatto determinanti per la scelta di cominciare un nuovo business con i'm Watch. Per esempio, si è detto nel corso del secondo capitolo che la conoscenza (sia tecnica e sia in termini di esperienza) è un importante fattore che spinge alla nascita delle aziende Born Global anziché di altre tipologie di aziende. In realtà, per quanto riguarda la conoscenza tecnica, i due soci non avevano le competenze necessarie per lo sviluppo del prodotto (e questo ha rappresentato senza dubbio un ostacolo per la creazione dell'azienda). Hanno ideato lo smartwatch, affidandosi poi a degli sviluppatori che hanno creato dal punto di vista operativo la loro idea. Perciò le conoscenze in questo senso non possono essere ritenute un driver di nascita in questo caso specifico. Per quanto riguarda la conoscenza generale in termini di esperienze, come detto poc' anzi, non può nemmeno questa essere ritenuta un driver decisivo per la nascita ma sicuramente un fattore che ha aiutato nel corso della gestione.

Un ulteriore aspetto che non può essere ritenuto driver di nascita è l'accesso ad una rete di relazioni. I due prima di cominciare a sviluppare i'm Watch non avevano degli importanti nodi decisivi per la creazione di i'm S.p.A. Il nodo forse più importante per l'azienda (Ennio Doris, grazie al grande finanziamento che ha offerto), è arrivato in un momento successivo alla nascita.

Neppure la condizione del mercato attuale (ovvero la crisi economica che ha toccato molti Paesi del mondo), sebbene sia stata presentata nei capitoli precedenti come driver di nascita, può ritenersi in questo caso un importante fattore per la fondazione di i'm: nonostante la situazione, comunque i due soci erano precedentemente impegnati in altre attività gestionali (Winezero e Zeromobile, per esempio) che rendevano comunque buoni risultati. Nonostante ciò, nella realtà ci sono comunque molti casi di aziende sorte in ragione alle insicurezze provenienti dalla situazione di crisi che coinvolge anche il mondo lavorativo.

Per quanto riguarda le decisioni imprenditoriali, sono state analizzate le scelte relative alla commercializzazione del prodotto, al target di mercato, ai mezzi pubblicitari e alla scelta di cambiamento del nominativo sociale.

Per quanto concerne il primo aspetto, l'azienda ha un elevato grado di internazionalità. Anche se può sembrare una considerazione banale, il semplice fatto che le vendite vengono fatte principalmente online (a fine anno sarà comunque aperto il primo store i'm a Dubai; il resto della distribuzione avviene attraverso altri negozi come gioiellerie), dimostra che l'azienda non si è mai prefissata dei Paesi di destinazione preselezionati per le vendite (15.000 ordini sono finora avvenuti tramite l'acquisto online, un valore superiore rispetto al numero di ordini richiesti dai distributori). Per questo motivo i'm è un'azienda che

spazia a 360 gradi proponendo il proprio prodotto a tutto il mondo, senza per forza considerare dei Paesi come preferibili dunque senza essere maggiormente indirizzata verso determinati Stati per la distribuzione di i'm Watch. Questo fa riflettere circa un'importante e ovvia considerazione: se un'azienda vuole avere un buon grado di internazionalizzazione deve presentarsi a tutti i Paesi indistintamente, senza precluderne nella propria scelta soltanto qualcuno. Le vendite online aiutano in questo senso. Nel corso della breve vita di i'm, finora sono comunque emersi alcuni Paesi fra quelli che maggiormente richiedono il prodotto: gli Stati Uniti d'America, la Germania, il Giappone e l'estremo oriente in generale.

Per quanto riguarda invece l'aspetto della clientela, non esiste un unico segmento di mercato sul quale puntano i due manager. Proponendo una vasta gamma di prodotti (differenziabili soltanto in termini di design), si possono coprire diversi target di clienti. Il prodotto è stato pensato sia per un target più giovane (come la versione i'm Color, con tutte le varianti più colorate) e sia per un segmento di mercato che includa in generale gli uomini d'affari. Proprio quest'ultimo segmento sembra aver accolto in maniera più determinante il nuovo smartwatch. Infatti, Zanella e Bertolini hanno notato che ultimamente una grande percentuale delle vendite è destinata a manager (molte richieste provengono anche da sceicchi), generalmente con un'età compresa tra i 30 ed i 50 anni, che anziché richiedere la versione più economica, comprano spesso le versioni più costose in titanio, oro o argento. Tra i principali consumatori, il 90% è comunque rappresentato dalle categoria degli uomini.

Un ulteriore aspetto riguarda i mezzi di marketing attraverso i quali l'azienda ha scelto di pubblicizzare e far conoscere il proprio prodotto. Non stupisce il fatto che abbia scelto solo mezzi tecnologici: finora si è adottato principalmente il canale online, utilizzando sia il sito come mezzo di marketing e sia vari banner pubblicitari presenti in siti specializzati. La scelta di basarsi solo su canali tecnologici è probabilmente comune per le aziende Born Global. In questo modo l'aspetto tecnologico non rientra solo nel prodotto, ma diventa un fattore importante anche fra le scelte di marketing dell'azienda stessa. E' un metodo probabilmente più economico ma anche più semplice e veloce per far conoscere al mondo intero questo prodotto, in maniera più "globale" possibile (con tutti i vantaggi che ne derivano).

Infine, l'attenzione ha coinvolto anche l'aspetto nominativo dell'azienda. Prima del successo del prodotto e anche del suo stesso sviluppo probabilmente, l'azienda si chiamava Blue Sky s.r.l. Alla fine del 2011, assieme all'importante aumento finanziario del capitale sociale, l'azienda ha cambiato il proprio nome passando da Blue Sky ad i'm (ed ha cambiato anche la forma societaria, diventando una società per azioni). Questa scelta è legata ad una semplice ragione, ovvero alla considerevole necessità di dare maggior identità all'azienda:

- "i" sta per Italia, quindi anche in questo senso si può comprendere il legame con il territorio italiano;
- "m" sta per Massimiliano e Manuel (i nomi dei due fondatori).

Il cambiamento del nome dell'azienda in questi termini fa riflettere sulla condizione di sentire un legame forte verso l'azienda e sulla necessità di percepire il senso di identità in un progetto che sta dando risultati positivi.

Nel prossimo paragrafo si valuteranno i fattori competitivi dell'azienda e si confronteranno con quelli presentati nel corso del capitolo; si cercherà in particolar modo di analizzare la loro importanza ed il modo in cui effettivamente si manifestano nel caso aziendale oggetto di analisi.

4.4. Fattori competitivi

Con lo studio di questo caso, l'obiettivo sta soprattutto nell'analizzare quanto siano effettivamente importanti certi aspetti che, anche nella letteratura, si sono dimostrati caratterizzanti per il profilo aziendale delle Born Global. I fattori competitivi, o fattori del successo, saranno analizzati di seguito. Sarà interessante valutare in che modo certi aspetti si manifestano nel caso i'm e comprendere se quanto affermato nel corso dell'elaborato può ritenersi valido anche in questo caso specifico. Questa parte si svolge con l'analisi di ogni singolo fattore richiamato precedentemente, ci saranno poi delle considerazioni finali che riguardano unicamente il caso i'm S.p.A.

4.4.1. Global Mindset

Uno dei primi fattori considerati nel corso di questo elaborato è la mentalità globale che generalmente hanno gli imprenditori di un'azienda Born Global. Viene acquisita spesso grazie alle diverse esperienze all'estero vissute dall'imprenditore in un periodo precedente rispetto allo svolgimento dell'attività (e durante il business stesso). Come già detto, il background del CEO influenza spesso il suo grado di internazionalizzazione e modella la sua mentalità. E' stato scelto di identificare la mentalità globale attraverso due importanti definizioni fornite da Gupta e Govindarajan (2002): differenziazione e integrazione. La prima si riferisce all'apertura alla diversità tra le culture e tra i mercati con cui entra in contatto l'azienda; l'integrazione viene invece considerata come l'abilità di assimilare e incorporare tale diversità. C'è mentalità globale quando questi due concetti si manifestano in maniera forte, ovvero quando c'è un alto grado sia di differenziazione e sia di integrazione in un contesto multiculturale.

Nel caso specifico, i due imprenditori hanno dimostrato di aver costruito nel tempo una buona mentalità globale. Infatti, in termini di differenziazione, riconoscono di avere un atteggiamento di apertura alle diversità con cui si relazionano: "dobbiamo essere così, lavorando con tutto il mondo dobbiamo saper spaziare: dal distributore del Kuwait, a quello peruviano a quello thailandese". E ciò è comprensibile perché si tratta di un prodotto tecnologico adatto a qualunque persona di qualsiasi nazionalità. Inoltre, le BG essendo di natura internazionali, rispecchiano comunque questa caratteristica per la loro espansione globale. Per quanto riguarda il secondo fattore, sembrano avere un buon grado di integrazione. Ciò è dimostrato per esempio dal fatto che il libretto di istruzioni è scritto in moltissime lingue diverse, a differenza di altre aziende che si limitano all'italiano e all'inglese. Con un libretto multilingue, il cliente è già avvantaggiato e

saprà apprezzare in maniera più forte il suo acquisto. Anche il sito stesso dimostra questo aspetto: l'utente che entra nel sito inizialmente definisce il proprio Paese di origine (tra una lista di 105 Paesi) e seleziona la lingua richiesta (tra una scelta di dieci lingue). In questo modo il sito è disponibile in molte lingue ed i prezzi vengono espressi in base alla valuta vigente nel Paese selezionato. I due soci danno molta importanza a questa scelta, in mancanza della quale il potenziale cliente si troverebbe in una situazione di svantaggio. In questo modo invece si creano tutte le condizioni più favorevoli per i potenziali clienti. Si tratta di un aspetto che, per quanto possa sembrare banale, è comunque molto rilevante anche dal punto di vista del marketing.

4.4.2. Innovazione

Questo fattore è rappresentato dal prodotto stesso, assolutamente nuovo, tanto da avere i requisiti per ottenere il premio alla fiera internazionale del CES. L'innovazione è un aspetto molto importante nel caso di i'm perché rappresenta la ragion stessa per la quale è nata l'azienda.

Il grado di ricerca e sviluppo impiegato nell'attività di i'm, è sempre stato molto consistente. All'inizio, hanno investito tutto il capitale (anche se non è stato quantificato) che avevano a disposizione per la ricerca e sviluppo. Non avendo acquisito le capacità tecniche per creare un prodotto come i'm Watch, hanno fatto inizialmente attività di ricerca e sviluppo attraverso modalità di outsourcing e perciò tutte le risorse iniziali, almeno il 90%, sono state impiegate in questo senso.

Il processo di innovazione continua il suo corso anche in una fase successiva alla produzione iniziale. Infatti, hanno diverse risorse impegnate per questo: cinque dei loro dipendenti sono occupati nella sezione di ricerca e sviluppo, per poter garantire sempre miglioramenti continui e rimanere così al passo con le evoluzioni tecnologiche. Inoltre non si dedicano ad un unico aspetto da innovare, ma considerano prioritari tutti gli aspetti: hardware, software, design e via dicendo. Si tratta di una innovazione complessiva e continua, anche perché grazie ad i'm Developer, ci sono attualmente circa 2000 sviluppatori che creano applicazioni per i'm Watch.

4.4.3. Conoscenza

Zanella e Bertolini, avendo occupato la loro formazione universitaria in ambiti diversi da quello tecnologico, non hanno le conoscenze tecniche necessarie per lo sviluppo del prodotto. Hanno contribuito in maniera molto forte all'idea di i'm Watch ma si sono poi affidati a persone esterne per la produzione dello smartwatch, attraverso l'outsourcing.

Per quanto riguarda invece la conoscenza dei mercati, Bertolini era (ed è tutt'ora) occupato nell'attività di famiglia. Pur essendo impegnato in un settore totalmente diverso (l'arredamento), ha potuto sviluppare in questi pochi anni una buona base di conoscenza dei mercati e costruirsi comunque una rete di relazioni.

Anche dal punto di vista delle competenze in generale (per lo meno in senso gestionale), hanno sviluppato entrambi conoscenze attraverso le esperienze imprenditoriali precedenti e le esperienze all'estero.

4.4.4. Network

I due soci riconoscono che le esperienze che hanno vissuto prima di affrontare la sfida con i'm Watch effettivamente hanno reso possibile la creazione di una rete di relazioni importante per il loro business attuale. Tra i nodi più importanti ci sono:

- Il presidente di Banca Mediolanum, Ennio Doris; grazie al contributo iniziale in termini finanziari e grazie al consiglio di affidare parte della gestione all'ingegner Lombardi;
- Il responsabile del marketing, per la grandissima campagna pubblicitaria che ha organizzato in fase iniziale e successivamente, senza della quale i'm Watch non avrebbe potuto ottenere gli stessi risultati che ha oggi;
- L'ingegner Lombardi che, come sostengono i due soci, si è rivelato essere una figura molto importante grazie alle sue doti gestionali ed organizzative.

Le precedenti esperienze hanno perciò permesso la conoscenza dei mercati, la costruzione di capacità importanti e la possibilità di incontrare soggetti che oggi rappresentano figure essenziali per il successo dell'azienda.

Inoltre l'azienda non sembra partecipare frequentemente alle fiere: oltre al CES 2012, i due soci prevedono di partecipare ad una fiera della gioielleria che si terrà il prossimo anno a Basilea.

4.4.5. Esperienze precedenti

In base alla teoria dell' International Entrepreneurship, si è iniziato a dare sempre maggior importanza alla figura dell'imprenditore e si sono iniziate a studiare alcune sue caratteristiche proprie, anziché le caratteristiche dell'azienda in se'. Questa evoluzione letterale si è cominciata a vedere nella ricerca condotta da Madsen e Servais (1997), ma poi in maniera molto più determinante successivamente negli anni. Presutti et al.(2008), in ragione del fatto che la tradizionale teoria della Stage Theory non era più in grado di spiegare il processo di internazionalizzazione delle piccole aziende, hanno concentrato il loro studio proprio su questo aspetto: "we consider a born global start-up as the final stage of the learning process of a serial entrepreneur, advancing proposition regarding the importance of prior entrepreneurial experience – in terms of knowledge acquisition, identification and exploitation of opportunities, social networks development – for born global venture creation and growth". Si inizia a dare perciò molta attenzione alle precedenti esperienze imprenditoriali dei manager, alla conoscenza acquisita tramite queste e alla possibilità di riconoscere in maniera più immediata le opportunità. Perciò, adeguandoci a questa filosofia, anche in questa sede ci si è

occupati dell'analisi delle caratteristiche personali dell'imprenditore, per meglio comprendere come si sia arrivati alla costruzione dell'azienda Born Global così com'è concepita oggi. Inoltre, in linea con l'analisi di Presutti et al. (2008), si considera anche in questo caso il concetto di "serial entrepreneur": viene definito in questo modo chi inizia diverse attività imprenditoriali in maniera sequenziale (Plehn-Dujowich, 2010).

Zanella e Bertolini, nonostante la giovane età, hanno effettivamente avuto delle importanti esperienze grazie alle quali hanno sviluppato un processo di apprendimento che li ha portati ad avere le competenze e le capacità che hanno oggi.

Per quanto riguarda le esperienze all'estero di studio, soltanto Zanella ha vissuto brevi periodi finalizzati all'apprendimento della lingua straniera e alla conoscenza di culture differenti: un mese e mezzo in Inghilterra (Brighton) nell'estate del 1997 e 1998; tre settimane negli Stati Uniti d'America nel 1999; altre tre settimane a Toronto (Canada) nel 2001. Al contrario, Bertolini non ha mai vissuto delle esperienze di studio all'estero.

Per quanto riguarda invece le esperienze di lavoro, all'estero soltanto Bertolini ha avuto qualche possibilità grazie al ruolo di export manager che svolgeva nell'azienda di famiglia. La maggior parte delle esperienze lavorative comunque si sono svolte in Italia. Oggi invece, con i'm Watch i due soci sono spesso all'estero (trascorrono il 20% del loro tempo di lavoro in trasferte all'estero): principalmente negli Stati Uniti e nei Paesi dell'area del Golfo. Questo aspetto risulta particolarmente interessante: i due soci hanno saputo avere molto dinamismo nelle loro attività imprenditoriali perché hanno creato molte aziende in un arco temporale molto breve e si tratta di attività che sono ancora in corso ma alle quali, grazie al successo di i'm Watch, devono dedicare forzatamente meno tempo. Ciò fa riflettere sul fatto che, anziché serial, si possa trattare di "portfolio entrepreneurs": sempre facendo riferimento alla definizione di Plehn-Dujowich (2010), rientra in questo concetto l'imprenditore che inizia più di un business alla volta, dedicandosi a diverse attività imprenditoriali contemporaneamente. Aver cominciato molte attività in poco tempo comporta la diminuzione dell'avversione al rischio. Inoltre, in questo caso c'è molta eterogeneità perché si sono dedicati a progetti riguardanti settori totalmente differenti: ciò dimostra il loro senso di innovazione dovuto al fatto che sono giovani e perciò maggiormente portati al cambiamento.

4.4.6. Settore e convergenza

I'm Watch rientra sicuramente all'interno del settore della tecnologia ma in questo caso si può parlare di convergenza di mercato. Com'era stato detto nei paragrafi precedenti, si tratta di un prodotto frutto dell'intersezione tra due settori diversi: quello dell'orologeria e quella della telefonia cellulare. E' la fusione in un unico corpo di due prodotti differenti, con il risultato di aver creato un unico e nuovo "meta-mercato", quello degli smartwatch. Si tratta inoltre di un mercato di nicchia perché è un prodotto specifico.

4.4.7. Finanziamenti

Per quanto riguarda l'aspetto finanziario di i'm Watch, non ci sono stati particolari problematiche per i due soci. Grazie ad una occupazione lavorativa precedente di Zanella, c'è stata la possibilità di ricevere dei finanziamenti importanti che hanno comportato però l'entrata nel capitale sociale da parte di un terzo soggetto. Doris ha creduto nella loro idea, nel loro progetto e nelle loro capacità. Purtroppo in Italia non è cosa comune, soprattutto nel Veneto.

Doris, oltre ad aver inserito capitale nell'azienda, ha anche contribuito dal punto di vista gestionale: ha fatto inserire nell'organico aziendale di i'm una risorsa importante (l'ingegner Lombardi) che, da quanto hanno affermato nell'intervista i due soci, sembra dare contributi importanti.

Un ultimo aspetto da considerare è il fatto che i due soci, grazie a questa possibilità finanziaria, non hanno dovuto far ricorso a prestiti né al tanto elogiato Venture Capital di cui si è parlato nel corso del secondo capitolo.

4.5. Legame al territorio e Made in Italy

Nonostante tutti i fattori precedentemente spiegati dimostrino quanto l'azienda sia estremamente globale e coinvolta a livello internazionale sotto molti aspetti, ci sono delle peculiarità che spiegano quanto sia importante il legame che l'azienda sente con il territorio italiano. Come sostenuto anche nel capitolo precedente, le piccole aziende non hanno tradizione e devono perciò utilizzare altri strumenti per poter reggere la concorrenza. Neppure i'm può vantare a livello competitivo quel senso di tradizione sul quale si appoggiano molte aziende: avendo sviluppato un prodotto completamente innovativo, anche i'm si deve impegnare con strumenti alternativi dei quali si è discusso nel terzo capitolo. Il marchio Made in Italy rappresenta sicuramente l'aspetto sul quale l'azienda si sta impegnando maggiormente. I due soci sono fermamente convinti delle potenzialità della produzione italiana e puntano molto su questo per vincere la concorrenza contro altri potenziali rivali che, per proporre magari un prodotto simile ad un prezzo inferiore, sarebbero disposti a spostare parte della produzione in Paesi a basso costo del lavoro. Questa considerazione è dimostrata dal fatto che hanno scelto di mantenere l'intera fase di produzione in Italia ed in particolare nella zona del Nord Est: i vantaggi localizzativi della produzione stessa ed i vantaggi localizzativi della presenza del personale adeguatamente specializzato³ sono due motivazioni che spingono i due soci a non spostare la produzione all'estero. Il senso di patriottismo è stato dimostrato perciò in diverse modalità: nel sito è indicato spesso il marchio, nel prodotto è stata apposta una targhetta che indica il "Made in Italy" ed infine, anche all'entrata della sede operativa di Vicenza è presente una fase dipinta coi colori della bandiera italiana.

³ I due soci nell'intervista hanno ricordato quanto sia importante la possibilità di avere nella zona del vicentino un buon numero di ingegneri specializzati. Se si pensa all'Università di Padova per esempio, nel 2011 son ben 788 i laureati nella facoltà di ingegneria (di cui l'83,1% maschi; dati da www.almalaurea.it).

Infine, un ultimo aspetto che testimonia il legame che i due soci hanno col territorio di appartenenza è legato a motivi familiari.

4.6. Survey empirica sulle BG venete

In questa seconda analisi si vuole prendere in considerazione un campione di aziende venete per valutare alcuni dei fattori competitivi considerati anche per il caso i'm Watch. Sebbene più breve, la seguente analisi ha lo scopo di valutare se i risultati ottenuti con il caso precedente siano comuni anche per altre aziende presenti nel territorio veneto. I dati utilizzati sono stati estratti dalla survey condotta da un gruppo di lavoro⁴ dell'Università Ca' Foscari che si occupa di un progetto di ricerca sull'imprenditorialità giovanile, promosso dalla Regione del Veneto (le giovani imprese sono state individuate partendo dai dati di InfoCamere). Sono state estrapolate alcune aziende a forte spirito imprenditoriale operanti nel Veneto in ragione a particolari dati quantitativi:

- si è considerata l'età dell'azienda e si sono fatte rientrare nella selezione soltanto le aziende fondate da 5-10 anni;
- per quanto concerne il fatturato estero, ci si è basati su una percentuale più bassa rispetto al 25% semplicemente perché sono state considerate aziende davvero molto giovani, sorte da meno di un anno e perciò, per rispettare il limite dei due anni dalla nascita dell'azienda, si è scelto di abbassare la soglia percentuale impostata inizialmente in modo da considerare i tempi necessari ad iniziare il processo di internazionalizzazione delle aziende;
- Si è considerata l'età dell'imprenditore dato che le aziende BG sono spesso fondate da manager di giovane età: la selezione ha considerato le aziende il cui imprenditore abbia un'età inferiore ai 40 anni.

In ragione a questi parametri, è stato estrapolato dal database un campione di aziende che vengono di seguito descritte brevemente:

1. Alfa: fondata nel 2006 da due giovani fratelli nati nel veronese, l'azienda produce e commercializza mobili in legno, tavoli e tavolini, sia in stile antico che moderno. La scelta di iniziare un'attività imprenditoriale legata al settore dell'artigianato del mobile, rappresenta il frutto di insegnamenti accumulati nel tempo e tramandati dalle generazioni precedenti. Questo comporta due importanti considerazioni: innanzitutto la voglia di continuare un'attività imprenditoriale nel settore del mobile (settore tradizionale per l'economia veneta); in secondo luogo la volontà di arricchire la tradizione con l'innovazione offrendo prodotti in stile moderno.
2. Beta: nasce nel 2011 e lavora nel settore dell'illuminotecnica. Propone una gamma di prodotti tra cui incassi da interno e da esterno, applique e paletti, profili e accessori vari. Si impegna anche nelle fasi

⁴ Il gruppo di lavoro è composto da: Finotto Vladi, Mancin Moreno, Agostini Marisa, Trombini Giulia.

- di progettazione e sviluppo per proporre prodotti innovativi e realizza articoli su richiesta del cliente per poter rispondere alle esigenze più specifiche. L'innovazione di Beta sta anche nell'utilizzo di un materiale nuovo che offre una lunga serie di vantaggi sebbene sia entrato da poco nel mercato: il led.
3. Gamma: è stata fondata nel 2011, sorge nei pressi di Rovigo e opera nel settore della metalmeccanica.
 4. Delta: è un'azienda sorta nella zona di Bassano del Grappa (nella provincia di Vicenza) nel 2009 e si occupa dell'organizzazione di eventi e concerti nel Veneto.

A questo campione di aziende è stato sottoposto telefonicamente un questionario il cui scopo era finalizzato alla raccolta di particolari dati per la verifica di due aspetti:

- se le aziende che sono risultate idonee ai requisiti sopra esposti siano effettivamente BG;
- se nelle aziende sorte nel Veneto sono realmente presenti alcuni dei fattori competitivi, legati in particolare alle caratteristiche specifiche dell'imprenditore (in base a quanto affermato dall'International Entrepreneurship, per esempio si è voluta analizzare l'importanza delle esperienze precedenti).

Con il questionario si sono ottenuti dei dati interessanti, sebbene alcuni di essi non sembrano essere in linea con quanto ha affermato la letteratura finora.

Le quattro aziende che rientrano nella selezione iniziale e che si sono rese disponibili per l'analisi sono in linea con il concetto di aziende Born Global. Si tratta infatti di aziende giovani, sorte da pochi anni: tre di esse sono sorte in un periodo temporale inferiore ai cinque anni (Beta e Gamma sono nate lo scorso anno, mentre Delta nel 2009) e la quarta ha invece sei anni. Inoltre sono entità piccole, in ragione anche alla giovane età aziendale. Tutte hanno meno di 50 dipendenti ed un fatturato inferiore ai 10 milioni di euro. L'entità di fatturato realizzato con l'estero è inferiore al 25% per la maggior parte di esse (soltanto Delta ha un fatturato estero superiore a tale percentuale) ma questa è una caratteristica comunque preventivata anche nella selezione iniziale in ragione del fatto che, trattandosi di aziende davvero molto giovani, è necessario abbassare la percentuale per permettere loro di cominciare le esportazioni. Il fatto che ben tre aziende abbiano un fatturato estero inferiore al 25% (o addirittura inferiore al 15%) fa riflettere sul fatto che le giovani aziende venete siano legate al territorio in cui operano perché tendono a lavorare ancora molto in Italia prima di sviluppare un processo di internazionalizzazione più impegnativo. Questa ricerca non è collegata a tale questione ma sarebbe comunque interessante valutare quanto effettivamente rapido sia questo processo per le aziende venete sorte da pochi anni.

Per quanto riguarda le caratteristiche strettamente imprenditoriali, si tratta di soggetti molto giovani: il più giovane ha 24 anni, il meno giovane ne ha 36 (questa caratteristica era stata fatta rientrare fra i requisiti per la selezione dal database).

Queste prime considerazioni fanno vedere quanto le aziende selezionate inizialmente siano effettivamente associabili al concetto di aziende Born Global, nonostante qualche aggiustamento ragionevole. Di seguito alcune considerazioni riguardo ad altre caratteristiche.

Le aziende che si sono rese disponibili per l'intervista per puro caso sono dislocate in modo omogeneo in provincie diverse all'interno della regione in questione: Alfa è sorta nella provincia di Verona, Beta in quella di Treviso, Gamma a Rovigo e infine Delta vicino a Vicenza. Inoltre lavorano in mercati completamente differenti perciò c'è una buona eterogeneità settoriale: servizi (organizzazione di concerti ed eventi), metalmeccanica e arredamento (mobile e led). Soltanto Beta partecipa alle fiere, le altre aziende invece non vi partecipano ancora. La rete di relazioni è perciò costruita principalmente in base alle precedenti esperienze, sia di studio che di lavoro. In realtà però, per quanto riguarda le esperienze estere, non sono così comuni come si pensava. Soltanto tre imprenditori su un totale di otto hanno vissuto delle esperienze all'estero, tutte di lavoro e per tempi molto brevi (in Cina, in Inghilterra e in altri Paesi dell'Unione Europea). Anche le esperienze gestionali legate a possibili attività imprenditoriali precedenti non sono così diffuse fra gli imprenditori delle aziende che compongono il campione: su otto imprenditori, soltanto due hanno avuto altre aziende prima dell'attuale e lavoravano per altro all'interno dello stesso settore. Verrebbe perciò da pensare che per queste aziende venete non siano così importanti gli aspetti strettamente personali dell'imprenditore (legati al suo passato) per la formazione dell'azienda Born Global. Anche per quanto riguarda il caso i'm S.p.A., sebbene sia un'azienda molto più internazionalizzata, non sembrano così rilevanti le esperienze vissute precedentemente dai soci (infatti solo Bertolini ha vissuto alcune brevi esperienze di studio in altri Paesi diversi dall'Italia). Per quanto riguarda infine l'aspetto finanziario, è interessante notare che alcune delle aziende intervistate hanno dovuto far ricorso alla ricerca di credito, per altre invece gli imprenditori sono stati in grado di automunirsi dei mezzi economici necessari per l'avvio dell'attività.

Per concludere, alcuni dei tratti più salienti che sono emersi nel corso di questa seconda analisi sono i seguenti:

- i finanziamenti non sono strettamente necessari per gli imprenditori veneti, probabilmente ciò è legato alla composizione del sistema economico che caratterizza l'economia veneta, fortemente industrializzata e composta da piccole e medie imprese a gestione pressoché familiare;
- le esperienze precedenti vissute dall'imprenditore all'estero non vanno a creare in maniera così forte ne' la mentalità globale e ne' la conoscenza necessarie per la realizzazione di una azienda Born Global; probabilmente ciò è dovuto al senso di tradizione e al legame al territorio veneto, zona probabilmente più tradizionalista rispetto ad altre aree come gli Stati Uniti;
- infine il network non viene costruito in maniera decisiva ne' con la partecipazione alle fiere e ne' con le esperienze precedenti, ma si cerca probabilmente di costruirlo nel corso del business attraverso altre relazioni e situazioni.

Le precedenti considerazioni possono essere in parte condivise con quanto si è detto nel caso precedente, soprattutto le prime due. Nel prossimo paragrafo saranno presentate certe conclusioni che si possono trarre osservando soprattutto il caso i'm Watch.

4.7. Conclusioni

Dal caso che si è analizzato, una prima considerazione riguarda l'aspetto delle esperienze dell'imprenditore. Durante i primi capitoli di questo elaborato si è sottolineato quanto siano importanti le esperienze che hanno vissuto i soci in una fase precedente rispetto allo svolgimento dell'attività attuale. Si è parlato di "experiential learning": l'apprendimento attraverso le esperienze passate è un buon modo per la costruzione di una certa mentalità e per lo sviluppo di determinate capacità che sono fondamentali per la creazione ed il successo di un'azienda Born Global. L'espansione di queste aziende (e dunque il grado di internazionalizzazione) nasce spesso da fattori o occasioni che derivano dalle esperienze precedenti. L'importanza di questo aspetto si è evidenziata anche nell'analisi di Oviatt e McDougall (1995): "initial inspiration for many of the ventures we studied came from an international experience of its founder" (Oviatt e Mc Dougall, 1995). Secondo la loro ricerca, le varie esperienze internazionali sviluppate prima di fondare la nuova impresa, sono utili per il manager di una BG per acquisire l'abilità di comunicare con le persone che hanno una nazionalità differente. In un certo senso si può dire che prima è l'imprenditore ad andare all'estero e a conoscere l'ambiente globale, poi vi porta la sua azienda.

Dalla nostra analisi sembra però che il successo di i'm Watch non sia associabile alle esperienze precedenti. Infatti Zanella e Bertolini non hanno molte esperienze all'estero, ne' di studio e ne' di lavoro. Zanella per esempio non ha mai avuto importanti esperienze all'estero. Solo Bertolini ha vissuto tre vacanze in altri Stati per motivi di studio durante il periodo scolastico, non nel periodo recente:

- Un mese e mezzo in Inghilterra nel periodo estivo del 1997 e 1998;
- Tre settimane negli Stati Uniti d'America nel 1999;
- Tre settimane in Canada nel 2001.

Si tratta in tutti i casi di vacanze-studio che, sebbene siano state importanti e distribuite in modo omogeneo fra Stati diversi e sebbene abbiano contribuito alla costruzione di una mentalità globale, sono state molto brevi.

Ciò che ha influenzato maggiormente la spinta alla creazione di i'm S.p.A. è probabilmente la serie di esperienze imprenditoriali che hanno avuto i due soci e che hanno arricchito il bagaglio di competenze:

- Zanella con Zeromobile, nel 2007;
- Bertolini nella "Bertolini arte" del padre, nel 2003;
- Congiuntamente, Winezero nel 2009, Dooing nel 2011 ed i'm nello stesso anno.

In sintesi, a parte l'accorpamento nella gestione familiare di Bertolini, le altre quattro aziende sono state create in soli quattro anni. Si riconferma il loro status di "serial entrepreneurs". Però non si tratta di esperienze estere, perciò non è ancora chiaro da dove derivi il carattere Born Global dell'azienda.

In sintesi, sebbene nella parte letterale siano state valorizzate le esperienze all'estero, in questo caso specifico non si sono rivelate così determinanti per la costruzione dell'azienda, ne' tantomeno per il suo successo (per le ragioni sopra spiegate). Si pensa perciò che l'internazionalità di i'm sia dovuta ad altri fattori che posso aver influenzato di più l'espansione globale dell'azienda.

Un secondo aspetto da considerare dopo aver preso in analisi il caso i'm Watch ed i casi delle aziende venete, riguarda il legame con il territorio di nascita. Dai dati ottenuti durante le interviste, si è notato che le aziende venete, soprattutto se giovani, tendono a stabilirsi in maniera solida nel territorio in cui sorgono. Ciò è dimostrato dalla bassa percentuale di esportazioni delle aziende venete ma soprattutto dai dati del caso i'm Watch. La produzione al 100% italiana è il simbolo di quanto l'azienda stia puntando sul Made in Italy per differenziarsi da altre imprese rivali che possono imitare il prodotto che i'm ha ideato. Una produzione unicamente nazionale porta qualità e inimitabilità: si appoggiano ad una grossa azienda di Gorizia che si occupa della produzione di telefonini e di schede elettroniche, poi si appoggiano anche ad altri fornitori, per esempio per la produzione dei cinturini si rivolgono ad un'azienda di Treviso. I due soci credono molto in questo aspetto come fattore competitivo: la targhetta del Made in Italy presente in ogni singolo esemplare, la dislocazione produttiva nel Nord Est dell'Italia, l'utilizzo del marchio anche nel sito (primo step per l'acquisto del prodotto), sono simboli della valorizzazione che attribuiscono all'etichetta Made in Italy. Perciò, per quanto abbiano un DNA altamente internazionale, le aziende venete sono comunque legate al territorio in cui nascono.

Un'ultima considerazione tocca l'aspetto della partecipazione collettiva e del team. Quando gli imprenditori sono privi di determinate capacità o di altri mezzi necessari alla costruzione dell'azienda e al suo successo, si appoggiano a persone esterne che possono contribuire in questo senso. In questo caso, i due co-fondatori di i'm hanno impiegato il primo anno di attività esternalizzando tutte le mansioni ed hanno fatto ricorso a:

- personale specializzato (ingegneri dell'Università di Padova) per lo sviluppo del prodotto stesso, (dato che mancava loro la competenza tecnologica necessaria);
- un soggetto che potesse finanziare la loro idea (considerata la mancanza delle adeguate risorse economiche);
- un'azienda esterna che si occupasse dell'aspetto del marketing,
- l'ingegner Lombardi per l'aiuto gestionale.

Zanella e Bertolini hanno ricercato un team di persone che, ognuno apportando il proprio contributo in ambiti differenti, hanno creato l'azienda ed il suo successo.

Di conseguenza, le esperienze precedenti nominate poc'anzi sono sicuramente utili ed il background di Zanella e Bertolini è stato fondamentale per l'apprendimento di determinate capacità (soprattutto quelle gestionali acquisite tramite i business che tuttora sono in corso), ma tutto ciò non è sufficiente per creare un'azienda come i'm. Si è quindi resa necessaria la costruzione di una sorta di "squadra" per avere così la possibilità di accedere a risorse esterne e poi internare ed assorbire le capacità.

Inizialmente Bertolini e Zanella hanno fatto uso di risorse e persone esterne per poter avere nuove competenze quali il marketing, la produzione, i finanziamenti, lo sviluppo del prodotto, ecc. Successivamente hanno accumulato e assorbito queste competenze attraverso l'apprendimento (non per forza personale dei due soci).

In tutto questo ci deve essere rapidità. Per ottenere buoni risultati e vincere la competizione contro le imprese rivali più solide e storiche e per poter far fronte in maniera adeguata alle tre liabilities di cui si è parlato nel corso dei capitoli, le BG, data la loro crescita internazionale, non possono permettersi di spendere il tempo per apprendere perciò la soluzione sta nell'esternare: fanno riferimento inizialmente a risorse esterne che compensino i lati che mancano alle BG, ovvero ai loro imprenditori. Per far questo devono riuscire ad accedere alle risorse di cui necessitano; ecco che allora emerge per l'ennesima volta l'importanza del network per questa tipologia di aziende. In un momento successivo ma molto prossimo, assorbono le capacità che mancavano per poi occuparsene internamente (com'è stato anche il caso di i'm). Questo è necessario perché, trattandosi di aziende che hanno un'espansione internazionale immediata, devono riuscire ad avere buoni risultati aziendali fin da subito e li possono avere se ricercano l'aiuto esterno. La rapidità per queste aziende non c'è solo nel processo di internazionalizzazione ma anche nell'apprendimento interno dell'azienda, quindi nell'assorbimento delle capacità che prima mancavano.

Nel concetto di azienda Born Global c'è dunque molta rapidità: nel processo di internazionalizzazione, nell'organizzazione, nel commercio, ma c'è rapidità anche nell'accesso alle risorse e nell'apprendimento attraverso queste risorse, non solo attraverso le esperienze. Si può parlare dunque di partecipazione collettiva, il cui scopo è di poter crescere di più, aver più successo, continuare nel processo di innovazione ed espandersi continuamente.

L'importanza del team è un aspetto presente nel caso di i'm anche per le seguenti ragioni:

- nel sito è presente un forum attraverso il quale l'azienda fornisce alcune indicazioni per l'apertura di una filiale in franchising, utile a chiunque fosse interessato a partecipare alla distribuzione di i'm Watch attraverso l'apertura di uno store;
- per garantire la continua innovazione del prodotto e per poter offrire ai clienti miglioramenti continui anche in una fase post vendita, come già detto, i soci hanno creato il portale i'm Developer; in questo modo tutti indistintamente possono partecipare al miglioramento del prodotto e delle sue funzionalità (ad oggi, contano più di 2000 sviluppatori di applicazioni).

Questa sorta di partecipazione collettiva è possibile grazie alla natura del prodotto stesso (la tecnologia da questa possibilità; se fosse un prodotto diverso, non si potrebbe avere un contributo simile da parte di

persone esterne) ma grazie anche alla scelta dei soci di coinvolgere la collettività e alla loro capacità di coordinare le fonti esterne.

CONCLUSIONI

Il tema studiato in questo elaborato ha toccato un fenomeno interessante e relativamente nuovo nella letteratura aziendale. Le aziende Born Global sono state studiate fin dai primi anni '90 ma, come abbiamo visto, si tratta di un fenomeno che con il passare del tempo ha subito un'evoluzione concettuale. Dai primi anni del nuovo millennio soprattutto si è cominciato a dare maggior attenzione all'imprenditore stesso, anziché solamente all'azienda come unità organizzativa. La letteratura ha quindi iniziato ad analizzare le caratteristiche proprie dei manager in relazione alle peculiarità dell'azienda, sottolineando l'importante funzione delle esperienze precedenti vissute dall'imprenditore (soprattutto all'estero) ed il ruolo che hanno i network internazionali per il successo di questa tipologia di aziende. Oltre alla valutazione dei fattori che spingono alla nascita delle BG e oltre all'analisi in particolare dei fattori competitivi, in questo elaborato si è cercato di studiare un elemento aggiuntivo che nella letteratura non era ancora stato affrontato in maniera approfondita. Si è infatti cercato di comprendere se ci siano dei collegamenti (e se siano positivi) tra il concetto di "born-globalità" ed il territorio in cui vengono a sorgere queste aziende. Il Made in Italy sembra essere un elemento molto distante dall'ideologia di azienda Born Global; in realtà però si sono ottenuti risultati importanti a favore proprio della territorialità. Con il caso i'm Watch soprattutto, oltre allo studio dei fattori competitivi con cui l'azienda si presenta nel mercato, si è cercato di valutare se il collegamento che l'azienda ha nel territorio italiano possa ritenersi un fattore in grado di influenzare il suo successo. Dallo studio è emerso per esempio che l'azienda ha delle importanti peculiarità che le permettono di rientrare perfettamente all'interno del concetto di BG. Infatti si tratta di un'azienda che, sebbene nata da poco, ha fin da subito avuto una grande espansione globale, grazie anche alla partecipazione ad una fiera internazionale che le ha conferito l'assegnazione di un premio importante e la conseguente notorietà nel mondo della tecnologia. L'azienda in questione però si caratterizza anche per un altro elemento importante: il legame con il territorio in cui opera si è rivelato essere un forte vantaggio competitivo. La produzione interamente nazionale e l'aiuto di risorse esterne presenti nel territorio di nascita (nell'ambito della progettazione, del finanziamento, del marketing e in molti altri aspetti) danno all'azienda un'autenticità territoriale che le permette di identificarsi anche come azienda italiana, oltre che internazionale. Inoltre nel primo anno di vita si è avvalsa dell'utilizzo di risorse locali importanti grazie alle quali ha potuto esternalizzare determinate capacità che i due imprenditori non avevano ancora sviluppato e successivamente procedere ad un processo di internalizzazione delle competenze. Il tutto grazie ad una buona rapidità di apprendimento. Questo porta ad un'ulteriore considerazione finale: le precedenti esperienze all'estero dell'imprenditore che nella letteratura

erano state profondamente elogiate, in questo caso non sembrano essere così fondamentali per il successo dell'azienda (nonostante le esperienze imprenditoriali abbiano comunque contribuito allo sviluppo di determinate capacità).

Con questo caso si può concludere che le aziende Born Global hanno forti caratteri di internazionalità ma al contempo possono essere portatrici di aspetti territoriali altrettanto fondamentali per la loro nascita ma anche per il loro successo internazionale. Le aziende italiane perciò possono puntare sull'espansione globale (e questo garantisce ad esse degli importanti vantaggi) ma il legame al territorio italiano e il Made in Italy sono elementi ulteriori che possono usare per competere con successo nei diversi mercati. Le BG si caratterizzano per le peculiarità che le rendono globali e che permettono di operare nel mondo senza considerare i confini nazionali, ma è anche vero che possono avere al loro interno delle importanti caratteristiche territoriali che spesso sono gli elementi stessi che le fanno sorgere e che, se usati come vantaggi competitivi da sfruttare nei confronti della concorrenza, garantiscono il miglioramento della propria performance. In sintesi, una Born Global è internazionale ma può essere anche profondamente territoriale.

REFERENCES

- Acs Z. J. e P. Mueller, 2008. Employment effects of business dynamics: Mice, Gazelles and Elephants. *Small Business Economy*, vol. 30, pp. 85 – 100.
- AIFI, Libro Bianco, 2011. Proposte per lo sviluppo del Venture Capital in Italia. A cura della Commissione venture capital AIFI (associazione italiana del private equity e venture capital).
- Andersson S., Gabrielsson J. e Wictor I., 2004. International Activities in small firms: examining factors influencing the internationalization and export growth of small firms. *Canadian Journal of administrative science*. Vol. 21 (1),pp. 22-34.
- Bals L., Berry H., Hartmann E., 2008. *What is a “Born Global” Firm?*, Supply Management.
- Banca d'Italia, Questioni di Economia e Finanza, Il gap innovativo del sistema produttivo italiano: radici e possibili rimedi (di Matteo Bugamelli, Luigi Cannari, Francesca Lotti e Silvia Magri), aprile 2012, n. 121.
- Banca d'Italia, Questioni di Economia e Finanza, il private equity in Italia, febbraio 2009, n. 41.
- Baronchelli G. e Cassia F., 2008. *Internationalization of the firm: stage approach vs. global approach*. 8th Global Conference on Business & Economics, 18-19 Ottobre 2008, Firenze.
- Baronchelli G. e Cassia F., 2010. *Drivers of born-global companies' international development: an empirical investigation among Italian companies*. 10th Global Conference on Business & Economics. 15-16 Ottobre 2010, Roma.
- Boari C., Fratocchi L., Presutti M., 2005. Reti sociali, acquisizione di conoscenza e crescita estera delle start-ups: un'analisi empirica. *M@n@gement*, 2005/4, Vol. 8, p. 193-215.
- Campagnolo D., 2011. Scommessa made in Italy. *Nordesteuropa.it*, novembre 2011. Pag. 46-47.
- Cannone G., Costantino G., Pisoni A., Onetti A., 2012. *Drivers of international development for born global companies founded by Italian entrepreneurs*. Università dell' Insubria, Facoltà di Economia.
- Cavusgil S. T., 1994. A quiet revolution on Australian exporters. *Global Marketing Report*. 23 Maggio 1994, p. 18.
- Collesei U., 2006. Marketing. Padova, CEDAM.
- Colombo M. e Grilli L., 2010. On growth drivers of high-tech start-ups: Exploring the role of founders' human capital and venture capital. *Journal of Business Venturing*, vol. 25, pp. 610-626.
- Colombo M., Luukkonen T., Mustar P. e Wright M. (2010). Venture capital and high-tech start-ups. *Venture Capital*. Vol. 12. N. 4., Ottobre 2010. Pp 261-266.
- Comacchio A. e Bonesso S., 2012. Le potenzialità dell'esplorazione innovativa. In Lojacono G. e Baglieri E. (a cura di). *Vincere con le idee, innovazione design performance*. Milano, EGEA.

- Eden L. e Miller S., 2004. *Distance matters: liability of foreignness, institutional distance and ownership strategy*. Working Paper n. 404, The Bush School of Government and Public Service, Texas A&M University.
- Efrat K. e Shoham A., 2012. Born globals firms: the differences between their short- and long-term performance drivers. *Journal of world Business*, Vol. 47, pp. 675–685.
- Evers N., Knight J. (2008). Role of international trade shows in small firm internationalization: a network perspective. *International Marketing Review*, Vol. 25 Iss:5 pp. 544-562.
- Fondazione Edison, 2012. Hi-tech e alimentari-vini: i nuovi motori dell'export italiano, I trimestre 2012. Quaderno n. 113, agosto 2012.
- Fondazione NordEst., 2011. L'Italia delle imprese, Rapporto 2011 (a cura di) Marini D. Collana Ricerche, n. 63 – luglio 2011
- Franceschini E., 2011. Legno, il futuro sara' solo "in rete". Il Gazzettino di Padova, 13 ottobre 2011, pag. 13.
- Freeman S. e Cavusgil T. (2007). Toward a Typology of Commitment States Among Managers of Born-Global Firms: A Study of Accelerated Internationalization. *Journal of International Marketing*, American Marketing Association, Vol. 15, No. 4, pp. 1–40.
- Freeman S., Edwards R., Schroder B. (2006). How smaller born global firms use networks and alliances to overcome constraints to rapid internationalization. *Journal of International Marketing*, Vol. 14, No. 3, pp. 33-63.
- GEM (Global Entrepreneurship Monitor) – Italy, 2008 Executive Report. Corbetta G., Dawson A. e Valentini G.
- Georgiou M., Freeman S. e Edwards R., 2005. *International Entrepreneurship: antecedents and outcomes*. Working paper 69/05. Department of Management, Monash University, Business and Economics.
- Gubitta P., 2011. Made in Veneto anacronistico, nel mondo vince il genio italico. Corriere del Veneto, 26 giugno 2011, pag. 21.
- Gupta A. e Govindarajan V., (2002). Cultivating a global mindset. *Academy of Management Executive*, Vol. 16, N. 1.
- Hedlund G. e Kverneland A., 1985. Are strategies for foreign markets changing? The case of Swedish investment in Japan. *International studies of management & organization*, pp. 41 – 59.
- Il Rapporto RITA 2005, "Le nuove imprese italiane ad alta tecnologia", Politecnico di Milano, Dipartimento di Ingegneria Gestionale.
- IBAN, 2011. *Il mercato italiano del capitale di rischio informale*, Sintesi Survey 2011.
- Isenberg D.J., 2008. The Global Entrepreneur. *Harvard Business Review*, pp. 107 – 111.

- Johanisson B. (2009). *Glocalization as a generic entrepreneurial strategy*. Documents de Treball (Departament d'Economia de l'Empresa, Universitat Autònoma de Barcelona)
- 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. , 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.
- Kedia B.L.e Mukherji A., (1999). Global managers: developing a mindset for global competitiveness. *Journal of world business*,vol. 34(3),pp. 230 -249.
- 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.
- Kudina A., Yip G. e Barkema H., 2008. Born Global. *Business Strategy Review*, London Business School, pp. 38 – 44.
- Laanti R., Gabrielsson M. e Gabrielsson P., (2007). The globalization strategies of business-to-business born global firms in the wireless technology industry. *Industrial Marketing Management*, Vol. 36.,pp. 1104-1117.
- Madsen T.K. e Servais P., 1997. The internationalization of Born Globals: an evolutionary process? *International Business Review*, 6 (6), pp. 561 – 583.
- Madsen T.K. e Servais P., 1997. The internationalization of Born Globals: an evolutionary process? *International Business Review*, 6 (6), pp. 561 – 583.
- Moen Ø. e Servais P., 2002. Born Global or Gradual Global? Examining the export behaviour of small and medium-sized enterprises. *Journal of International Marketing*, 10 (3), pp. 49 – 72.
- Monferrer D., Blesa A. e Ripollés M., “International Market Orientation and Management Capabilities as Determinants of the New Ventures’ International Behaviour,” *Economics Research International*, vol. 2012.
- Morbiato L., 2011. Il ‘made in Italy’ non basta, il mercato bisogna cercarlo. *Il gazzettino di Padova*,9 novembre 2011, pag. 12.
- Mort G. S., Weerawardena J. (2006), Networking capability and international entrepreneurship: How networks function in Australian born global firms. *International Marketing Review*, Vol. 23 Iss: 5 pp. 549 – 572.
- 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 Mc Dougall P.P., 1994. Toward a theory of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*, 25 (1), pp. 45 – 64.
- Parker S.C., Storey D.J. e Witteloostuijn A., 2010. What happen to gazelles? The importance of dynamic management strategy, *Small Business Economy*, vol. 35, pp. 203 – 226.
- 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*, vol. 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.
- Rapporto Statistico 2011, Regione del Veneto. *Il Veneto si racconta, il Veneto si confronta*, 2011.
- Rapporto UnionCamere, 2012. *L'economia reale dal punto di osservazione delle Camere di Commercio*, a cura del Centro Studi UnionCamere.
- 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.
- Rennie M. W., 1993. Global competitiveness: born global. *Mc Kinsey Quarterly*, (4) pp. 45 – 52.
- Rhinesmith, S. H. (1993). *A manager's guide to globalization: Six keys to success in a changing world*. New York, Irwin.
- Rialp A., Rialp J. e Knight G.A., 2005. The phenomenon of early internationalizing firms: what do we know after a decade (1993 – 2003) of scientific inquiry? *International Business Review*, vol. 14, pp. 147 – 166.
- Servais P. e Rasmussen E. (2008). *An Examination of the Location of International New Ventures*. Submitted for the 34rd EIBA conference, Tallinn School of Economics and Business Administration, Estonia
- Sharma D., Blomstermo A. (2003). The internationalization process of born globals: a network view. *International Business Review*. Vol. 12, pp. 739-753.
- Svensson G., (2006). A quest for a common terminology: the concept of born glocals, *Management Decision*, Vol. 44 Iss: 9 pp. 1311 - 1317
- Van den Berg L., Braun E., van Winden William (2001). *Growth clusters in European cities: An integral approach*, Urban Studies.
- van Winden W., van den Berg L., Carvalho L., van Tuijl E., 2010. *Manufacturing in the new urban economy (regions and cities)*.
- Vernon R., 1966. International Investment and International Trade in the Product Cycle. *The Quarterly Journal of Economics*, 80 (2), pp. 190-207.

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

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

www.erasmus-entrepreneurs.eu

www.enterprise-europe-network.ec.europa.eu

www.imwatch.it

www.dooing.it

www.winezero.it

www.zeromobile.it

www.cesweb.org

www.bisol.it

<http://riditt.sviluppoeconomico.gov.it>

www.aifi.it

www.almaurea.it

www.iban.it

www.startcupveneto.it

www.vegapark.ve.it

ALLEGATO 1: QUESTIONARIO I'M SPA

SEZIONE 1 – IDENTIFICAZIONE AZIENDA BORN GLOBAL

1. Dimensioni aziendali. Il numero dei lavoratori dipendenti appartenenti ad i'm è pari a:
 - Tra 1 e 50 dipendenti
 - Oltre i 50 dipendenti
2. Dimensioni aziendali. Il fatturato totale è:
 - inferiore ai 10 milioni di euro
 - superiore ai 10 milioni di euro
3. Fatturato estero: rappresenta almeno il 25% del fatturato totale entro i primi due anni dalla nascita dell'azienda? (se ancora non è stato quantificato il fatturato, esprimere la percentuale in termini di ordini e pre-ordini)
 - Sì
 - No
4. Fatturato estero. La commercializzazione di i'm watch:
 - avviene in più di 5 Paesi diversi
 - avviene in meno di 5 Paesi diversi

SEZIONE 2 – i'm S.p.A. SCELTE IMPRENDITORIALI E FATTORI DI NASCITA

- A. Quali sono le motivazioni che vi hanno portato ad intraprendere l'attività imprenditoriale?.....
.....
- B. Tra i seguenti, quali sono i fattori che maggiormente vi hanno spinto a creare l'azienda i'm?
 - Dinamismo dell'ambiente aziendale: necessita' di rimanere al passo con cio' che accade nell'ambiente esterno (evoluzione della tecnologia, possiabilita' di comunicazione globale, ecc.)
 - Conoscenze (competenze e capacita') che avete potuto acquisire finora
 - Esperienze imprenditoriali precedenti
 - Propensione all'innovazione
 - Accesso ad un buona rete di relazioni (network)
 - Vantaggi localizzativi: presenza di determinate risorse nella zona
 - Condizioni del mercato attuale (situazione di crisi)
 - Altro.....
- C. Ci sono dei Paesi nei quali siete maggiormente indirizzati per la distribuzione di i'm watch?
 - No
 - Sì. Indicare quali:
.....
- D. Quali sono i segmenti di mercato (in termini di clienti) sui quali puntate? (in altre parole, quali sono i consumatori per i quali è pensato il prodotto).....
.....
- E. Quali mezzi usate per pubblicizzare il vostro prodotto e ottenere quindi nuovi clienti (allargamento del network)?.....
.....
- F. Quali sono le motivazioni per le quali avete cambiato il nome dell'azienda da Blue Sky ad i'm?

.....

SEZIONE 3 – FATTORI COMPETITIVI

A. GLOBAL MINDSET. Date una valutazione a questi due concetti in base a quanto vi riconoscete:

Punteggio	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Differenziazione: riconoscere i fattori di diversità tra le culture ed i mercati e dimostrare apertura alla diversità	<input type="radio"/>									
Integrazione: abilità ad integrare ed incorporare la diversità	<input type="radio"/>									

B. INNOVAZIONE:

- Su quale aspetto innovativo puntate maggiormente?
 - Avanzamento tecnologico in termini di hardware
 - Avanzamento tecnologico in termini di software
 - Miglioramenti sul design
 - Altro.....
- Avete una sezione interna all’azienda dedicata alla R&S?
 - Si
 - No
- Quante delle vostre risorse vengono impiegate nella R&S (o comunque nell’aspetto innovativo del prodotto)?
 In termini di persone
 In termini di percentuale di fatturato/investimento.....

C. VIAGGI ALL’ESTERO PER MOTIVI DI LAVORO

- Quando vi spostate all’estero per ragioni di lavoro, in genere lo fate:
 - Congiuntamente
 - separatamente
- Qual è la percentuale di tempo che trascorre all’estero?
 Bertolini.....
 Zanella.....
- Le trasferite in quali Paesi vengono fatte soprattutto?
 Bertolini.....
 Zanella.....

D. ESPERIENZE PRECEDENTI:

a) Manuel Zanella b) Massimiliano Bertolini

1. Ha vissuto delle esperienze precedenti all’estero di studio o di lavoro?

	Zanella	Bertolini
Si		
No		

2. In base alla risposta che ha dato alla domanda precedente, completare la tabella seguente:

Zanella:

Di studio	Esperienza N.1	Dove?	
		Per quanto tempo?	

	Esperienza N.2	Quando?	
		Dove?	
		Per quanto tempo?	
	Esperienza N. 3	Quando?	
		Dove?	
		Per quanto tempo?	
Di lavoro	Esperienza N.1	Quando?	
		Dove?	
		Per quanto tempo?	
	Esperienza N.2	Quando?	
		Dove?	
		Per quanto tempo?	
	Esperienza N.3	Quando?	
		Dove?	
		Per quanto tempo?	

Bertolini:

Di studio	Esperienza N.1	Quando?	
		Dove?	
		Per quanto tempo?	
	Esperienza N.2	Quando?	
		Dove?	
		Per quanto tempo?	
	Esperienza N. 3	Quando?	
		Dove?	
		Per quanto tempo?	
Di lavoro	Esperienza N.1	Quando?	
		Dove?	
		Per quanto tempo?	
	Esperienza N.2	Quando?	
		Dove?	
		Per quanto tempo?	
	Esperienza N.3	Quando?	
		Dove?	
		Per quanto tempo?	

3. Prima di iniziare questa attività, ha avuto delle precedenti esperienze imprenditoriali?

	Zanella	Bertolini
Si		
No		

4. Se alla domanda precedente ha risposto sì, dove si svolgeva prevalentemente l'attività?

	Zanella	Bertolini
In Italia		
All'estero		

5. Se alla domanda 3 ha risposto sì, per quanto tempo ha gestito l'attività precedente?

Zanella.....
 Bertolini.....

6. Se alla domanda 3 ha risposto sì, l'attività precedente apparteneva allo stesso settore?

	Zanella	Bertolini
Si		
No		

7. La precedente esperienza imprenditoriale Le è servita per lo sviluppo del prodotto e per le competenze manageriali odierne?

	Zanella	Bertolini
Si		
No		

8. ESPERIENZE E LOCALIZZAZIONE. Le vostre esperienze precedenti hanno influenzato la vostra localizzazione (dove produrre, dove vendere,...)?

Zanella.....
 Bertolini.....

E. NETWORK:

1. In una scala da 1 a 10, quanto queste esperienze sono state utili per costruire una rete di relazioni (capitale sociale) da usare in i' m?.....

2. Quali nodi sono più importanti?.....

F. FINANZIAMENTI

1. Avete dovuto chiedere qualche finanziamento?

- Si
- No

2. Se alla domanda precedente avete risposto sì, di quale tipo?

- Banche
- Venture Capital
- Investitori privati italiani
- Investitori privati esteri
- Altro

SEZIONE 4 – LEGAME COL TERRITORIO ITALIANO

1. Ci sono delle motivazioni per cui avete scelto di cominciare questa attività in Italia e non invece all'estero?.....

2. i' m Watch viene prodotto interamente in Italia?

- Si
- No

3. In quale zona dell'Italia viene prodotto?.....
.....
.....
4. Qual è la percentuale della produzione che avviene all'estero?.....
5. In quali Paesi?.....
.....
.....
6. In una scala da 1 a 10, quanta importanza date al marchio Made in Italy?

Grazie per la Cortese Collaborazione

ALLEGATO 2: QUESTIONARIO AZIENDE VENETE

SEZIONE A – IDENTIFICAZIONE AZIENDA BORN GLOBAL

A1. Età dell'azienda. Da quanto tempo è stata fondata la vostra azienda?

- Tra 0 e 5 anni
- Tra 5 e 10 anni
- Oltre i 10 anni

A2. Dimensioni aziendali. Il numero dei vostri lavoratori dipendenti è pari a:

- Tra 1 e 50 dipendenti
- Oltre i 50 dipendenti

A3. Dimensioni aziendali. Il fatturato totale è:

- inferiore ai 10 milioni di euro
- superiore ai 10 milioni di euro

A4. Fatturato estero. Rappresenta almeno il 25% del fatturato totale entro i primi due anni dalla nascita dell'azienda?

- Sì
- No

A5. Fatturato estero. Le vostre esportazioni:

- avvengono in più di 5 Paesi diversi
- avvengono in meno di 5 Paesi diversi

A6. In quale settore operate?.....

A7. Partecipate alle fiere?

- Sì
- No

A8. Se alla domanda A7 avete risposto sì, a quante fiere partecipate mediamente in un anno?.....

A9. Se alla domanda A7 avete risposto sì, si tratta di fiere:

- Nazionali
- Internazionali

A10. Avete dei partners finanziari?

- Sì
- No

A11. Descrivere brevemente il vostro prodotto/servizio:.....

.....

SEZIONE B – CARATTERISTICHE DELL' IMPRENDITORE

B1. Età degli imprenditori:.....

B2. Indicare di seguito nome e cognome degli imprenditori:

- Imprenditore N1.....
- Imprenditore N2.....

(Compilare singolarmente le domande che seguono)

Imprenditore N.1

B2. Ha vissuto delle esperienze precedenti all'estero di studio o di lavoro?

- Si
- No

B3. In base alla risposta che ha dato alla domanda precedente, completare la tabella seguente:

Di studio	Esperienza N.1	Dove?	
		Per quanto tempo?	
		Quando?	
	Esperienza N.2	Dove?	
		Per quanto tempo?	
		Quando?	
Esperienza N. 3	Dove?		
	Per quanto tempo?		
	Quando?		
Di lavoro	Esperienza N.1	Dove?	
		Per quanto tempo?	
		Quando?	
	Esperienza N.2	Dove?	
		Per quanto tempo?	
		Quando?	
	Esperienza N.3	Dove?	
		Per quanto tempo?	
		Quando?	

B4. Prima di iniziare questa attività, ha avuto delle precedenti esperienze imprenditoriali?

- Si
- No

B5. Se alla domanda B4 ha risposto si, dove?

- In Italia
- All'estero

B6. Se alla domanda B4 ha risposto si, per quanto tempo?.....

B7. Se alla domanda B4 ha risposto si, l'attività precedente apparteneva allo stesso settore?

- Si
- No

B8. Le precedenti esperienze (di studio o di lavoro o esperienze imprenditoriali), hanno permesso la costruzione di un network (cioè di una rete di relazioni con altri soggetti) utile per l'attività imprenditoriale odierna?

- Si
- No
-

Imprenditore N.2

B2. Ha vissuto delle esperienze precedenti all'estero di studio o di lavoro?

- Si
- No

B3. In base alla risposta che ha dato alla domanda precedente, completare la tabella seguente:

Di studio	Esperienza N.1	Dove?	
		Per quanto tempo?	
		Quando?	
	Esperienza N.2	Dove?	
		Per quanto tempo?	
		Quando?	
Esperienza N. 3	Dove?		
	Per quanto tempo?		
	Quando?		
Di lavoro	Esperienza N.1	Dove?	
		Per quanto tempo?	
		Quando?	
	Esperienza N.2	Dove?	
		Per quanto tempo?	
		Quando?	
	Esperienza N.3	Dove?	
		Per quanto tempo?	
		Quando?	

B4. Prima di iniziare questa attività, ha avuto delle precedenti esperienze imprenditoriali?

- Si
- No

B5. Se alla domanda B4 ha risposto si, dove?

- In Italia
- All'estero

B6. Se alla domanda B4 ha risposto si, per quanto tempo?.....

B7. Se alla domanda B4 ha risposto si, l'attività precedente apparteneva allo stesso settore?

- Si
- No

B8. Le precedenti esperienze (di studio o di lavoro o esperienze imprenditoriali), hanno permesso la costruzione di un network (cioè di una rete di relazioni con altri soggetti) utile per l'attività imprenditoriale odierna?

- Si
- No

Grazie per la cortese collaborazione

