



Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Economia e Gestione delle Imprese Internazionali

**La digitalizzazione e la globalizzazione come spinta
alla nascita di imprese Born Global e Global Startup:
Il ruolo degli acceleratori di start-up nel processo di
internazionalizzazione.**

Relatore

Prof. Matteo Giuliano Caroli

Candidato

Alberto Ronco

Matr. 674181

Correlatore

Prof. Roberto Dandi

Anno Accademico 2016/2017

A mio papà

Introduzione.....	4
Globalizzazione e digitalizzazione terreno fertile per le imprese che nascono globali	7
1.1 Introduzione capitolo	7
1.2 La Globalizzazione	7
1.3 La Digitalizzazione	9
1.4 I nuovi modelli di business	11
1.5 Le Born Global	13
1.6 Il processo di internazionalizzazione	19
1.7 Le Global Start-up.....	28
1.8 Conclusione capitolo	37
Gli acceleratori di startup.....	39
2.1 Introduzione	39
2.2 Il ruolo degli acceleratori di startup	40
2.3 Differenze acceleratori incubatori.....	43
2.4 Il programma di accelerazione	48
2.5 L’ecosistema degli acceleratori di startup.....	54
2.6 Conclusione capitolo	58
Il ruolo degli acceleratori di startup nel processo di internazionalizzazione.....	59
3.1 Introduzione capitolo	59
3.2 Le forze che impattano sulla velocità di internazionalizzazione	60
3.2.1 <i>L’applicazione del modello alle born global e la significatività delle variabili.....</i>	<i>66</i>
3.3 Il ruolo degli acceleratori di startup nel sostituirsi al network	69
3.3.1 <i>Riflessioni e approfondimenti.....</i>	<i>73</i>
3.4 Il modello della rapida internazionalizzazione dal punto di vista dell’acceleratore	75
3.4.1 <i>I fattori di moderazione strutturati in drivers.....</i>	<i>78</i>
3.5 Conclusione capitolo	81
Il caso empirico e la validazione del modello	82
Introduzione 4.1	82
4.2 Metodologia	83
4.3 Descrizione del campione	89
4.3.1 <i>Analisi del campione.....</i>	<i>94</i>
4.4 Risultati dell’analisi.....	96
4.4.1 <i>Dimostrazione del modello.....</i>	<i>98</i>
4.4.2 <i>Il modello raccontato dalle startup</i>	<i>101</i>
Conclusioni.....	103
Bibliografia	107
Sitografia	116

Introduzione

Il processo di internazionalizzazione delle imprese è stato a lungo considerato nella maggior parte dei casi come un processo graduale, spiegato attraverso i modelli che descrivono lo “stage approach” (Vernon, 1966, 1971, 1979, Johanson e Vahlne, 1990).

Grazie alle trasformazioni ambientali ed economiche dettate dalla globalizzazione e dalla digitalizzazione, i confini geografici si fanno sempre più labili e le possibilità di realizzare un modello di business internazionale sin dalla nascita è una vera e propria scelta strategica che permette in particolar modo ad imprese altamente dinamiche e che cavalcano la trasformazione digitale di ricercare un vantaggio competitivo nello sviluppo di una rapida internazionalizzazione. Si realizzano così quei modelli di business conosciuti come “Born Global” (Rennie, 1993), “International New Ventures”(Oviatt e McDougall, 1994) e “Global Start Up” (Oviatt e McDougall, 1994; Knight et Cavusgil, 2005).

La letteratura sta ponendo sempre maggiore attenzione a questa tipologia d’impresa, ma è ancora ben distante dall’offrire una comprensione chiara e univoca del fenomeno. In particolare, pur fornendo diverse definizioni e caratteristiche di queste imprese lascia diverse questioni aperte sul come sviluppare un rapido modello di business internazionale. Questo fa sì che ci sia ancora molto spazio per svolgere delle analisi esplorative sull’argomento.

In particolare questo studio si concentrerà su una particolare categoria di born global, le global startup, che grazie alle loro caratteristiche ed alla loro scalabilità, rispondono maggiormente all’evoluzione ambientale. Inoltre verrà introdotto un soggetto che sta diventando sempre più importante per lo sviluppo di un modello globale delle imprese, gli acceleratori di startup.

L’obiettivo che ci si propone attraverso questo elaborato è di mettere in evidenza il ruolo che gli acceleratori di startup rivestono nel processo di internazionalizzazione delle startup, per dare una possibile spiegazione dei fattori che influenzano lo sviluppo di un modello di global startup.

Per spiegare questa relazione verrà effettuata un’analisi attraverso uno studio pratico e innovativo che trova fondamento nella letteratura e nell’osservazione del fenomeno.

Il progetto è suddiviso in 4 capitoli:

Nel primo capitolo sarà svolta un'analisi delle trasformazioni ambientali dettate in particolar modo dalla globalizzazione e dalla digitalizzazione, e di come questi fattori hanno spinto le imprese a sviluppare nuovi modelli di business basati su una rapida internazionalizzazione.

Per fare chiarezza su quest'argomento è stata raccolta e descritta la letteratura che dagli anni '90 ha iniziato a parlare di questa nuova tipologia d'impresa, con il nome di Born Global, International New Ventures e Global Startup. Passando dalla descrizione del classico modello di internazionalizzazione, lo "stage approach", si andranno a individuare quali sono le diversità che portano le imprese a sviluppare un "born global approach". Infine si porrà particolare attenzione alle global startup, fornendo una descrizione di esse che unisce due concetti, le startup e le born global.

Nel secondo capitolo, verrà connessa la realtà delle global startup a quella degli acceleratori di startup. Si descriverà a 360 gradi questo nuovo soggetto, che sta diventando sempre più un protagonista nelle realtà come startup e global startup. La descrizione degli acceleratori sarà effettuata attraverso la definizione del loro programma e facendo un confronto con soggetti simili.

Nel terzo capitolo si entrerà nel vivo dell'argomento, si esaminerà diversa letteratura, e in particolare il modello che spiega le born global, le international new ventures e le global startup attraverso le forze moderatrici che impattano sulla rapida internazionalizzazione ("A Model of Forces Influencing Internationalization Speed", M. Oviatt e P. McDougall, 2005).

Percorrendo la letteratura che connette il ruolo degli acceleratori nel sostituirsi alle forze moderative dell'imprenditore (C. F. B. Sarmento, C. A. S. de Carvalho e L. A. da Rocha Dib, 2016) verrà proposto un nuovo modello che mette in relazione l'offerta degli acceleratori con lo sviluppo di global startup.

Nel quarto capitolo si esporrà uno studio esplorativo basato sull'analisi empirica di diverse startup di sei acceleratori in due paesi. Lo studio è stato supportato dall'osservazione diretta, tramite sopralluoghi, dei programmi di accelerazione.

Le risposte di manager, mentors e founders tramite interviste, i faccia a faccia e i questionari

somministrati via mail hanno fornito materiale di riflessione e la risposta alla domanda di ricerca di questo elaborato.

CAPITOLO 1

Globalizzazione e digitalizzazione terreno fertile per le imprese che nascono globali

1.1 Introduzione capitolo

In questo capitolo verrà analizzato in che modo l'evoluzione dell'ambiente sta impattando sulle imprese e come le imprese stanno rispondendo a questi cambiamenti per creare un "fit" con l'ambiente.

Sarà fornita una descrizione generale di globalizzazione e digitalizzazione, ed il loro impatto nella gestione delle imprese evidenziando il ruolo della tecnologia sull'imprenditorialità. Successivamente saranno fornite le definizioni e caratteristiche delle Born Global, con le relative teorie che le riguardano. Si analizzerà il processo di internazionalizzazione delle imprese, attraverso la validazione del superamento dello "stage approach" per le Born Global grazie al "born global approach", individuando le sue peculiarità e le sue differenze con lo stage approach. Concluderà il capitolo la definizione di una nuova tipologia di Born Global, le Global Start-up, con le relative caratteristiche seguite da alcuni esempi pratici.

1.2 La Globalizzazione

Per poter parlare dei modelli di business che si stanno affermando negli ultimi decenni, occorre fare un breve excursus sulle loro radici e contestualizzare il loro scenario economico ambientale. Uno dei principali "driver" del panorama attuale è la globalizzazione, con le sue molteplici definizioni ed interpretazioni. Nella sua accezione originaria, il concetto di globalizzazione è da

intendersi come «compressione del mondo» e come «intensificazione della coscienza unitaria del mondo» (Robertson, 1992). Avvalendoci di studi più recenti, collegandoci al pensiero di Stiglitz, possiamo ricondurre la globalizzazione a quei processi di interrelazione tra individui, istituzioni, società, Stati e mercati (Stiglitz 2002).

La globalizzazione porta alla nascita di reti di interdipendenza planetaria segnate dalle nuove tecnologie informatiche e della comunicazione, dalla creazione di un nuovo sistema finanziario mondiale e dall'espansione di un assetto produttivo internazionale fondato sulla competitività e sull'affermazione delle imprese transnazionali. La globalizzazione è stata trainata da una riduzione dei costi di trasporto, dovuti alle innumerevoli innovazioni e da un abbattimento delle barriere relative alla circolazione. Questo fenomeno ha fatto sì che molte imprese hanno dovuto adattare le proprie strategie per difendersi da nuovi competitors o per cogliere nuove opportunità offerte da un mercato internazionale (Stiglitz, 2006).

Nell'elaborato offerto da M. Caroli¹ l'impatto della globalizzazione in una prospettiva d'impresa, si riflette nella circostanza per la quale il Paese d'origine non rappresenta più un fattore essenziale per la propria evoluzione economica e competitiva, bensì la globalizzazione offre all'impresa delle opportunità e talvolta la necessità di assumere una configurazione internazionale, dettata dal fatto che i fattori che determinano il suo sviluppo hanno direttamente o indirettamente natura internazionale.

L'autore individua 3 fattori principali in cui la globalizzazione influenza il comportamento delle imprese: il mercato, la concorrenza e la produzione.

1) Mercati: la globalizzazione permette un rapido e intenso sviluppo nelle aree marginali dal punto di vista commerciale, offrendo nuove opportunità come le “nicchie globali”, ovvero segmenti di mercato che si manifestano con caratteristiche simili in numerosi paesi differenti, ma anche minacce, ovvero espone l'impresa ad una maggiore concorrenza. Altri vantaggi sono dettati dall’“omologazione della domanda”, ovvero il fatto che nei mercati di diversi paesi si converge sempre più sulla richiesta di un prodotto uguale e l’“Interdipendenza tra mercati geografici di paesi diversi”, ovvero le condizioni per sviluppare su scala internazionale un

¹ Economia e gestione delle imprese internazionali, McGraw-Hill, 2016

prodotto che inizialmente era progettato solo per il paese d'origine.

2) Concorrenza: la liberalizzazione dei settori e l'apertura al commercio internazionale, ha portato ad un'intensificazione della concorrenza nei singoli Paesi. Si presentano sul mercato nuovi concorrenti provenienti da paesi emergenti, le imprese nazionali si trovano, direttamente o indirettamente, a dovere competere con imprese di matrice straniera. I fattori che spingono i nuovi concorrenti globali sono dati dal fatto che nascendo in un paese emergente, vi è una rapida crescita della domanda interna avendo così la facilità di aumentare le dimensioni delle varie aziende locali con un basso costo degli input produttivi. Inoltre la presenza di imprese occidentali leader del settore in questi paesi ha fatto sì che essi imparassero in fretta le logiche della competizione internazionale e che si stabilissero allo stesso livello delle aziende leader occidentali. In seguito queste nuove aziende sono state capaci di sviluppare nel mercato globale le linee di prodotti del proprio marchio, investire in R&S per una continua innovazione, lavorare in nicchie di mercato in espansione, sfruttare le risorse a basso costo del proprio paese, portare il proprio modello di business negli altri mercati geografici.

3) L'Organizzazione della produzione: mentre in passato le attività produttive erano normalmente localizzate nel Paese d'origine oggi la globalizzazione si manifesta attraverso la quota più consistente di attività produttive di un'azienda in paesi diversi da quello locale. Due sono gli obiettivi strategici, quello di ramificarsi in mercati diversi dal proprio e quello di sfruttare il minor costo dei fattori di produzione. Non vi è solo un obiettivo di riduzione di costo, il fine ultimo è produrre nel Paese in cui si rilevano le condizioni più vantaggiose, rispetto alla collocazione dei mercati geografici e alla qualità dei fattori di attrattività.

1.3 La Digitalizzazione

Un altro fenomeno che ha altamente influenzato il mercato è quello della digitalizzazione, per la quale non vi è una definizione univoca e i cui confini non sono ben definiti, vanno dal processo di conversione delle informazioni in forma digitale fino ad includere l'adozione tutti quegli strumenti che permettono di gestire e processare le risorse digitali. Il termine digitalizzazione si

riferisce sia alle tecnologie di ampia diffusione legate all'avvento di internet sia a tutte quelle innovazioni tecnologiche che impattano sul sistema economico, con l'introduzione di nuovi servizi o con l'efficientamento dei processi industriali produttivi.

La nascita del digitale si può identificare con la nascita del primo sito web nel 1991, grazie a Berners-Lee che sviluppò nel CERN il world wide web. La sua innovazione ha comportato uno stravolgimento nel mondo economico e non solo.

A differenza della globalizzazione di cui sono stati riscontrati gli effetti sul panorama industriale economico già da qualche decennio, per la digitalizzazione è più difficile prevedere il suo impatto sull'economia globale, data la sua continua evoluzione. Il suo impatto sta già avendo effetti al livello economico globale arrivando a realizzare nelle imprese quel processo di "digital transformation" descritto da P. Pasini e A. Perego (2016) come una profonda trasformazione del business, delle attività organizzative, dei processi, delle competenze e dei modelli. Questa trasformazione è necessaria per sfruttare appieno i cambiamenti e le opportunità date da un mix di tecnologie digitali. Tuttavia il termine "Digital Transformation" non ha tuttora un significato univoco, si tratta di un termine "ombrella" che fa riferimento ad un'ampia varietà di tecnologie digitali rilevanti per il funzionamento delle imprese e dei mercati. Queste tecnologie digitali hanno vasti campi di applicazione, diverse condizioni di "readiness" per poter essere realmente sfruttate (dalla conoscenza dei sistemi normativi alle nuove competenze digitali necessarie) e ampi impatti organizzativi ed economici (dalla revisione di molti processi operativi interni e di relazione con il mercato dei clienti e dei fornitori ai nuovi prodotti e servizi digitali producibili e vendibili su nuovi canali online e offline, dalla nuova capacità di analisi dei dati digitali ai nuovi modelli di business che si possono ideare potenzialmente in ogni settore economico) (P. Pasini, A. Perego 2016).

1.4 I nuovi modelli di business

L'influenza del digitale e della globalizzazione sta portando dei cambiamenti nella gestione delle imprese, cambiamenti radicali per alcune imprese, a tal punto da individuare nuovi modelli d'impresa, che pongono una particolare attenzione all'internazionalizzazione sin dalla nascita e con una forte spinta tecnologica.

Sebbene i modelli di business siano stati parte integrante del commercio e del comportamento economico fin dai tempi pre-classici (Teec 2010), il concetto di business model è diventato prevalente con l'avvento di Internet verso la metà degli anni '90.

Gli studi sui modelli di business⁴, sull'innovazione e sulla gestione tecnologica hanno affermato che l'innovazione tecnologica è importante per le imprese, ma potrebbe non essere sufficiente per garantire il successo. Questo perché la tecnologia non ha valore in sé per sé (Chesbrough, 2007). Oltre ad integrare la tecnologia in prodotti e servizi attraenti, un'azienda deve progettare un modello aziendale unico per realizzare pienamente il suo potenziale commerciale.

C'è un crescente consenso sul fatto che l'innovazione del modello di business è fondamentale per una perfetta efficacia. Un numero significativo di studiosi si concentra sull'innovazione del modello di business come un veicolo per la trasformazione e il rinnovo aziendale (Demil e Lecocq, 2010; IBM Global Business Services, 2006; Irlanda, Hitt, Camp e Sexton 2001; Johnson, Christensen e Kagermann, 2008; Sosna, Trevinyo-Rodríguez, e Velamuri, 2010).

I recenti progressi nelle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, come l'emergere e la rapida espansione di Internet e il rapido calo dei costi di calcolo e di comunicazione, hanno consentito lo sviluppo di nuovi modi per creare e fornire valore, che hanno offerto spazio per la creazione di sistemi non convenzionali (Amit e Zott, 2001) aumentando le possibilità per la progettazione di nuove forme organizzative oltre confine (Daft e Lewin, 1993; Dunbar e Starbuck, 2006).

⁴ Un modello di business descrive come la tua azienda crea, trasmette e cattura il valore [...] Un diagramma di modello di business mostra anche come il prodotto viene distribuito ai tuoi clienti e il funzionamento del flusso monetario nell'azienda. Inoltre mostra le strutture di costo della tua azienda, le interrelazioni tra ogni reparto e come l'azienda interagisce con l'ambiente, altre aziende o partner per sviluppare il business (Steve Blank, 2015).

Negli ultimi decenni i sistemi di innovazione aperti, il rapido sviluppo delle nuove tecnologie e la globalizzazione dei mercati hanno cambiato il gioco competitivo (Chesbrough, 2006; Casadesus-Masanell e Ricart, 2010). Questi cambiamenti hanno riorganizzato catene di valore precedentemente chiuse e strutture competitive permettendo l'apertura di nuove opportunità di business (Bengtsson e Johansson, 2012).

Dal punto di vista dell'impresa, la globalizzazione si esprime quindi nella condizione per cui il riferimento essenziale della propria evoluzione economica e competitiva non è più il paese di origine (Caroli, 2012). Dal punto di vista commerciale, produttivo, strategico, organizzativo e finanziario, l'impresa dispone dell'opportunità e talvolta necessità di assumere una configurazione internazionale, poiché i fattori che influenzano il suo sviluppo hanno tutti natura direttamente o indirettamente internazionale (Caroli, 2012).

Le nuove imprese basate sulla tecnologia, in particolare quelle che sviluppano la loro attività in una nuova piattaforma tecnologica, sono probabilmente impattate dalla globalizzazione, sia in termini di ritmo di innovazione che di pressione della concorrenza. Per queste imprese, le decisioni strategiche e i processi di crescita sono caratterizzati da una profonda relazione tra i processi di internazionalizzazione, di innovazione e di imprenditorialità; processi che sono stati trattati in maniera indipendente in diversi filoni della letteratura. In pratica, le decisioni strategiche riguardano ciascuno di questi processi e affrontano temi come i confini organizzativi, la localizzazione delle attività operative, la scelta di quali attività concentrare e la selezione dei partner di valore. Il modello di business con cui le imprese operano ha bisogno anche di soddisfare le dimensioni spaziali indicate dalla globalizzazione; e l'emergere di mercati tecnologici globali. Ad oggi poco si sa circa la misura in cui i modelli di business si adattano o sono adattati all'internazionalizzazione, all'innovazione e all'imprenditorialità.

Inoltre, i tipi di società coinvolte sono diversi: invece di aspettare che i benefici della globalizzazione confluiscono solo sulle grandi imprese, le PMI possono diventare micro-multinazionali e le startup possono essere "born global" (McKinsey&Company, 2016).

Proprio su quest'ultima tipologia d'impresa verrà posta grande attenzione in questo capitolo descrivendo appunto il fenomeno dettato dalla digitalizzazione e dalla globalizzazione delle

imprese che nascono con un modello globale.

1.5 Le Born Global

Da circa 30 anni si è iniziato studiare il fenomeno delle Born Global. L'interesse su questo argomento è andato via via crescendo insieme all'importanza rivolta verso il commercio internazionale che ha favorito la nascita di diverse forme di business internazionale. Parallelamente a ciò è stata posta una particolare attenzione dalla letteratura verso le nuove forme d'impresa e la loro gestione.

In particolare da metà degli anni 70 sono emersi due filoni di ricerca uno in Europa e uno in Nord America. La ricerca è partita focalizzandosi sull'export, visto come primo "step" di un processo di internazionalizzazione. Durante le innumerevoli pubblicazioni è stato dimostrato che ci sono imprese che non scelgono una fase incrementale rispetto alle loro attività internazionali. Le caratteristiche di queste imprese sono: gestione delle proprie attività a livello internazionale sin dalla loro nascita, entrare immediatamente in mercati molto distanti dal loro paese d'origine, entrare in più paesi contemporaneamente, formare joint venture senza precedenti esperienze, ecc. Queste imprese sono state etichettate come International New Ventures (Oviatt e McDougall, 1994), High Technology Start-Ups (Jolly et al., 1992), e Born Globals (McKinsey & Co., 1993); (Knight e Cavusgil, 1996); (Madsen e Servais, 1997)⁵.

Il nome "Born Global" fu coniato in un sondaggio fatto per "The Australian Manufacturing Council" da dei consulenti McKinsey (McKinsey & Co., 1993 e Rennie, 1993).

Le conseguenze della scoperta di questo nuovo tipo di imprese esportatrici sono delineate da Tamer Cavusgil nel primo articolo scientifico sulle Born Global del 1994, che analizza delle imprese australiane. In Australia emerge una nuova tipologia di imprese esportatrici, che contribuiscono sostanzialmente al capitale di esportazione della nazione. L'emergere di questi esportatori, seppur non esclusiva dell'economia australiana, riflette due fenomeni fondamentali degli anni Novanta (Cavusgil, 1994):

⁵ Articolo per Conferenza EIBA, "SME internationalization and born globals - different European views and evidence", 2002

1. Piccola è bella.

2. L'internazionalizzazione graduale è morta.

IL progetto di studio Australiano si concentrò sull'analisi delle nuove imprese esportatrici di piccola e media dimensione.

Dai risultati vennero fuori due principali categorie:

La prima vede società basate sul mercato interno, ben consolidate in Australia con una rilevante quota di mercato che stanno sviluppando nel tempo una situazione finanziaria stabile. Queste imprese hanno stabilito una solida base nel mercato domestico con molti anni di esperienza, ma se vogliono espandersi, l'esportazione è la scelta principale. È pertanto il desiderio di crescita che spinge queste imprese ad esportare, riducendo i costi o la concorrenza.

La seconda categoria che rappresenta circa il 25% di tutte le imprese considerate, viene chiamata Born Global. Questo tipo di impresa generalmente inizia ad esportare meno di due anni dopo la sua fondazione. Questa categoria è rappresentata da piccole imprese responsabili di circa il 20% dell'esportazione totale australiana. La caratteristica di queste imprese è sostanzialmente data dal fatto che consideravano sin dall'inizio come loro mercato, un mercato globale e vedevano il mercato domestico come un supporto per il loro modello di business internazionale (McKinsey & Co., 1993, p.9).

Successivamente diversi ricercatori prendendo spunto da questa ricerca hanno ampliato la letteratura riguardo questo nuovo tipo d'impresa. Una nuova definizione di Born Global ci viene data da Oviatt e McDougall (1994), "un'organizzazione che sin dall'inizio, cerca di trarre un significativo vantaggio competitivo dall'uso delle risorse e dalla vendita dei propri output in più paesi".

In uno studio più recente di Stoyan Tanev, "Global from the Start: The Characteristics of Born-Global Firms in the Technology Sector" vengono identificate le caratteristiche di un'impresa Born Global, nel settore tecnologico:

1. Alto grado di attività in un mercato internazionale dalla fondazione o dopo un breve periodo da essa

Le imprese Born Global iniziano a esportare i loro prodotti o servizi entro un paio d'anni dalla

loro fondazione e possono esportare un quarto o più della loro produzione totale. La maggior parte del loro progresso avviene con le successive fasi di internazionalizzazione, collaborazione con partner stranieri o investimenti esteri diretti. I risultati ottenuti dalla Danimarca e dall'Australia mostrano che, sebbene si presume che le imprese Born Global abbiano l'intento di internazionalizzare fin dall'inizio; l'internazionalizzazione non è necessariamente un obiettivo da realizzare dalla nascita (Rasmussen et al., 2001).

La decisione di impegnare l'azienda in un processo di internazionalizzazione sistematico è solitamente determinata dalla natura della nuova impresa: il tipo di tecnologia che si sta sviluppando o la specializzazione dell'impresa all'interno del settore specifico, della catena del valore o del mercato (Jones et al., 2011). Altri studi provenienti dalla Norvegia e dalla Francia mostrano risultati leggermente diversi, indicando che sebbene la situazione specifica del mercato sia importante, la misura in cui un'azienda è "born global" piuttosto che "born local" o "late global" dipende dalle proprie decisioni iniziali (Moen, 2002). Risultati simili sono stati riportati in Svezia e in Finlandia, dove la visione dell'imprenditore al momento dell'incorporazione è stata ritenuta un fattore chiave per i primi modelli di internazionalizzazione di un'azienda (Gabrielsson e Pelkonen, 2008). 2) *Risorse finanziarie e tangibili limitate*

Le imprese Born Global tendono ad essere relativamente piccole e ad avere risorse finanziarie, umane e tangibili molto inferiori se confrontate con quelle delle multinazionali che sono state considerate come dominanti nel commercio globale e nell'investimento.

2. *Presenza nella maggior parte dei settori*

Molte Born Global sono identificate come società tecnologiche. Tuttavia, le recenti evidenze suggeriscono che il fenomeno delle Born Global si è ampiamente diffuso al di là del settore tecnologico (Moen, 2002; Rennie, 1993).

Ad esempio, in Danimarca, Madsen e Servais (1997) hanno trovato imprese born global in diversi settori: fabbricazione di metalli, prodotti alimentari, prodotti trasformati e prodotti di consumo.

3. I manager hanno una forte prospettiva internazionale ed un orientamento imprenditoriale internazionale

Gli imprenditori delle Born Global non vedono i mercati esteri come un semplice incremento dei loro mercati nazionali. I manager possiedono una forte mentalità imprenditoriale. Essi proattivamente e aggressivamente competono nei mercati internazionali, corrono rischi e portano innovazioni.

4. Enfasi sulla strategia di differenziazione

Le Born Global tendono ad adottare strategie di differenziazione sviluppando progetti differenziati e prodotti altamente distintivi mirando a mercati di nicchia che possono essere troppo piccoli per destare l'attenzione di grandi aziende. Il focus è sulla fedeltà dei clienti, soddisfacendo in modo unico le esigenze particolari. “Le persone e le imprese sempre più esigono prodotti specializzati e personalizzati, ed i mercati di nicchia sono diventati un'importante fonte di opportunità per le piccole imprese” (Cavusgil e Knight, 2009).

5. Enfasi su un prodotto di qualità superiore

Le imprese Born Global sono spesso all'avanguardia tecnologica rispetto alla loro categoria di prodotti o settori. Sono imprese create per sfruttare le opportunità di business basandosi sullo sviluppo di nuovi prodotti o servizi progettati più efficacemente e con una qualità superiore alle offerte dei concorrenti. Tipicamente, queste aziende non operano nei mercati delle “commodity” (Cavusgil e Knight, 2009).

6. Sfruttare le tecnologie avanzate di information communication technology (ICT)

Molte imprese Born Global sfruttano l'ICT per segmentare i clienti in nicchie di mercato globale e realizzano servizi altamente specializzati richiesti dagli acquirenti. L'ITC gli permette di analizzare efficacemente le informazioni e comunicare con partner e clienti in tutto il mondo praticamente a costo zero. (Cavusgil and Knight, 2009).

7. Utilizzare partner esterni, intermediari indipendenti per la distribuzione in mercati esteri

Le Born Global si espandono a livello internazionale attraverso le esportazioni, impegnandosi in vendite internazionali dirette o sfruttando le risorse di intermediari indipendenti situati all'estero. Molti di loro si affidano ad organizzazioni esterne per organizzare spedizioni internazionali.

L'esportazione e l'utilizzo di intermediari indipendenti permettono operazioni flessibili, inclusa la possibilità di entrare o uscire rapidamente e facilmente da mercati esteri. Le aziende Born Global sembrano adottare anche strategie di internazionalizzazione differenti dall'export, come joint venture e investimenti diretti esteri (Cavusgil and Knight, 2009).

8. Il prodotto o servizio ha significativi vantaggi dati dall'essere il "first-mover" o legati agli effetti del network.

9. I maggiori competitors si sono già internazionalizzati o si internazionalizzeranno presto.

10. L'impresa ha manager chiave con una forte esperienza internazionale.

Queste caratteristiche facilitano la comprensione delle imprese Born Global individuando i settori principali in cui interagiscono. In particolar modo lo studio delle Born global nel settore tecnologico svolge un "ponte di collegamento" tra Born Global e le Global Start-up che verranno analizzate successivamente.

Tornando sulle differenti definizioni di Born Global appare evidente che non c'è una definizione unanime. Come già affermato sono stati effettuati diversi studi riguardo ad esse, in anni diversi, dove pur cercando di definire lo stesso fenomeno, i nomi e le descrizioni variano. Vengono offerte da diversi autori una serie di definizioni e caratteristiche.

Authors	Background	Conclusion/result
(Hedlund & Kverneland, 1985)	'Leapfrogging' Firms that jump over stages in the traditional models	More and more homogeneous export-markets. Internationalization as a part of the firms strategy.
(Young, 1987)	Theoretical discussion of the results from (Hedlund & Kverneland, 1985)	Agrees in the conclusions regarding leapfrogging, but only for high-tech firms
(Ganitsky, 1989)	Innate exporters. 18 exporters from Israel which are Born International	Firms which are Born Global adapt to a high degree their strategy to the foreign markets. Lack of resources and experience
(Jolly et al., 1992)	High Technology Start-Ups. Four case studies of high-tech start-ups	From the start these firms have their strategy pointed towards the global niche markets. Founder with an international experience
(McKinsey & Co., 1993)	Born Global. Survey amongst 310 production firms with a new export	25% of the firms had an intensive export within the first two years after the foundation of the firm. Export in average 75% of their sales
(Cavusgil, 1994)	Born Global. Interpretation of (McKinsey & Co., 1993)	Small is beautiful Gradual internationalization is dead
(McDougall et al., 1994)	International New Ventures. 24 case studies.	A strategy from the birth directed towards the international markets. The stage models are not usable any longer
(Oviatt & McDougall, 1994)	12 case studies – same as in (McDougall et al., 1994). Firms with a proactive international strategy	An INV is <i>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</i>
(Bell, 1995)	Small producers of computer software. Most of them have to be international from the start	'Psychic distance' is no longer usable. No support for the stage models.
(Bloodgood et al., 1996)	Firms with a 'high potential' for growth	Internationalization depends on the international experience of the founder. Even small firms in the USA have the possibility of being international from birth
(Knight & Cavusgil, 1996)	Born Global. Summary of existing research + articles from newspapers. Firms with an export of 25% or more within the first 3-6 years	Factors that lead to the existence of Born Globals: Growing number of niche markets all over the world. Changes in production and communication technology. Growing number of international networks.
(Madsen & Servais, 1997)	Born Global. Summary of existing research + a number of Danish case studies	The classical stage models are valid for the Born Globals if the founder's experience and the internationalization of the markets is taken into consideration.
(Jones, 1999)	International Entrepreneurs. Firms with a large international network at the foundation. Questionnaire amongst high-tech firm in England.	Internationalization of the firms often starts with networks, which does not have anything to do with sales. Many different roads to the internationalization of these firms.

Tabella 1- Born Globals and similar concepts, E. S. Rasmussen T. K. Madsen, 2002

1.6 Il processo di internazionalizzazione

Come è stato precedentemente evidenziato una delle principali differenze delle Born Global dalle altre imprese è insita nel suo processo di internazionalizzazione.

Il processo di internazionalizzazione nella maggioranza dei casi è visto come un processo graduale, definito dalla letteratura con il modello dello “stage approach” (Baronchelli e Cassia, 2008).

La trasformazione dell’ambiente attraverso nuove dinamiche economiche e globali, spinge le imprese ad utilizzare un nuovo modello, che gli permette di internazionalizzarsi sin dalla fase d’avvio. “Gli aspetti digitali e tecnologici favoriscono l’adozione del born global approach” (Kraus et al., 2017; Tanev, 2012). Si sviluppa il cosiddetto “Born Global Approach”, modello adottato appunto dalle Born Global.

Analizzare lo “stage approach”, è utile per capire come si è arrivati al “born global approach” e individuare le principali differenze. Sotto questo tipo di processo di internazionalizzazione ovvero “a step” troviamo altre due teorie: la “Product Life Cycle Theory” Vernon (1966, 1971, 1979) e l’“Uppsala Internationalization Model” (Johanson e Vahlne, 1977, 1990). Le quali illustrano un processo di internazionalizzazione del tipo “like rings in the water” (Madsen e Servais, 1997), ovvero progressivo.

Secondo la teoria del “Product Life Cycle Theory” (Vernon, 1966, 1971, 1979) il processo di internazionalizzazione segue un andamento in linea con quello del ciclo di vita del prodotto, in cui per ogni fase del ciclo di vita del prodotto viene individuata una fase corrispondente al processo di internazionalizzazione. La caratteristica è insita appunto nella gradualità in cui un’impresa si affaccia in nuovi mercati. La prima fase è caratterizzata dallo sviluppo di un modello competitivo nel mercato domestico, concentrandosi nella realizzazione di un prodotto in grado di soddisfare la domanda nazionale ed in caso di surplus di produzione rivolgersi all’estero attraverso l’esportazione. Con lo sviluppo dell’impresa e l’aumento delle competenze acquisite, assieme ad una struttura finanziaria più solida, aumenta l’impegno e l’attenzione rivolta verso i mercati esteri, non limitandosi più all’esportazione vengono valutate diverse forme di relazione con i mercati esteri: sussidiarie, accordi strategici, fino ad arrivare agli investimenti diretti esteri.

L'ingresso nei mercati esteri con un impegno maggiore permette all'impresa di sfruttare vantaggi in termini di una delocalizzazione produttiva basati su vantaggi localizzativi in termini di costi e reperibilità delle risorse.

Per arrivare a descrivere lo stage approach è necessario soffermarsi anche sull'"Uppsala International Model" (Johanson e Vahlne, 1990). I due autori nel loro modello affermano che le imprese incrementano la loro attività all'estero secondo una programmazione ben delineata: l'"enterprise gradually increases its international involvement". Infatti, se in un primo momento le imprese cercano solo di insediarsi in un mercato domestico acquisendo la conoscenza di esso, in una seconda fase l'impresa inizia ad indentificare aree geografiche vicine sia culturalmente ma anche geograficamente al suo mercato domestico. Si fa appunto riferimento a due concetti "psychic distance" per le similitudini sia culturali che di lingua e "physical distance" per la distanza geografica.

La delocalizzazione delle attività produttive avviene gradualmente, attraverso modalità di entrata differenti, inizialmente in territori più vicini sia culturalmente che geograficamente, con un crescendo di impiego di risorse. L'obiettivo è raggiungere delle sinergie attraverso l'internazionalizzazione così da incrementare le performance aziendali. L'importanza di una condivisione delle conoscenze attraverso tutte le aree dell'impresa sia locali che internazionali, permette all'impresa di acquisire sempre più quel "Know-how" fondamentale per incrementare un'espansione internazionale e per fornire nuove soluzioni ai problemi emergenti (Johanson et al., 2002; Johanson and Vahlne, 1977).

In questo modello viene dato risalto all'importanza del "market commitment" e di tutto il network dell'impresa sia interno che esterno, con il fine non di un successo locale ma di un'espansione internazionale.

Oviatt e McDougall, 1994, criticano sia alcune peculiarità del "Product Life Cycle Theory" sia dell'"Uppsala", in particolar modo la loro incompatibilità nell'interpretare l'internazionalizzazione delle PMI nel mercato globale. Da qui nasce quindi un nuovo modello a supporto dell'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese, il "Born Global Approach".

Grazie alle analisi empiriche esaminate precedentemente, realizzate dai ricercatori (Lindqvist,

1991; Jolly, Alahuta e Jeannet, 1992; Rennie, 1993; Knight e Cavusgil, 1996, 2005; Madsen e Servais, 1997; Preece, Miles e Baetz, 1999; Fillis, 2001; Autio e Sapienza, 2000; Madsen e al., 2000; McDougall e al., 2003; Chetty e Campbell-Hunt, 2004; Rialp, 2005; Halldin, 2012; Mascherpa, 2012; et al.) si evince che in seguito alle modifiche e all'evoluzione dell'ambiente, in particolar modo facendo riferimento al fenomeno della globalizzazione, vengono individuate quelle imprese che non diventavano globali secondo un processo di internazionalizzazione ma bensì nascevano globali, considerando il mercato globale come mercato locale.

Da questi studi empirici si arriva appunto a dimostrare l'impossibilità di ricondurre un modello classico di internazionalizzazione per tutte le imprese. Nasce e si sviluppa un nuovo approccio definito "Born Global Approach", adottato appunto da quelle imprese che furono etichettate con termini quali ad esempio "Born Global" (Rennie, 1993), "Born Global Start Up" (Oviatt e McDougall, 1994; Knight et Cavusgil, 2005), "International New Ventures", ecc.

Lo svilupparsi di questo nuovo modello può essere ricondotto ad una serie di fattori individuati da Knight e Cavusgil (1996):

- 1) Lo sviluppo di nicchie di mercato in cui le PMI con le loro peculiarità possono rispondere meglio alla trasformazione dell'ambiente e alle necessità di alcuni consumatori rispetto alle grandi imprese
- 2) L'efficientamento dei processi grazie a nuove soluzioni logistiche e tecnologiche;
- 3) L'alto grado di ITC;
- 4) Una struttura flessibile nella risposta all'ambiente e alle richieste dei consumatori;
- 5) L'abbattimento delle barriere geografiche;
- 6) Lo sviluppo di un network internazionale.

Confrontando i fattori più significativi per il processo di internazionalizzazione, si possono individuare le principali differenze tra i due modelli (Chetty e Campbell-Hunt, 2004):

- Importanza del mercato domestico

Il mercato domestico non è altrettanto significativo nell'approccio globale, così come

nell'approccio tradizionale. Solitamente è necessario un forte mercato domestico per sostenere le imprese nel loro sforzo internazionale. Poiché le Born Global si internazionalizzano rapidamente, possono avere un piccolo mercato domestico o nessun mercato domestico. Anche se le Born Global hanno una base nazionale debole con cui sostenere i loro sforzi internazionali, tendono ad avere successo nei loro impegni internazionali (McKinsey e Co. 1993). Gli imprenditori delle Born Global riconoscono l'importanza limitata del mercato domestico, percepiscono il mondo come un unico mercato e quindi non si limitano a crescere in un solo paese. Essi ritengono che i mercati internazionali offrono più opportunità (Madsen e Servais 1997) piuttosto che il rischio e l'incertezza associati ai mercati internazionali nel modello delle fasi. Rispetto alle imprese tradizionali, le Born Global sono più positive sull'internazionalizzazione e ritengono che i mercati esteri siano meno rischiosi e meno costosi (Autio, Sapienza, Almeida 2000, Eriksson et al 1997, Knight e Cavusgil 1996). Le imprese che internazionalizzano presto sviluppano un atteggiamento positivo verso l'internazionalizzazione (Knight e Cavusgil 1996). In ambienti nuovi e dinamici, le Born Global si adattano e sviluppano innovazioni più rapidamente delle imprese tradizionali (Autio, Sapienza e Almeida 2000).

- Capacità di internazionalizzazione

Sebbene l'approccio Born Global sottolinei che le imprese sono disposte ad assumersi i rischi e affrontare l'incertezza nei mercati internazionali, il punto di vista Born Global afferma che tali imprese hanno un'esperienza e delle conoscenze pregresse che riducono l'incertezza e il rischio. Sia i modelli teorici tradizionali che quelli con approccio globale affermano che le esperienze e le conoscenze precedenti sono importanti per l'entrata efficace in nuovi mercati. Gli approcci differiscono in quanto la concezione Born Global suggerisce che l'esperienza e le conoscenze possono essere acquisite precocemente nella vita dell'azienda. I ricercatori hanno individuato diversi fattori a supporto di questa convinzione. Innanzitutto, i teorici delle Born Global evidenziano la maggiore esperienza internazionale degli imprenditori che sono abituati a operare in un'economia globale, affermando che alcune delle differenze con le imprese tradizionali possono essere spiegate dal livello dell'istruzione del fondatore e dalla sua esperienza

internazionale di vita e di lavoro (Madsen e Servais 1997, McKinsey e Co. 1993). La conoscenza e l'esperienza lavorativa riducono la distanza psichica di mercati specifici (Madsen e Servais 1997, McKinsey e Co., 1993) e minimizzano il rischio e l'incertezza.

In secondo luogo, la pregressa esperienza internazionale dei fondatori e dei manager delle Born Global svolge un ruolo importante nell'aumentare la velocità di apprendimento e di internazionalizzazione delle imprese (Oviatt e McDougall 1997). Il concetto di “absorbed capacity” di Cohen e Levinthal (1990) può essere utilizzato per sostenere questo ragionamento: poiché le Born Global iniziano con una conoscenza di base sull'internazionalizzazione, sono in grado di accrescere successivamente nuove conoscenze sull'internazionalizzazione.

In terzo luogo, i teorici delle Born Global indicano una crescente capacità delle tecnologie di comunicazione di supportare le imprese Born Global nell'acquisire conoscenze, sviluppare strategie e mantenere relazioni che le aiutino ad accelerare la loro internazionalizzazione. Le aziende utilizzano telecomunicazioni e tecnologie informatiche per gestire i sistemi aziendali espandendo i loro confini (McKinsey e Co. 1993). Le aziende, ad esempio, usano la posta elettronica per costruire e mantenere rapporti con clienti e fornitori; i prodotti possono essere progettati per un cliente di un diverso Paese servendosi di frequenti input forniti dal cliente tramite Internet.

In ultimo, le caratteristiche dei manager svolgono un ruolo chiave nella visione delle born global, in particolare in relazione alla rapida emergenza della capacità di internazionalizzazione. Anche se Wiedersheim-Paul, Welch e Olson (1978) si concentrano sul ruolo del decision maker, fondamentale nella fase pre-esportazione, Johanson e Vahlne (1977) non sviluppano ulteriormente il modello Uppsala. Al contrario, l'approccio born global richiede che i fondatori abbiano sviluppato delle capacità imprenditoriali distintive con la prospettiva di individuare opportunità su scala globale che altri trascurano (Knight e Cavusgil 1996; Madsen e Servais 1997; McDougall, Shane, e Oviatt 1994). Le Born Global sono spesso formate da persone che hanno un'esperienza internazionale precedente, network personali e commerciali internazionali (Madsen e Servais 1997).

Nel modello tradizionale, la competenza nell'internazionalizzazione può essere costruita solo di

pari passo con le esperienze piuttosto che ex ante e probabilmente coinvolge molte persone dell'organizzazione invece di essere patrimonio esclusivo dei fondatori.

- **Psychic Distance**

Contrariamente all'approccio tradizionale, l'approccio Born Global minimizza la rilevanza dell'effetto "Psychic Distance" durante l'internazionalizzazione di un'impresa. L'approccio tradizionale assume che le imprese entrino in nuovi mercati internazionali in funzione della loro Psychic Distance data dalla precedente esperienza dell'azienda. Tuttavia, l'approccio Born Global sottolinea che la Psychic Distance diventa irrilevante durante l'internazionalizzazione di un'impresa (Jolly, Alahuhta, Jeannet 1992 e Knight e Cavusgil 1996). I sostenitori dell'approccio tradizionale accettano anche che la Psychic Distance non è costante, ma cambia a causa della trasformazione dei sistemi di comunicazione, del commercio, della politica e di altri scambi sociali (Johanson e Wiedersheim-Paul 1975). La visione born global afferma che la trasformazione dei sistemi di comunicazione ha ormai ridotto sostanzialmente le caratteristiche psichiche necessarie all'internazionalizzazione.

- **Influenza della strategia aziendale**

Anche se la letteratura sull'internazionalizzazione è stata incentrata sulla modalità ed il processo, nello studio di Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) su quattro imprese svedesi, gli autori citano la pertinenza della strategia aziendale all'internazionalizzazione. Essi affermano che le decisioni strategiche hanno un grande impatto sul percorso e sul ritmo di un'internazionalizzazione statica. Johanson e Vahlne (1990, p. 22) affermano: "In sostanza il modello di processo (approccio tradizionale) è piuttosto scettico per quanto riguarda la strategia. Tuttavia, riteniamo che i processi di internazionalizzazione siano il risultato di un mix di pensiero strategico, azione strategica, sviluppi emergenti, opportunità e necessità. Crediamo che vale la pena analizzare l'internazionalizzazione delle imprese con una mente aperta rispetto a questi fattori". Al contrario, l'approccio Born Global sottolinea l'importanza del ruolo della strategia nell'internazionalizzazione, perché sia il focus sia la velocità dell'internazionalizzazione sono

dettati da imperativi competitivi per raggiungere una posizione di leader nelle nicchie o nei mercati emergenti.

Non di minore importanza sono le strategie di concorrenza attraverso tecnologia innovativa e progettazione di prodotti innovativi, i quali sono complici dell'internazionalizzazione delle Born Global (McKinsey e Co. 1993). Per queste imprese, nascono altri modi di competere attraverso strategie di marketing innovative, una migliore qualità del prodotto o del servizio e prodotti specializzati per i mercati di nicchia (Knight 2000). McKinsey e Co. (1993) hanno scoperto che le imprese australiane hanno un forte focus sul cliente e sulla produzione di prodotti personalizzati.

- **Importanza dei network**

Sia gli approcci tradizionali che quelli Born Global, sottolineano il ruolo dei network di relazioni commerciali che l'impresa internazionalizzante costruisce. Nello sviluppo iniziale del modello Uppsala (Johanson e Wiedersheim-Paul 1975) e successiva estensione (Johanson e Vahlne 1990), gli autori affermano che le imprese utilizzano gli intermediari nelle fasi iniziali dell'internazionalizzazione poiché in questo modo l'impegno e la base di conoscenze richieste sono minori rispetto a quelli necessari per costituire una propria filiale. Allo stesso modo, una risorsa fondamentale delle Born Global è il loro accesso a network internazionali (Håkansson 1982; Thorelli 1990), costituiti da distributori, subappaltatori, acquirenti e venditori (Knight e Cavusgil 1996). Tali network in un'ottica di lungo termine portano all'incremento di conoscenze di mercato e di esperienze di cui le Born Global beneficiano maggiormente piuttosto che se dovessero aspettare di accumulare la conoscenza basandosi esclusivamente sulla propria esperienza. Se le imprese vogliono internazionalizzarsi rapidamente, la modalità d'entrata è critica. Un'opzione è quella di utilizzare gli intermediari per usufruire del loro accesso ai mercati esteri (Burgel e Murray 2000). Entrambe le opinioni ritengono che i network siano un fattore che le aziende internazionalizzanti utilizzano. La differenza è che per le Born Global, i network devono essere sufficientemente estesi per consentire delle relazioni globali e creati rapidamente per supportare l'esposizione in più mercati.

- Tempo per internazionalizzarsi

Mentre l'approccio tradizionale afferma che l'internazionalizzazione è un processo graduale, l'approccio Born Global solleva il problema dell'internazionalizzazione accelerata, poiché le Born Global si internazionalizzano subito dopo la loro nascita. La velocità dell'internazionalizzazione nell'azienda Born Global è considerata come risposta ad un ambiente sempre più aperto ad una negoziazione internazionale che favorisce una maggiore specializzazione e una rapida acquisizione di vantaggi competitivi sempre più transitori. È da questa logica che le Born Global vengono considerate come un prodotto distintivo del regime economico globale emerso durante la fine del ventesimo secolo.

Internationalization Attributes	Traditional Stages View	Born-Global View
Home market	Domestic market developed first	Domestic market largely irrelevant (this study requires 75% export ratios)
Prior internationalization experience	None expected	Founder has extensive experience in relevant international markets
Extent of internationalization	International markets developed serially	Many international markets developed at the same time
Pace of internationalization	Gradual	Rapid
Psychic distance	In order of psychic distance	Psychic distance irrelevant
Learning to internationalize	At a pace governed by the ability to learn from (slowly) accumulated experience	Learning occurs more rapidly because of superior internationalization knowledge
Firm strategy	Not central to the firm's motivation to internationalize	Realization of competitive advantage requires rapid, full internationalization; product-market scope is focused/niche
Use of information and communications technology	Not central to internationalization	Key role as enabler of global market reach and learning
Networks of business partners	Used in early stages of internationalization and gradually replaced with the firm's own resources	Rapid development of global reach requires rapid, comprehensive network of partners
Time to internationalize	Not crucial to firm success; slow	Crucial to firm success within a few years of inception (e.g., two years)

Tabella 2- Born Globals and similar concepts, E. S. Rasmussen T. K.Madsen, 2002

1.7 Le Global Start-up

Dopo aver illustrato le caratteristiche e il processo di internazionalizzazione delle Born Global, verrà posta l'attenzione su una particolare tipologia di esse, le Global Start-up. Una realtà particolarmente dinamica che meglio risponde all'ambiente descritto.

I primi studi che hanno definito delle imprese che si avvicinano alla tipologia di Global Start-up sono quelli sulle High Technology Start Ups (Jolly et al., 1992). Caratteristica di queste imprese è che fondatori sono persone provenienti da diversi paesi che seguono una strategia diretta verso mercati di nicchia internazionali. Esse rappresentano un tipo di impresa che, grazie al suo prodotto ad alta tecnologia, potrebbe essere internazionale fin dall'inizio.

Fino alla metà degli anni '90 la ricerca sulle imprese con una immediata internazionalizzazione è stata caratterizzata da alcuni casi di studi di imprese principalmente high-tech. La prima definizione di Global Start-up viene fornita da McDougall e Oviatt. Gli autori nella loro ricerca empirica sulle "International New Ventures" (INV), (McDougall et al., 1994; Oviatt e McDougall, 1994; Oviatt e McDougall, 1995; Oviatt e McDougall, 1997) hanno definito una INV come un'impresa che sin dalla nascita cerca un vantaggio competitivo utilizzando risorse provenienti da diversi paesi e vendendo i suoi prodotti in diversi paesi. Lo scopo del loro lavoro era quello di formulare una teoria delle nuove imprese internazionali attraverso la combinazione della teoria esistente sull'imprenditorialità ed esaminando numerosi casi. La definizione di un INV è piuttosto ampia ma comunque più precisa delle precedenti.

Viene definita l'international new venture come un'organizzazione aziendale che, sin dall'inizio, cerca di trarre un notevole vantaggio competitivo dall'uso delle risorse e dalla vendita di risultati in più paesi. La caratteristica distintiva di queste start-up è che le loro origini sono internazionali, come dimostrato da impegni osservabili e significativi di risorse (ad esempio materiale, persone, finanziamenti, tempi) in più di una nazione. (Oviatt e McDougall, 1994).

Oviatt e McDougall (1994) hanno cercato di essere più specifici sui concetti impiegati nella definizione, non utilizzando definizioni supplementari, ma descrivendo questa tipologia di imprese in base al numero di attività della catena del valore coordinate tra paesi, combinata con il numero di paesi coinvolti.

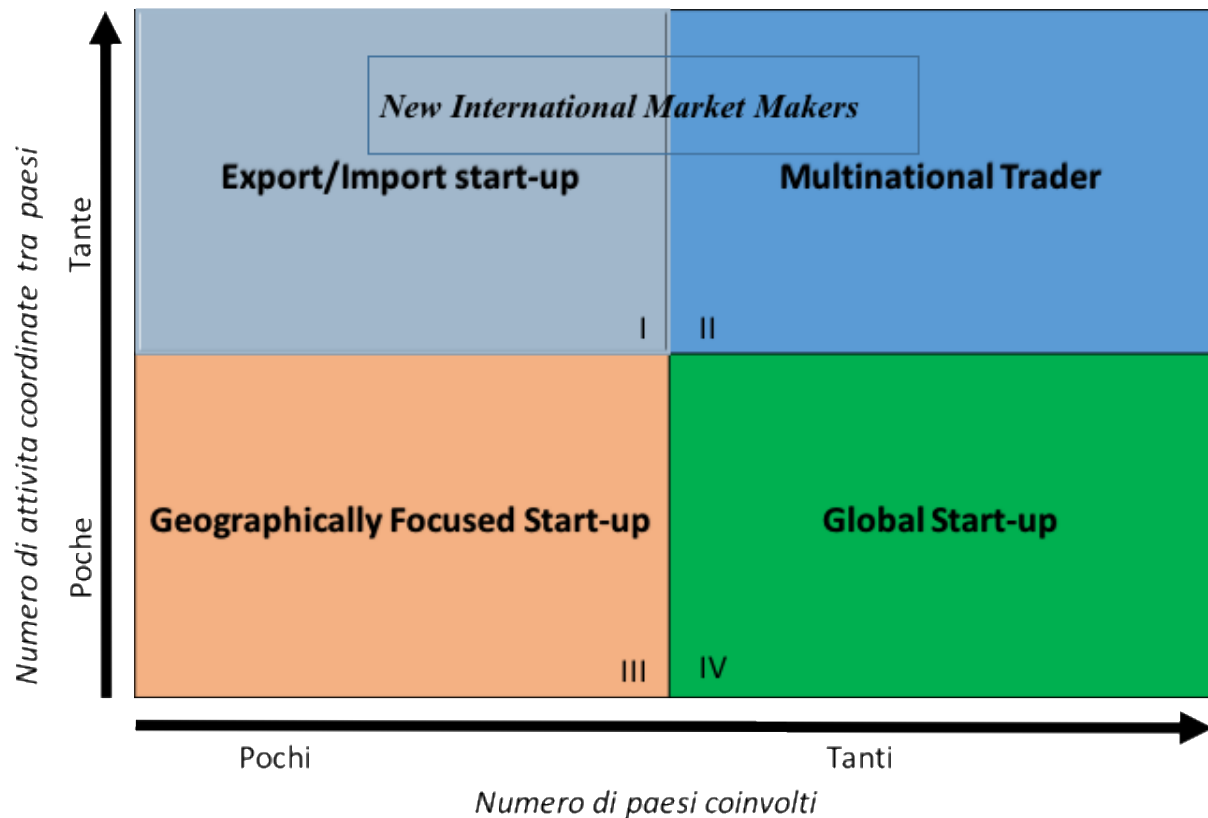


Figura 1- Types of International New Ventures, Oviatt e McDougall, 1994

Analizzando le international new venture vengono individuate 4 categorie di esse. Gli autori individuano gli International Market Maker in Export/Import start-up e Multinational Trader (I e II) che sono il tipo tradizionale di imprese che operano sia come esportatrici che importatrici. Il loro vantaggio competitivo più importante è la conoscenza della logistica. Usano lo squilibrio tra i paesi nei costi di produzione e prezzi di mercato per creare nuovi mercati. Operano attraverso una vasta rete di contatti commerciali in un gran numero di paesi, spesso attraverso i contatti e le relazioni personali dei dirigenti.

Un'altra tipologia di impresa è quella "Start-Ups Geographically Focused" (III) che ottiene il vantaggio competitivo servendosi di alcuni clienti con una domanda altamente specializzata in una parte relativamente piccola del mondo. Il vantaggio competitivo di queste imprese deriva solitamente dal coordinamento di una serie di catene di valore per quanto riguarda lo sviluppo tecnologico, la conoscenza, la produzione, ecc. Questo coordinamento è spesso socialmente

complesso e quindi difficile da imitare a causa della natura tacita delle conoscenze coinvolte. Inoltre i network e le relazioni coinvolte sono chiuse agli estranei e in questo modo la conoscenza è protetta.

Le “Global Start-up” (IV) sono le international new venture più radicali. Queste imprese coordinano quasi tutte le attività dell'impresa attraverso i confini nazionali e regionali. Non solo reagiscono sulle possibilità nei mercati globali, ma sono estremamente attive a livello globale per avere accesso alle risorse e ai mercati. Hanno una storia unica e usano conoscenze socialmente complesse legate a diversi networks che attraversano tutto il mondo.

Dal nome “Global Start-up”, si intuisce come questa tipologia d'impresa rappresenti l'incontro di due realtà: le “Start Up firms” e quella delle “Born Global firms”. Se definire la fase di Start-up è più semplice, indentificandola in quella fase di “avvio” da cui passano tutte le imprese, è più difficile ritrovare le caratteristiche delle Born Global nelle Start-up, dovendo essere caratterizzate sia da un grado di innovatività, sia da un grado di “scalabilità” dell'offerta realizzata (prodotto/servizio). Queste due caratteristiche sono indispensabili per una Start-up che miri ad avere successo realizzando un modello di business internazionale.

Così come riscontrato per il concetto di Born Global, anche per il concetto di Start Up, non esiste una definizione universale, precisa e chiara; con questo termine nel linguaggio aziendalistico si fa riferimento a tutte le imprese in una fase di avvio. Tuttavia nella terminologia corrente si fa riferimento con il nome “Start-up” a quei progetti imprenditoriali giovani ed altamente innovativi che, partendo da un'idea, si propongono di trasformare la soluzione di un problema o di un bisogno in un business.⁶

Blumenthal, cofondatore e co-CEO della “Warby Parker” descrive una startup come “un'impresa che lavora per risolvere un problema dove la soluzione non è ovvia e il successo non è garantito.”⁷

Un altro imprenditore, Adora Cheung, cofondatore e CEO della Homejoy, dice :“Startup è uno stato mentale [...] E' quando le persone si uniscono nella tua impresa prendendo la decisione di rinunciare alla stabilità in cambio della promessa di una straordinaria crescita e dell'eccitazione

⁶ Cfr. Rapporto “Restart Italia” connesso al Decreto Crescita 2.0 definito dal Ministro Corrado Passera nel 2012.

⁷ “Centro di sviluppo degli studi delle Start-up Latin America 2016- Building an Innovative future”, 2016

di creare un impatto immediato”⁸

The American Heritage Dictionary le descrive come “un business o un impresa che ha recentemente iniziato a operare”.⁹ Infine la necessità di una definizione comunemente accettata e valida in tutto il mondo è stata soddisfatta dalla definizione offerta da Steve Blank, imprenditore e mentor Americano: “organizzazione formata con lo scopo di cercare un modello di business caratterizzato da una replicabilità e scalabilità”¹⁰(Steve Blank 2016).

La letteratura offre solo una parziale definizione di Global Start-up¹¹. Per comprendere meglio questa tipologia d’impresa è utile partire dalle caratteristiche delle Born Global¹² unite a quelle delle high technology start-up¹³ definendo quindi le Global Start Up: “piccole imprese giovani ed altamente innovative, capaci attraverso l’utilizzo di internet e l’ausilio della tecnologia di sviluppare soluzioni con un grado di scalabilità tale da consentirgli il raggiungimento di posizioni di vantaggio competitivo e l’innesco di un rapido/immediato processo di internazionalizzazione, volto alla crescita e all’affermazione dell’impresa nel mercato globale”.

Per fare più luce su questo tipo d’impresa può essere utile individuare i fattori di successo che possono essere comuni ad una Global Start-up. In accordo con T. Bailetti in “What Technology Startups Must Get Right to Globalize Early and Rapidly”, Technology Innovation Management Review (2012) questi fattori sono:

1. Impegnarsi nello scambio di conoscenze, informazioni e altre risorse con i contatti internazionali per trovare e sfruttare opportunità sul mercato globale.
2. Creare valore cercando e sfruttando la tecnologia e le conoscenze di mercato in tutto il mondo.
3. Regolare e sviluppare le conoscenze richieste durante il processo di internazionalizzazione in termini di classificazione, funzionalità, composizione dei network e modelli di interazione.

Proseguendo nell’analisi di T. Bailetti possiamo definire delle azioni che devono compiere le start-up per internazionalizzarsi sin dalla nascita. Queste azioni possono essere definite in termini

⁸ Forbes online magazine, Natalie Robehmed *Forbes.com*

⁹ Estratto dall’ “American Heritage Dictionary”

¹⁰ Stephen Spinelli Jr., in “*Disrupt together: How Teams Consistently Innovate*”, Heather McGowan, 2013

¹¹ International New Ventures, McDougall e Oviatt, 1994

¹² definizioni di Born Global firms descritte in precedenza (Cfr. Oviatt e McDougall, 1994; Knight e Cavusgil, 1996, 2004; Sapienza, Autio e Zahra, 2003; et al.).

¹³ Jolly et al. (1992)

di che cosa i manager devono fare per sviluppare un modello globale basato sull'uso della tecnologia ed un rapido utilizzo di essa da adottare come vantaggio competitivo:

1) Acquisire e distribuire rapidamente le conoscenze

Per avviare rapidamente la globalizzazione sono fondamentali delle conoscenze su: a) un problema e la sua soluzione che siano importanti per un numero crescente di organizzazioni straniere e nazionali; b) un mercato globale; c) come globalizzare. Per acquisire e distribuire rapidamente queste conoscenze, gli imprenditori di una startup devono: a) incorporare la startup con sistemi che creano le conoscenze critiche per il suo successo; b) impegnarsi nello scambio di conoscenze, informazioni e altre risorse con contatti internazionali; c) adattarsi alle variazioni delle conoscenze richieste in termini di classificazione delle conoscenze, funzione, composizione dei network e schemi di intervento.

2) Impegni sicuri che permettano di agire velocemente e congiuntamente

Ci sono cinque modi per garantire agli stakeholders delle parti interessate di agire congiuntamente e rapidamente. In primo luogo, le startup devono interagire con clienti e partner strategici nel mercato globale. E devono scegliere che abbiano conoscenze tecnologiche. In secondo luogo, la startup ha bisogno di cercare e mobilitare individui e organizzazioni con conoscenze specializzate spaziando in tutto il mondo. In terzo luogo, i manager devono sviluppare una visione per la commercializzazione di prodotti con un alto livello di novità e differenziazione. In quarto luogo, la start-up deve fornire rapidamente valore a potenziali clienti e partner. In ultimo luogo, la startup deve mirare a grandi clienti e partner con una portata globale le cui esigenze possono essere soddisfatte rapidamente esponendo la startup ad un basso rischio di conflitti tra canali.

3) Utilizzare Internet

Alcuni studi suggeriscono che una startup dovrebbe utilizzare Internet per commercializzare i suoi prodotti e servizi. Etemad, Wilkinson e Dana (2010) considerano Internet come condizione necessaria per l'internazionalizzazione. Internet offre strumenti di collaborazione, meccanismi di pagamento, fondamenti per la costruzione e la consegna di prodotti e molti altri processi di creazione di valore.

4) Costruire il capitale relazionale

La letteratura suggerisce che i rapporti umani rappresentano per le startup un capitale più importante rispetto alle singole risorse umane. Il forte capitale relazionale aumenta la collaborazione con gli altri. Per costruire il capitale relazionale, la letteratura suggerisce che il team management della startup dovrebbe sfruttare in modo proattivo nuovi e già esistenti networks per individuare e interagire con potenziali clienti, partner e fornitori.

5) Ottenere la legittimità

La letteratura suggerisce che la startup dovrebbe aumentare la legittimità: a) stabilendo la presenza nei mercati chiave, b) ottenendo approvazioni da aziende accreditate, c) sfruttando i mentor per costruire un ecosistema attorno alla startup e d) partecipare ad attività di alto profilo legate all'investimento diretto estero.

6) Rafforzare la capacità globale

Per rafforzare la capacità di servizio dei clienti e dei partner indipendentemente da dove si trovino, la letteratura suggerisce che i manager devono: a) collegare direttamente i punti di forza dell'iniziativa interna con la definizione e lo sfruttamento delle opportunità globali; b) aumentare le loro competenze globali, la visione, il rischio, i networks e la consapevolezza delle opportunità di crescita estera; c) sfruttare, modellare e creare vantaggi di proprietà, localizzazione e internalizzazione; e) eliminare rigidità nazionali per sfruttare nuove opportunità globali.

Si può comprendere meglio questa tipologia di imprese esaminando l'analisi empirica di Bailetti (Bailetti T., *What Technology Startups Must Get Right to Globalize Early and Rapidly*, 2012) e vedendo come le start-up impostano il loro modello di business globale sin da subito basato da un alto grado di tecnologia. Lo studio empirico di Bailetti analizza imprese con i seguenti criteri:

1. Fondata tra il 2002 e il 2009.
2. Prima vendita estera nel primo anno di attività.
3. Vendite estere: almeno la metà delle vendite totali entro il terzo anno di attività.
4. Operazioni indipendenti durante i primi tre anni (la startup non è stata acquisita durante questo periodo).

Nella sua ricerca individua 21 Global startup in 12 paesi, tutte queste startup sono suddivise in base a 4 tipologie di prodotto: servizi di cloud computing, prodotti software, servizi software e prodotti del settore.

Per ogni startup, la tabella identifica il suo mercato iniziale di offerta, tipo di offerta, paese d'origine e anno di fondazione.

Delle 21 start-up tecnologiche incluse nel campione, undici (52%) hanno offerto servizi web, cinque (24%) software sviluppati e venduti, tre (14%) progettati, sviluppati e prodotti industriali fabbricati e due (10%) servizi software forniti.

	Company	Market Offer	Offer Type	Country of Origin	Year Founded
1	360Cities 360cities.net	Geo-referenced panoramic photos	Web-based service	Czech Republic	2007
2	Airbnb airbnb.com	Marketplace for unique accommodations	Web-based service	United States	2008
3	Ansarada ansarada.com	Virtual data rooms	Web-based service	Australia	2005
4	Atlassian atlassian.com	Software development and collaboration tools	Software	Australia	2002
5	Canonical canonical.com	Commercial support and services for Ubuntu Linux and related projects	Software services	United Kingdom	2004
6	Conduit conduit.com	Tools that enable publishers to interact with users	Web-based service	Israel	2005
7	Dewak S.A. dewak.com	Help desk products and services	Software services	Colombia	2008
8	Dropbox dropbox.com	File hosting service for photos, documents, and videos	Web-based service	United States	2007
9	Eagleyard Photonics eagleyard.com	High-power laser diodes for medical, scientific, and industrial applications	Industrial products	Germany	2002
10	eToro etoro.com	Social investment network for currencies, commodities, and indices	Web-based service	Cyprus	2007
11	GoodData gooddata.com	Business intelligence solutions	Software	Czech Republic	2007
12	GPEG gpegint.com	Displays for industrial, gaming, professional, and consumer markets	Industrial products	United Kingdom	2005
13	Griaule Biometrics griaulebiometrics.com	Software development kits to develop biometric-based applications	Software	Brazil	2002
14	Groupon groupon.com	Discounted gift certificates	Web-based service	United States	2008
15	Mojang mojang.com	Video games	Software	Sweden	2009
16	Noja Power nojapower.com.au	Medium voltage recloser products and low-voltage motor control centre switchboards	Industrial product	Australia	2002
17	Papaya Mobile papayamobile.com	Games on a social platform	Web-based service	China	2008
18	Sellaband sellaband.com	Crowdfunding for the purpose of recording professional albums	Web-based service	Germany	2006
19	Sproxil sproxil.com	Authentication solutions using short message service for mobile phones	Web-based service	United States	2008
20	Tufin tufin.com	Network security products and solutions	Software	Israel	2005
21	Zendesk zendesk.com	Platform to manage customer service responses	Web-based service	Denmark	2007

Tabella 3- Companies found to have rapidly increased foreign sales within three years from inception, Technology Innovation Management Review, 2012

Dall'analisi svolta, l'autore individua tre principali risultati che sono:

- 1) Le startup hanno affrontato un problema che è stato pervasivo a livello globale
- 2) I processi imprenditoriali collaborativi cercano vendite estere rapide e veloci
- 3) I processi web forniscono un'importante supporto alle vendite estere veloci e rapide delle

startup

Tra le 21 startup indicate nella tabella, 18 (86%) generano i loro ricavi dalla vendita di beni e servizi digitali (cioè, servizi basati su web, prodotti software e software). Sarebbe difficile spiegare la rapida internazionalizzazione di queste 18 startup senza considerare come si siano affidati al World Wide Web e alla sua struttura di comunicazione elettronica, Internet, per creare e fornire valore ai propri clienti stranieri, ai fornitori e ai partner.

Una delle Global startup, che è stata scelta nel campione e che può essere altamente significativa per comprendere meglio il concetto è AirBnb.



AirBnb.

L'idea di AirBnb nasce nell'ottobre del 2007 a San Francisco grazie a due studenti della Rhode Island School of Design, Brian Chesky e Joe Gebbia, i quali per primi ebbero l'idea di creare una piattaforma internet per mettere in affitto lo spazio extra del loro appartamento. Iniziarono offrendo un materasso gonfiabile ed una colazione, da quel momento il nome "air bed and breakfast" - per 80\$ a persona.

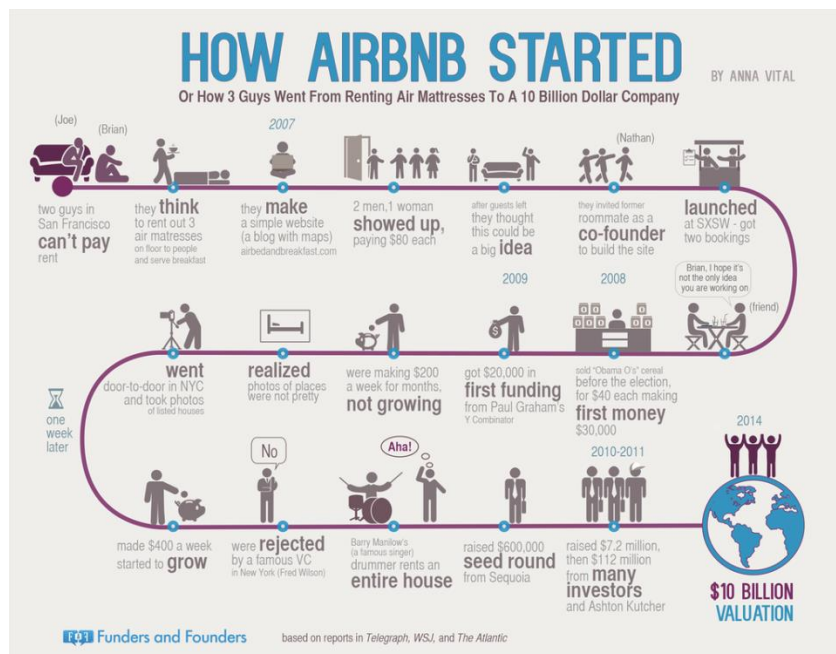


Figura 2- <http://fundersandfounders.com/how-airbnb-started/>, 2014

Nel 2008 nasce ufficialmente il portale con il nome di Airbedandbreakfast.com, realizzato da Brian Chesky, Joe Gebbia e Nathan Blecharczyk, successivamente rinominato AirBnb.com.

Lo scopo di questo sito internet era di mettere in relazione la disponibilità di persone ad offrire un alloggio e la domanda di turisti in cerca di una sistemazione per qualche giorno differente dalla classica offerta.

L'enorme potenzialità dell'idea venne messa in pratica grazie dell'acceleratore YCombinator e dagli investimenti milionari di Greylock Partners e Sequoia Capital, che in poco tempo trasformarono il modello di business in un modello globale con 21 uffici nel mondo e 3000 dipendenti con alloggi in 34000 città e 191 paesi¹⁴. Risulta ad oggi la piattaforma di home-sharing più utilizzata al mondo con un valore di mercato di 30 miliardi di dollari.¹⁵

AirBnb è solo un esempio di come stiano cambiando i vecchi paradigmi di fare business, trainati da tecnologia, digitalizzazione e globalizzazione, a favore di nuove tipologie di impresa.

Dall'esempio si evince anche l'importanza che giocano nuovi soggetti, come gli Acceleratori, nella realizzazione delle global startup.

1.8 Conclusione capitolo

In questo capitolo, sono state descritte le trasformazioni dell'ambiente dovute alla globalizzazione e alla digitalizzazione, per arrivare poi a definire quei modelli di business che meglio rispondono a questa evoluzione ambientale. Questi nuovi modelli di impresa stravolgono il processo di internazionalizzazione portando alla nascita di quelle imprese definite come born global, international new ventures, global startup. Imprese con un modello di business globale sin dalla nascita, adottato per sfruttare le nuove opportunità e con l'obiettivo di trarre un significativo vantaggio competitivo dall'uso delle risorse e dalla vendita dei propri output in più paesi.

In seguito ci si focalizza su di una particolare tipologia di born global ovvero le Global Startup. Queste imprese hanno delle caratteristiche comuni con le startup e delle forti caratteristiche tecnologiche che consentono la loro replicabilità e scalabilità in più paesi.

¹⁴ Dati forniti dal Sole 24 Ore

¹⁵ Valore al 07/ 2016

Nello studio empirico di global startup di Bailetti spicca il caso della startup, conosciuta in tutto il mondo, Airbnb che con la sua storia connette forse per la prima volta le global startup al mondo degli acceleratori di startup. Questi ultimi, hanno giocato un ruolo fondamentale per il successo a livello internazionale di Airbnb e saranno appunto protagonisti nel secondo capitolo di questo elaborato.

CAPITOLO 2

Gli acceleratori di startup

2.1 Introduzione

Il seguente capitolo si focalizzerà sullo studio e sulla chiarificazione degli acceleratori di startup, un soggetto relativamente nuovo, sul quale c'è ancora uno studio ridotto da parte della letteratura. Nella conclusione del primo capitolo si accenna al ruolo che ha svolto il primo acceleratore di startup al mondo, Y Combinator, nello sviluppo di Airbnb.

L'obiettivo di questo capitolo è quello di porre particolare attenzione alle caratteristiche dei programmi di accelerazione e differenziare gli acceleratori da altri soggetti, come gli incubatori di startup, per aprire la strada ai successivi capitoli che in accordo con la domanda di ricerca cercheranno di mostrare il ruolo che gli acceleratori svolgono nello sviluppo delle global startup. Per completezza dell'argomento verrà svolta un'analisi a 360 gradi degli acceleratori, partendo da un'introduzione sulla loro nascita.

Infine non essendoci ancora degli studi empirici che analizzino il contributo degli acceleratori per le startup, a testimonianza della loro rilevanza sarà descritto l'ecosistema globale ed europeo degli acceleratori, individuando le peculiarità delle aree più attive.

Queste saranno le basi che consentiranno un'analisi esplorativa del fenomeno connettendolo alle realtà descritte nel primo capitolo, attraverso il terzo e il quarto capitolo di questo elaborato.

2.2 Il ruolo degli acceleratori di startup

Dalle problematiche che devono affrontare le startup, in particolar modo legate alla crescita e alla sopravvivenza, nasce un nuovo modello di supporto ad esse col nome di “Acceleratori di startup”.

Il fenomeno dei *seed accelerator*, noto anche come acceleratori di startup, è nato tra la fine degli anni '90 e la prima decade del 2000. La riluttanza dei *ventures capitalist*¹⁶ ad investire dopo il fallimento degli investimenti su Internet del 2000 conseguenti alla bolla speculativa “Dot-com”¹⁷, ha lasciato gli *angel investors*¹⁸ farsi carico del rischio. Il risultato potrebbe essere riassunto nella riduzione degli investimenti e del potenziale di capitale, che ha generato l'effetto più negativo rappresentato dal fatto che molte nuove imprese non sono riuscite ad ottenere la quantità di denaro sufficiente per lanciare il loro business e seguire così il proprio sogno imprenditoriale. Questa lacuna ha stimolato l'emergere di un nuovo tipo di società di investimento nel mondo delle startup, realtà note come acceleratori. Come affermato dal “Launch Box Digital¹⁹”, uno dei principali acceleratori di startup negli Stati Uniti, “paradossalmente gli acceleratori considerano l'incertezza economica di oggi come un momento eccellente per investire nell'innovazione, in

¹⁶ Il Venture Capital, o fondo di Venture Capital, traducibile in capitale di ventura, è una forma d'investimento ad alto rischio, ma che può anche dare ritorni economici eccezionali. E' il tipo di finanza alternativa che a cui si rivolgono le startup, imprese che per loro natura hanno un'alta percentuale di fallimento (3 su 4), ma quando hanno successo garantiscono ai loro investitori exit che li ripagano abbondantemente anche di quanto hanno perduto nelle imprese fallite. Le persone che fondano o gestiscono un fondo VC sono chiamati venture capitalist.

Un fondo VC può essere privato, pubblico o misto. venture capital è l'apporto di capitale di rischio da parte di un investitore per finanziare l'avvio o la crescita di un'attività in settori ad elevato potenziale di sviluppo.
<https://www.startupbusiness.it>

¹⁷ La Bolla delle Dot-com è stata una bolla speculativa sviluppatasi tra il 1997 e il 2000. Una combinazione di rapido incremento dei prezzi delle azioni, la convinzione del mercato che le società in oggetto avrebbero prodotto dei profitti in futuro, speculazione individuale sulle azioni e la presenza di numerosi Venture capital crearono un ambiente in cui molti investitori trascurarono i tradizionali parametri di valutazione come il Price earnings ratio in favore della convinzione nel progresso tecnologico. Il collasso della bolla si ebbe tra il 2000 ed il 2001. Tratto da Wikipedia.

¹⁸ Il business angel, o investitore informale in capitale di rischio, è una persona fisica che si appassiona a una startup, la finanzia e l'aiuta, portando, oltre al capitale, la propria esperienza, conoscenze, contatti. Il business angel a differenza dei fondi di investimento investe risorse proprie e spesso la sua motivazione non è esclusivamente finanziaria. Il business angel interviene in genere in fase early stage e può investire da un minimo di 5-10 mila euro (per investimenti in cordata) fino anche a 100-200 mila euro. Gli investimenti dei business angel in genere non superano i 500 mila euro. Il finanziamento da parte del business angel prevede la cessione di quote della società, sulla base quantificata dagli accordi tra le parti.

<https://www.startupbusiness.it>

¹⁹ <http://www.launchbox.com>

particolare nella tecnologia, perché i costi stanno diminuendo e le piattaforme aperte di sviluppo sono più robuste”²⁰.

In realtà, gli acceleratori sono un fenomeno in rapida crescita, ben consolidato soprattutto nei paesi sviluppati, come gli Stati Uniti e molti paesi europei. Il primo acceleratore di startup ha origine a Cambridge, Massachusetts, fondato da Paul Graham, Jessica Livingston, Trevor Blackwell e Robert Tappan Morris nel 2005 con il nome Y Combinator. Si è rapidamente spostato e stabilito in Silicon Valley, la culla dell'innovazione e patria di Apple, Cisco, Google, Microsoft, Facebook e di tutte le più famose imprese e Global Startup del settore ICT. Grazie alla qualità delle aziende e all'associazione Hacker News, uno degli aggregatori più noti di notizie per le persone interessate alla tecnologia e all'ingegneria, negli ultimi cinque anni Y Combinator è diventata un'istituzione nella Silicon Valley. Gli alumni di fama mondiale del suo programma di accelerazione sono Airbnb, Reddit, Dropbox, Scribd e Heroku.²¹ Dopo Y Combinator, nel 2007 David Cohen e Brad Feld, due investitori di start-up, hanno istituito TechStars a Boulder, in Colorado, sperando di trasformare l'ecosistema di startup attraverso il modello dell'acceleratore. Il programma dura 12 settimane, nelle quali le aziende devono spostarsi nell'ufficio Techstars e concentrarsi completamente sui loro progetti. Il cuore dell'approccio Techstars può essere riassunto nel mentoring, infatti il primo mese del programma è dedicato interamente a incontrare imprenditori e investitori esperti in tecnologia, dove spesso le startup ricevono risposte brutali sulle loro attività. Il pensiero di Techstars è che se una squadra non può attirare cinque mentors per aiutarla, è improbabile che abbia successo. Grazie alla sua efficace metodologia, dal 2007 Techstars ha finanziato 884 aziende, di cui 705 attualmente attive, 99 acquisite e 84 fallite. Il totale dei fondi raccolti ammonta a 2.750.760.000 di dollari, mentre il finanziamento medio per azienda ammonta a 3.111.719 di dollari. Una cosa curiosa di Techstars riguarda la motivazione del suo lancio. Come affermato dai fondatori, essi hanno avviato la propria azienda per aiutare gli imprenditori fornendogli l'assistenza che i fondatori stessi non avevano ricevuto quando avevano

²⁰ “Analysis of Accelerator Companies: An Exploratory Case Study of their Programs, Processes, and Early Results”, cit.

²¹ “The Startup Factories: the rise of accelerator programmes to support new technology ventures”, Miller and Bound, 2011

intrapreso iniziative imprenditoriali²². Hanno spiegato che la loro motivazione è stata quella di “dare” qualcosa alla comunità imprenditoriale.

Oggi, le stime del numero di acceleratori parlano di un numero che va da più di 300 a oltre 2000 acceleratori²³, compresi in sei continenti e questo numero sta crescendo rapidamente. Il programma TechStars e le sue affiliate ora operano in 11 città con la “Global Accelerator Network”, un’organizzazione ombrello selettiva per programmi di accelerazione che seguono il modello TechStars che conta 50 acceleratori in 63 città, su 6 continenti, tra i suoi membri.

Inizialmente, molti programmi di accelerazione erano generici e accettavano imprenditori le cui attività erano dirette a diversi settori. Oggi i programmi di accelerazione si sono altamente segmentati e diversificati, focalizzandosi maggiormente sui settori ITC ma non solo.

Brad Feld, cofondatore di TechStars ha descritto il programma di accelerazione come l’esperienza di un’immersione educativa, dove in un periodo intenso, si focalizza l’attenzione nell’offrire ai fondatori della società l’opportunità di imparare ad un’alta velocità. Lo scopo degli acceleratori, suggerisce Feld, è quello di accelerare quel “process-speeding-up”, con un ciclo di apprendimento in un formato “time-constrained”. In questo modo, i fondatori comprimono l’apprendimento di anni in un periodo di pochi mesi. Infine, quando un programma di accelerazione è attivo, concentra molte attività in una particolare comunità, in un luogo che genera vibrazioni intorno all’innovazione e che offre ai diversi attori l’esposizione a più ecosistemi e l’interazione l’uno con l’altro in un ambiente dinamico.

Susan Cohen, professoressa di “Entrepreneurship” presso l’Università di Richmond e famosa studiosa di acceleratori di startup, fornisce una definizione completa del concetto:

“In linea di massima, gli acceleratori aiutano le imprese a definire e costruire i propri prodotti iniziali, identificare segmenti di clienti promettenti e garantire risorse, tra cui capitali e dipendenti. Più in particolare, i programmi di accelerazione sono programmi limitati, che durano circa tre mesi e aiutano gruppi di start-up con un nuovo processo d’impresa. Solitamente forniscono una piccola quantità di capitale di seed, più uno spazio di lavoro. Offrono inoltre una pletera di networking e opportunità, attraverso partner e mentors, che potrebbero essere imprenditori di successo, program graduates, venture capitalists, angel investors o anche dirigenti

²²Dati e info Techstars.com, 2010

²³Susan G. Cohen, “Accelerating Startups: The Seed Accelerator Phenomenon”, 2014

aziendali. Infine, la maggior parte dei programmi si conclude con un grande evento, un “giorno di demo” dove entra in gioco un grande pubblico di investitori qualificati” (Cohen, 2013).

Nel lavoro successivo, Cohen e Hochberg (2014) rafforzano ulteriormente la definizione di acceleratore di startup: “è un programma a tempo determinato, “cohort-based”, comprensivo di mentor e componenti didattiche, che culmina in un “public pitch” o in una giornata demo”.

Infine, la definizione del concetto di acceleratori si può concludere con il documento “Do Startup Accelerators Deliver Value? Economics of Creating Companies” (Wu, 2012), che mira a definire quale valore è fornito dall’acceleratore per le start-up. In sintesi il documento afferma che il valore è fornito attraverso quattro elementi principali: capitale umano (istruzione), segnalazione (credibilità), costi di ricerca (networking) e costo del capitale²⁴.

2.3 Differenze acceleratori incubatori

Per comprendere meglio gli acceleratori e il perché verrà considerato il loro ruolo nell’internazionalizzazione delle startup è importante comprendere il loro successo rispetto ad altri attori ed in particolare chiarire la confusione che spesso si genera quando si parla di altri soggetti che interagiscono con le startup, in particolar modo gli Incubatori di startup.

Gli incubatori di startup sono definiti come un’impresa, sia a scopo di lucro che no profit, impegnata nell’attività di rafforzare le aziende in fase iniziale, aiutandole a trovare tutte le risorse finanziarie, umane e fisiche in grado di renderle indipendenti per eseguire tutte le funzioni richieste e per raggiungere i propri obiettivi principali. Per farlo, un incubatore di impresa fornisce assistenza in diversi modi. Innanzitutto, può dare accesso al capitale finanziario attraverso relazioni stabilite nel tempo con i partner finanziari. Inoltre, dà accesso a una rete consolidata di consulenti aziendali e dirigenti di livello. Solitamente fornisce alle startup la possibilità di accedere allo spazio di localizzazione fisica, spesso utilizzata come uffici reali e associata alla fornitura di hardware e software aziendali. Infine, ma non meno importante, consente di accedere a risorse informative e di ricerca qualitative grazie alla collaborazione con università locali o enti governativi. Un altro obiettivo importante è quello di soddisfare le esigenze della politica socioeconomica e promuovere lo sviluppo economico. Può includere la creazione di posti di lavoro, favorire l’ambiente imprenditoriale della comunità, la commercializzazione della tecnologia, la differenziazione delle economie locali, incoraggiare tutta l’imprenditoria di minoranza, la rivitalizzazione della comunità o costruire, ad esempio, i

²⁴ “Do Startup Accelerators Deliver Value? The Economics of Creating Companies”, (Wu, 2012)

cluster industriali locali.²⁵

La frase più semplice possibile in grado di catturare la differenza tra questi due soggetti viene riassunta da Sepulveda il quale afferma (The difference between Business Accelerator and a Business incubator?, 2012) che “Business Incubatori sono i mentor aziendali dell’infanzia, mentre gli acceleratori sono i mentor per il transito dalla fase dell’adolescenza a quella dell’età adulta”.²⁶ “Gli incubatori e gli acceleratori entrambi preparano le aziende per la crescita. Gli incubatori e gli acceleratori aiutano le aziende a crescere fornendo orientamenti e mentorship, ma in modi leggermente diversi e soprattutto, in diverse fasi della vita del business. Per spiegare meglio questa differenza, utilizziamo un’analogia e diciamo che la vita di un business è come la vita di un essere umano. Ci sono circa tre fasi principali della vita: l’infanzia, l’adolescenza e l’età adulta”²⁷. Secondo l’autore, “come un padre per un bambino, un incubatore fornisce riparo dove il bambino può sentirsi al sicuro e imparare a camminare e parlare offrendo lo spazio, uffici, formazione di business, accesso al finanziamento e ai network professionali. L’incubatore alimenta l’attività in tutta la fase di avvio (infanzia) e fornisce tutti gli strumenti necessari e la consulenza affinché l’azienda possa stare in piedi”.²⁸

Per riassumere le differenze tra acceleratori e incubatori, attraverso il lavoro di Susan G. Cohen, “Accelerating Startups: The Seed Accelerator Phenomenon”, 2014, vengono individuati diversi fattori di differenziazione: Durata, Cohorts, Incentivi, Programma educativo, Mentorship e Network Development.

Si possono sintetizzare le differenze tra gli acceleratori e gli incubatori attraverso quattro importanti dimensioni:

A. Durata

La durata è limitata negli acceleratori, di solito tre mesi, è la caratteristica che definisce più chiaramente i programmi di accelerazione. La ricerca sugli incubatori suggerisce invece che le imprese escono da un programma di incubazione dopo un periodo compreso tra uno e cinque anni (Amezcuca, 2011). Le scadenze stabilite e le rigorose date di graduation riducono la quantità di

²⁵ Tratto da Wikipedia

²⁶ Fernando Sepulveda, “The difference between Business Accelerator and a Business incubator?”

²⁷ Fernando Sepulveda, “The difference between Business Accelerator and a Business incubator?”

²⁸ Fernando Sepulveda, “The difference between Business Accelerator and a Business incubator?”

co-dipendenza tra ventures e acceleratori e forzano le imprese ad affrontare i meccanismi di selezione che operano sul mercato. Partecipare ad un programma di accelerazione non necessariamente significa mantenere viva la startup (o l'idea di startup); può invece accelerare il ciclo dell'impresa che porta a una crescita più rapida o ad un più rapido fallimento. Il fallimento più rapido ha un vantaggio se questi imprenditori passano ad un'altra opportunità di valore più elevato: possono aiutare a sviluppare diverse imprese nell'economia globale. La durata limitata dei programmi di accelerazione concentra l'attenzione dei fondatori. I fondatori lavorano ad un ritmo spesso insostenibile nei programmi di tre mesi; lavorando anche sette giorni alla settimana, facendo poco altro che lavorare e dormire. Naturalmente, non potrebbero sostenere questo ritmo se i programmi fossero più lunghi.

B. Cohorts

Un altro sottoprodotto dei programmi strutturati a durata limitata degli acceleratori è che le imprese entrano ed escono dai programmi in gruppi, conosciuti come “cohorts” o “batches”. Mentre i fondatori di un'impresa in un incubatore possono sviluppare relazioni con altri fondatori dell'incubatore, l'esperienza di iniziare un programma di accelerazione contemporaneamente favorisce legami forti e comunitari d'identità tra i fondatori nella stessa cohort dell'acceleratore. Il “batching selection process” mette inoltre a fuoco il marketing dell'acceleratore e si concentra su delle date chiave. Inoltre, il processo di applicazione aperta attira le imprese da un ampio pool, anche globale. I migliori programmi di accelerazione accettano solo l'1% dei candidati.

C. Incentivi

Molti acceleratori sono di proprietà privata e chiedono una quota di partecipazione nelle imprese partecipanti ai programmi. Gli incubatori, per contro, sono per la maggior parte pubblici, gestiti da manager e generalmente non dispongono di fondi d'investimento (Allen e McCluskey, 1990; Hackett e Dilts, 2004). Di conseguenza, gli incentivi forniti dagli acceleratori sono spesso più in linea con le esigenze delle startup rispetto a quelli forniti dai manager degli incubatori. Inoltre, alcuni proprietari di acceleratori hanno una vasta esperienza come imprenditori o angel investors

e offrono l'esperienza di cui hanno bisogno i fondatori aiutandoli in una miriade di task, dallo sviluppo del cliente alla raccolta di fondi, al reclutamento del personale. Gli acceleratori cercano di solito la crescita veloce che conduce ad un'“exit” positiva, mentre il miglior risultato per un incubatore potrebbe essere una crescita più lenta, che ritarda l'uscita dal programma prolungando lo status di “inquilino” dell'impresa. Le imprese negli incubatori sono come degli “inquilini”, mentre quelle affiliate con acceleratori sono chiamate società di portafoglio, coerente con il fatto che la maggior parte degli acceleratori prende partecipazioni nelle società partecipanti.

D. Programma educativo

L'intensa mentoring e l'istruzione sono i pilastri dei programmi di accelerazione e spesso la ragione principale per cui vi partecipano le imprese. La ricerca sugli incubatori (Hackett e Dilts, 2004) suggerisce che gli incubatori offrono servizi professionali a pagamento, quali servizi contabili e legali. La formazione fornita dagli acceleratori sembra tuttavia più estesa e spesso include seminari su una vasta gamma di temi sull'imprenditorialità, tra cui l'unità economica, l'ottimizzazione dei motori di ricerca e i termini di negoziazione. Questi seminari sono generalmente forniti sia dai direttori del programma sia da ospiti che spesso forniscono una guida *one-to-one* dopo i loro talk.

E. Mentorship e Sviluppo del Network.

La Mentorship è spesso citata come un aspetto prezioso dei programmi degli acceleratori, ma varia in maniera sostanziale tra i vari programmi. In alcuni programmi vengono organizzati incontri con fino a 75 mentors diversi durante il loro primo mese. Altri possono fare delle introduzioni su base necessaria o semplicemente gestire un elenco di mentors pre-selezionati. L'incontro con quattro o cinque mentors al giorno per quasi un mese offre un'opportunità unica per le imprese di costruire il loro proprio social network e per conoscere strategie alternative. In generale, lo sviluppo del network è citato come un aspetto molto importante che spinge le imprese alla partecipazione negli acceleratori.

	Accelerators	Incubators
<i>Duration</i>	3 months	1-5 years
<i>Cohorts</i>	Yes	No
<i>Business model</i>	Investment; non-profit	Rent; non-profit
<i>Selection frequency</i>	Competitive, cyclical	Non competitive
<i>Venture stage</i>	Early	Early, or late
<i>Education offered</i>	Seminars	Ad hoc, hr/legal
<i>Venture location</i>	Usually on-site	On-site
<i>Mentorship</i>	Intense, by self and others	Minimal, tactical

Tabella 4- Summary of the Differences between Incubators, Investors, and Accelerators - Accelerating Startups: The Seed Accelerator Phenomenon - Susan G. Cohen, 2014

2.4 Il programma di accelerazione

Si completa l'analisi sugli acceleratori evidenziando la parte più importante su cui verterà l'analisi empirica dell'ultimo capitolo ovvero l'offerta del programma di accelerazione.

Miller e Bound in “Startup Factories” (2011), indagano sul concetto di acceleratore, descrivendolo come un nuovo modo di incubare le startup tecnologiche. Il loro rapporto ha evidenziato cinque proprietà essenziali che devono essere presenti nei programmi per essere classificati come acceleratori:

1) Un processo di selezione aperto e altamente competitivo

Innanzitutto, per essere classificato come acceleratore, il processo di selezione deve essere aperto e altamente competitivo. Di solito, i programmi di accelerazione hanno processi di selezione via web tramite i quali tutti possono candidarsi, nella maggior parte dei casi da tutto il mondo. Il processo di selezione spesso è incentrato su domande progettate per rivelare in particolare il team che sta dietro una startup, piuttosto che l'unicità dell'idea. Inoltre, il tempo dal processo di candidatura alla scadenza della selezione è per la maggior parte dei casi molto breve rispetto a processo di selezione aziendale. I programmi sono altamente selettivi e di solito prendono molto in considerazione il giudizio degli esperti, qualificati come mentors, per scegliere la squadra a cui dare la possibilità di entrare nel programma. Il rapporto di successo del richiedente per la maggior parte degli acceleratori è inferiore a uno su dieci. Per gli acceleratori ad alto profilo, invece, il tasso di successo è inferiore all'1%. Un altro aspetto da sottolineare è che, per mantenere la qualità del pool di candidati, gli acceleratori spendono molto tempo e una notevole quantità di denaro nell'esecuzione di eventi in tutto il mondo per raggiungere i migliori potenziali candidati. Per quanto riguarda il numero di startup ammesse ad eseguire il programma, esiste un numero limite in ciascuna cohort che un acceleratore è in grado di supportare, spesso basato sugli uffici disponibili, il numero di mentors coinvolti e il personale operativo necessario a gestire il programma.

2) Provvedere a fornire un investimento pre-seed

Un altro elemento importante è la fornitura di un investimento pre-seed, normalmente dato in cambio di una percentuale di patrimonio netto. L'investimento fornito varia da un acceleratore all'altro, il calcolo si basa sull'ipotesi di quanto costerà ogni co-fondatore di startup durante il periodo del programma, più ulteriori spese. Di solito tutti i programmi forniscono un minimo di 10.000 dollari e un investimento massimo di 50.000 dollari. Inoltre, non è insolito che molti programmi forniscano un ulteriore investimento da spendere nei servizi web professionali. Questo appunto in cambio di una quota di partecipazione della società che va dal 5% al 10%.

3) Focus su piccoli teams e non sugli individui

Il terzo punto riguarda l'attenzione dei programmi di accelerazione, che deve essere su piccole squadre piuttosto che sugli individui. Come detto in precedenza, un punto cruciale nella selezione delle startup per poter essere ammesse è quello di convincere la maggioranza dei giudici di essere la squadra giusta per eseguire l'idea proposta. Fatta eccezione per circostanze particolari e giustificate, gli acceleratori non accetteranno singoli individui, poiché come evidenziato da Y Combinator "Una startup è troppo lavoro per una sola persona", ma allo stesso tempo, è anche raro che vengano scelti team con più di quattro componenti, ciò è dovuto al fatto che comporterebbero maggiori investimenti necessari per coprire i costi come precedentemente menzionato.

4) Supporto illimitato in un breve arco di tempo che comprende la programmazione di eventi ed un'intensiva attività di mentoring

Nel quarto punto viene evidenziato l'orizzonte temporale del programma stesso. I programmi di accelerazione forniscono supporto per un periodo di tempo stabilito, di solito tra tre e sei mesi. Questo periodo di tempo ristretto è in parte legato alla diminuzione del tempo necessario per lo sviluppo di una web startup, ma è anche necessario per la creazione di un ambiente ad alta pressione che porterà un rapido progresso. Durante queste 12-16 settimane, tutto il personale dell'acceleratore è concentrato sul sostegno attraverso la programmazione di eventi a supporto

delle start-up. Ogni settimana è presente una sessione di mentoring intensiva utile per ricevere feedback da esperti e regolare l'attività mirata a scalare il mercato.

Gli acceleratori cercano di creare quell'effetto di accelerazione nello sviluppo delle startup, "l'accelerazione è il tasso di cambiamento della velocità di un oggetto rispetto al tempo. Le accelerazioni di un oggetto sono il risultato netto di tutte le forze che agiscono sull'oggetto"²⁹.

Una caratteristica comune a tutti i programmi di accelerazione è data dal giorno di dimostrazione. Questo è il culmine del programma e l'obiettivo della preparazione frenetica. Sono progettati per gli angel investors e i ventures capital per mostrare loro cosa è stato sviluppato durante i programmi. Può anche essere per le aziende la possibilità di lanciare il loro prodotto o servizio al mondo esterno, la presenza mediatica in queste giornate, è molto comune. Questi eventi permettono ai team partecipanti di accedere a un gruppo di investitori di alta qualità, ciò sarebbe molto difficile da realizzare senza il programma di accelerazione.

5) Le startup si supportano a vicenda nei gruppi di cohort

Ultimo ma non meno importante, l'avvio deve essere supportato in batch o classi di cohort. Il principale vantaggio della gestione in cohort è quello di creare un'atmosfera di supporto reciproco tra ciascun team selezionato su problemi comuni e rari, come ad esempio fornire consigli su come gestire un discorso in pubblico o appositi supporti tecnici, ad esempio come utilizzare software per ottimizzare i comuni processi. La collaborazione rappresenta un elemento chiave del programma. Ciò può assumere la forma di co-fondatori tecnici che si aiutano a risolvere i problemi e a fornire risposte anticipate sui pitch per evitare di commettere errori imbarazzanti davanti a presentazioni vitali, fatte per gli investitori o per i clienti. Incoraggiando le startup a sostenersi l'un l'altra, si alleggerisce anche il carico di lavoro dei mentors e dei team di gestione dell'acceleratore, consentendo loro di concentrarsi sul conseguimento di competenze esterne.

La metafora della "factory startup" deriva dal modello di prelevare le materie prime dalle start-up ad alta crescita, mettendole a disposizione, attraverso lo stesso processo, per la massa, producendole in base alla qualità e ai bisogni per essere d'aiuto a tutte le aziende

²⁹ Wikipedia seconda legge di Newton

contemporaneamente.

Interessante è capire dall'altra parte perché i fondatori di startup sono interessati a partecipare ad un programma di accelerazione. Sempre nella ricerca effettuata da Miller e Bound, gli autori intervistano diversi fondatori di startup che hanno partecipato ad un programma di accelerazione. Dalle loro risposte vengono identificati 6 drivers principali:

- Funding

I fondi che i programmi di accelerazione offrono sono una parte preziosa del pacchetto ed è certamente una caratteristica attraente per le persone che si candidano nei programmi di accelerazione. Tuttavia, è stato raramente considerato come il fattore più importante rilevato nelle interviste ai fondatori. L'importo dei finanziamenti offerti varia da programma a programma. La ricerca di valutazione ha suggerito che un finanziamento inferiore a 14.000 sterline per un team composto da 3 membri sarebbe proibitivo, soprattutto se presenti membri di altri paesi, quindi costretti a trasferirsi. Il principale vantaggio dei finanziamenti, identificato dai partecipanti, è stato quello di consentire loro di concentrarsi sulle proprie startup a tempo pieno senza dover lavorare in altri progetti.

- Consigli sul business e sul prodotto

Gli acceleratori offrono ai fondatori la possibilità di incontrare persone dell'industria tecnologica, provenienti sia dalle startup di successo che dalle aziende di grandi dimensioni, ed ottenere da loro preziosi feedback sui propri prodotti e società. Per Seedcamp, Techstars e Springboard, questo viene raggiunto attraverso il mentoring, mentre nel caso di Y Combinator, sono gli eventi ed i meeting con partner Y Combinator sono la più grande occasione che i team hanno per assimilare più consigli possibili. La qualità e la pertinenza di consigli sono visti da molti fondatori come un fattore fondamentale per lo sviluppo delle proprie startup e difficile da ottenere al di fuori dei programmi di accelerazione.

- Connessione con i futuri investitori

Gli acceleratori garantiscono ai fondatori presentazioni faccia a faccia con gli investitori, questo è considerato un benefit che per i fondatori sarebbe difficile da ottenere in una prima fase. Poiché gli acceleratori forniscono un ampio numero di nuove aziende di qualità, molti investitori vogliono assicurarsi di essere presenti agli eventi degli acceleratori. La possibilità di incontrare una vasta platea di aziende in un solo posto è un'occasione molto rara e positiva sia per le nuove aziende sia per gli investitori. La maggior parte degli acceleratori si misura sulla percentuale delle proprie startup che continuano ad ottenere investimenti.

Questo driver viene riconosciuto come particolarmente importante da tutti i fondatori che sono stati intervistati.

- Validazione

I fondatori hanno identificato che il fatto di essere accettati ed entrare in un acceleratore di startup è riconosciuto come un vantaggio per la visibilità a fronte di giornalisti, investitori e potenziali clienti. Consente di poter dire che è l'impresa è stata selezionata come una "startup promettente" da un programma di accelerazione. Il valore di tale convalida è collegato a quanto sia affermato il programma. Saul Klein in relazione a Seedcamp sottolinea l'importanza della convalida, "Aumentare il founding è difficile se sei un imprenditore affermato, ma se sei un imprenditore alla prima esperienza diventa incredibilmente difficile, poiché quello che cercano più di ogni altra cosa gli investitori è la rassicurazione attraverso una convalida."

- Un gruppo di supporto tra startup

Nonostante tutte le riunioni e le giornate di presentazione, resta difficile incontrare fondatori di startup, specialmente fuori dai grandi centri tecnologici. Trascorrendo del tempo nello stesso edificio o riunendosi regolarmente nel corso di pochi mesi, i fondatori hanno evidenziato il valore di conoscere i loro colleghi dell'acceleratore, dato dal fatto che possono reciprocamente darsi un supporto sostanziale. Anche il network degli alumni di alcuni programmi di accelerazione è considerato dai fondatori una preziosa risorsa. Il potere della rete degli alumni è identificato da Y

Combinator come uno dei loro punti di forza.

- Pressione e disciplina

Un certo numero di fondatori ha individuato che una delle cose più importanti ricevute da un programma di accelerazione è l'orientamento ad una scadenza ed un timing di base per arrivarci. Naturalmente ogni azienda dovrebbe essere in grado di fornire questo, ma in realtà nelle prime fasi è difficile da realizzare. Anche per gli appassionati esperti di startup come Paul Rawlings di Screenreach, il progresso forzato può essere attraente.

Nel paper del 2009 sui programmi di accelerazione di Jed Christiansen, viene chiesto a un certo numero di persone che avevano vissuto gli schemi dei programmi di accelerazione come Y Combinator, Techstars e Seedcamp quello che avessero apprezzato maggiormente. Dall'analisi di Christiansen si evince che “gli imprenditori valorizzano gli elementi dei programmi che offrono loro la possibilità di successo a lungo termine attraverso: connessioni con investitori, altre connessioni e supporto alle imprese”

2.5 L'ecosistema degli acceleratori di startup

La tesi che i programmi di accelerazione contribuiscono al successo delle startup è affermata dalla letteratura, anche se quest'ultima non ha ancora svolto dei veri e propri studi empirici sull'argomento.

Quando si confronta un gruppo comparabile di aziende che non hanno partecipato a programmi di accelerazione, con quelle che vi hanno partecipato, si rileva che queste ultime sperimentano un'accelerazione nel raggiungimento di importanti traguardi, come il tempo per aumentare il capitale di rischio, essere acquisiti e ottenere la trazione dei clienti. Tuttavia, questi effetti positivi si dissipano quando si esamina un più ampio numero di acceleratori. Molti programmi non sembrano accelerare lo sviluppo delle startup e, in alcuni casi, potrebbero persino rallentarlo.

Confrontando le startup degli acceleratori principali con una serie di startup simili che non ha svolto il programma, la letteratura dice che i primi avrebbero più probabilità di ricevere un round di finanziamento prima degli altri e hanno più probabilità di essere acquisiti. (I.Hathaway, What Accelerators really do, Harvard Business Review 2016).

Ulteriori ricerche indicano i canali attraverso i quali gli acceleratori aiutano a sviluppare un'impresa, dimostrando che si tratta principalmente dell'apprendimento nell'esperienza dell'acceleratore, il valore degli acceleratori sembra reale e probabilmente proviene dall'ambiente intensivo di apprendimento.

Per riassumere, gli acceleratori possono avere un effetto positivo sulle prestazioni delle startup con cui lavorano, anche rispetto ad altri investitori chiave della fase iniziale. Ma questa scoperta non è universale tra tutti gli acceleratori e finora è stata dimostrata nei principali programmi.

Di certo un dato significativo che dimostra il contributo positivo degli acceleratori, deriva dall'aumento del numero di acceleratori in tutto il mondo e delle relative startup che vi partecipano.

A conferma di ciò nel "Global Accelerator report 2015", emerge che gli acceleratori di startup svolgono il maggior ruolo nel mondo tecnologico. Nuovi programmi di accelerazione vengono lanciati praticamente ogni giorno. Gli acceleratori sono "un modo dimostrato di far crescere

rapidamente una start-up, imparando da esperti, trovando una grande mentorship e un collegamento ad un forte network. Forniscono risorse che riducono i costi per avviare un'azienda e il capitale iniziale di cui un team ha bisogno per lanciare la sua attività o per raggiungere precocemente importanti traguardi. Sono diventati la nuova scuola di business” (Natty Zola, 2015).

Gli acceleratori sono diventati un rito di passaggio per migliaia di imprenditori in tutta Europa e in tutto il mondo.

Oggi ci sono acceleratori in tutte le parti del mondo. Gli Stati Uniti e il Canada continuano a regnare come leader dell'industria dell'acceleratore con un totale di 111 acceleratori che investono 90 milioni di dollari in 2.968 startup. L'Europa, con un totale di 113 acceleratori che investono 41 milioni di dollari in 2.574 start-up, segue da vicino gli U.S.A.. L'industria dell'acceleratore si sta espandendo rapidamente anche in quelle regioni inaspettate come l'America Latina, dove un mix di capitali privati e pubblici sta alimentando un aumento delle startup e degli acceleratori³⁰.

Globalmente, gli acceleratori stanno mostrando un singolare interesse in diversi tipi di startup che vogliono portare nei loro programmi, dimostrando come la globalizzazione offra la possibilità di mettersi in mostra anche a quei paesi che si concentrano strettamente sui confini tecnologici.

³⁰ Dati al 2015 forniti dal Global Accelerator report 2015

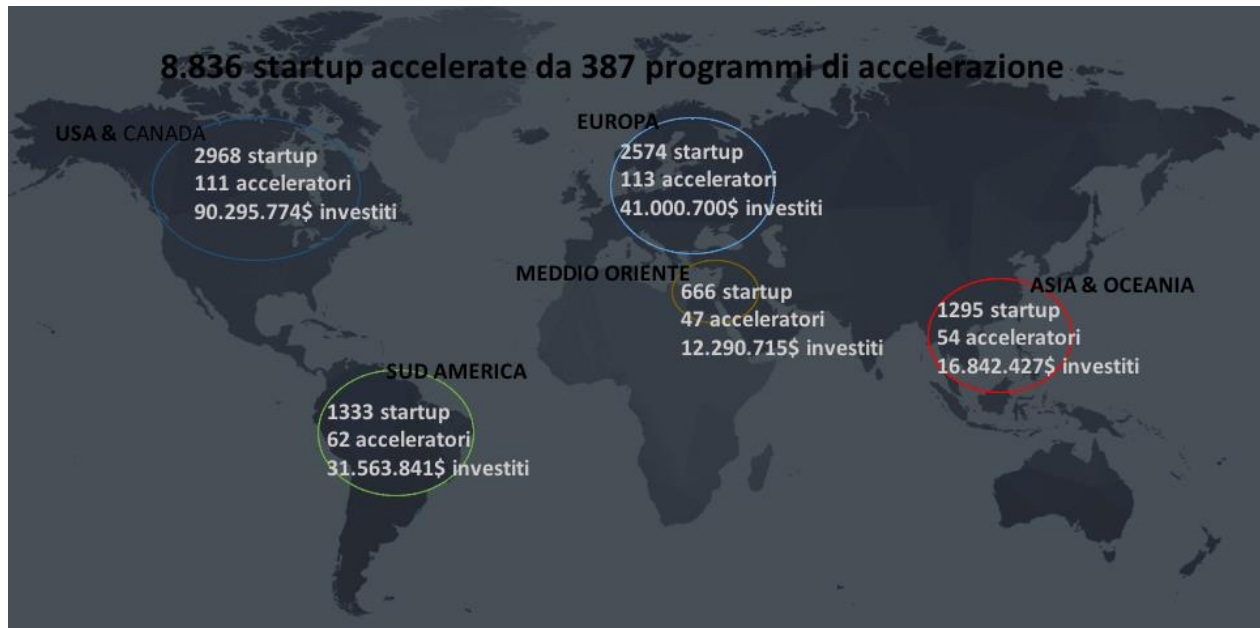


Figura 3- Global Accelerator Report 2015

Gli acceleratori stanno cercando di disegnare sempre di più startup con un focus basato su Internet. La loro speranza, è di trovare in questo nuovo vivo mercato quelle iniziative che potrebbero essere attrici del prossimo grande prodotto o idea a livello mondiale. Non a caso la percentuale di interesse delle startup a voler investire nel mercato di internet nei prossimi 12 mesi resta la più alta con il 74%³¹.

Internet of things	Big data analytics	Software as a service	Fintech
74%	65%	65%	64%

Tabella 5- % of accelerators that reported an interest in investing in these markets in the next 12 months, Global Accelerator Report 2015

³¹ Dati al 2015 forniti dal Global Accelerator report 2015

Nell'arco di un decennio, gli acceleratori sono diventati uno dei pilastri degli ecosistemi di startup nelle regioni di tutto il mondo. Durante tutto questo periodo, i modelli di business dell'acceleratore e le strategie di crescita continuano ad evolversi. Tra i due migliori acceleratori al mondo per capitale investito, troviamo 500 Startups e Techstars US provenienti dagli Stati Uniti.

Dalle percentuali totali fornite dal Global Accelerator report 2015, evince come il primato di investimenti offerti alle startup è detenuto dagli USA con il 47% degli investimenti globali, assieme al primato per numerosità di startup accelerate con il 34% del totale, mentre il primato di numerosità di acceleratori, sorprendentemente fa capo all'Europa con il 30%.

L'Europa ha sperimentato un forte e continuo interesse per il mondo delle startup con l'aumento di investimenti privati e pubblici nell'industria di start-up, in tutta l'area europea. Ciò ha alimentato la crescita e la forza dei programmi di accelerazione esistenti e l'incremento di essi attraverso il lancio di nuovi programmi di accelerazione. Complessivamente, nel 2015, sono stati investiti 37.533.632 di euro in 2.574 startup di 113 acceleratori.

L'Europa sta vivendo un forte aumento negli acceleratori verticali, che si concentrano su specifiche nicchie industriali. Dei 26 nuovi programmi di accelerazione che sono entrati nel mercato, 14 si sono focalizzati su settori specifici³². Questa verticalizzazione è guidata in particolar modo dal crescente numero di aziende che sponsorizzano o si associano agli acceleratori per accedere alle start-up all'interno del loro campo. Di conseguenza, viene lanciato un maggior numero di programmi di accelerazione che si concentrano su industrie specifiche in parallelo con i loro sponsor o partner aziendali.

Inoltre un gran numero di multinazionali si sta avvalendo al suo interno di veri e propri acceleratori di startup. Nel "Database of Corporate Accelerators"³³ sono stati rilevati nel 2016, 79 programmi di accelerazione di proprietà di grandi imprese tra le quali troviamo: Cisco Systems (Cisco Entrepreneurs), Coca-Cola Co (The Bridge), Deloitte (Beta-i), Ernst & Young (EY Startup Challenge), Google (Google Launchpad Accelerator), IBM (IBM Alpha Zone), Illumina (Illumina Accelerator), MasterCard (Start Path Europe), Microsoft Corp (Microsoft Ventures

³² Dati al 2015

³³ <https://www.corporate-accelerators.net/>

Accelerator), Unilever (The Unilever Foundry), Walt Disney (Disney Accelerator), Yahoo! (SigmaLabs Accelerator) ecc.

2.6 Conclusione capitolo

In questo capitolo è stata posta una grande attenzione al ruolo degli acceleratori nel panorama odierno, i quali grazie alle loro peculiarità intrinseche nei loro programmi aiutano le startup in quella che può essere considerata la fase più difficile ovvero quella di accelerazione e crescita.

La testimonianza del contributo degli acceleratori nel successo delle startup, non viene da uno studio empirico della letteratura ma è data dall'aumento di anno in anno della numerosità dei loro programmi, che sta costituendo un vero e proprio ecosistema globale.

Inoltre con la costituzione di un ecosistema di acceleratori si garantisce sempre un livello di internazionalità alle startup che vi partecipano, a partire dal processo di selezione, fino ad arrivare ad un'offerta del programma con partners, mentors e investitori internazionali.

Proprio sul contributo degli acceleratori tramite un'offerta internazionale che permette alle startup che vi partecipano di accelerare il loro processo di internazionalizzazione e di diventare delle global startup si concentrerà il terzo capitolo di questo elaborato.

Capitolo 3

Il ruolo degli acceleratori di startup nel processo di internazionalizzazione

3.1 Introduzione capitolo

Con l'analisi svolta nei primi due capitoli è stata effettuata una panoramica sulle nuove tipologie d'impresa e sugli acceleratori di startup, anticipando il ruolo di questi ultimi nelle global startup. In questo capitolo si effettuerà una connessione tra i due fenomeni per arrivare all'obiettivo principale di questo elaborato, ovvero testare se esiste una relazione tra questi ultimi. In particolar modo, si analizzerà come gli acceleratori contribuiscono al processo di internazionalizzazione delle startup, rendendole delle global startup.

La letteratura non è molto ampia riguardo a quest'argomento a causa del fatto che gli acceleratori sono un fenomeno recente. Ciò fa sì che ci sia ancora una grande scarsità di studi (soprattutto empirici) su acceleratori e start-up accelerate (Cohen e Hochberg, 2014).

Per questa ragione si aprirà il capitolo descrivendo il modello "Forces Influencing Internationalization Speed" sviluppato da Oviatt e McDougall, utilizzato per spiegare le imprese born global, international new ventures, global startup e giustificando la loro velocità nel processo d'internazionalizzazione come in particolar modo dovuta alla figura dell'imprenditore ed alle sue caratteristiche. Queste variabili verranno validate dallo studio successivo di Giusy Cannone ed Elisa Ughetto, in "Born globals: A cross-country survey on high-tech start-ups" (2014).

Successivamente per connettere il rapido processo di internazionalizzazione con gli acceleratori, verrà utilizzata la teoria proposta da C. F. B. Sarmiento, C. A. S. de Carvalho e L. A. da Rocha

Dib, i quali basandosi sul modello di Oviatt e McDougall per la prima volta evidenziano il ruolo degli acceleratori nella velocizzazione del processo di internazionalizzazione delle startup che partecipano ai programmi di accelerazione. Ciò avviene soprattutto attraverso la sostituzione del network degli acceleratori a quello dei founders.

Infine dopo aver analizzato nuovamente il ruolo degli acceleratori nel processo di internazionalizzazione e commentata la teoria che descrive questa relazione verrà reinterpretato il modello “Forces Influencing Internationalization Speed”, attraverso un’ottica personale, che vede l’acceleratore protagonista nel permettere alle startup di sviluppare in poco tempo un modello globale. Le variabili che contribuiranno a questo nuovo modello si baseranno sia sullo studio empirico di Giusy Cannone ed Elisa Ughetto sia su un’interpretazione personale fondata sullo studio di offerta dei programmi di accelerazione e delle necessità delle imprese per sviluppare un rapido processo di internazionalizzazione.

3.2 Le forze che impattano sulla velocità di internazionalizzazione

La letteratura rivolge sin da subito una grande attenzione alle imprese che sviluppano rapidamente un modello internazionale, ed è descritta nel primo capitolo di questo elaborato attraverso born global, international new venture e global startup. Si tratta di tipologie d’impresa con caratteristiche e definizioni diverse tra loro ma con un obiettivo comune: “imprese che, sin dall’inizio, cercano di trarre vantaggio competitivo significativo dall’uso delle risorse e dalla vendita di prodotti e servizi in più paesi” (Oviatt e McDougall 1994). Questa tipologia d’impresa necessitava di un vero modello che contribuisse a spiegare la loro rapidità e velocità nel processo di internazionalizzazione.

Tale modello viene offerto da Benjamin M. Oviatt e Patricia P. McDougall nell’articolo “Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization” del 2005, nel quale viene elaborato il modello “A model of forces influencing internationalization speed” che spiega la rapida internazionalizzazione di quelle imprese. Gli autori si prefiggono il compito di dare una risposta alle tante domande poste della letteratura su questo tipo d’impresa, come ad esempio verificare se potrebbe esserci un vantaggio in termini di rapida

internazionalizzazione (Autio, Sapienza e Almeida, 2000). Quanto prima nella sua storia un'impresa si internazionalizza, tanto più veloce sembra crescere.

Ci sono tre aspetti vitali per spiegare la velocità. In primo luogo, c'è il tempo che intercorre tra la scoperta o l'attuazione di un'opportunità e il primo ingresso dell'impresa sul mercato straniero. Il secondo fattore è la velocità con cui è aumentata la portata del paese, cioè quanto rapidamente si accumulano i mercati stranieri e quanto rapidamente si entra in quei paesi che sono psicologicamente lontani dal paese di origine. In ultimo, vi è la velocità dell'impegno internazionale ovvero quanto velocemente aumenta la percentuale delle entrate estere.

Questo modello afferma che l'internazionalizzazione è un processo la cui velocità è influenzata da quattro tipi di forze: abilitare (generata dalla tecnologia); motivare (data dalla concorrenza); mediare (attraverso la percezione degli imprenditori); e moderare (network e conoscenza).

A Model of Forces Influencing Internationalization Speed

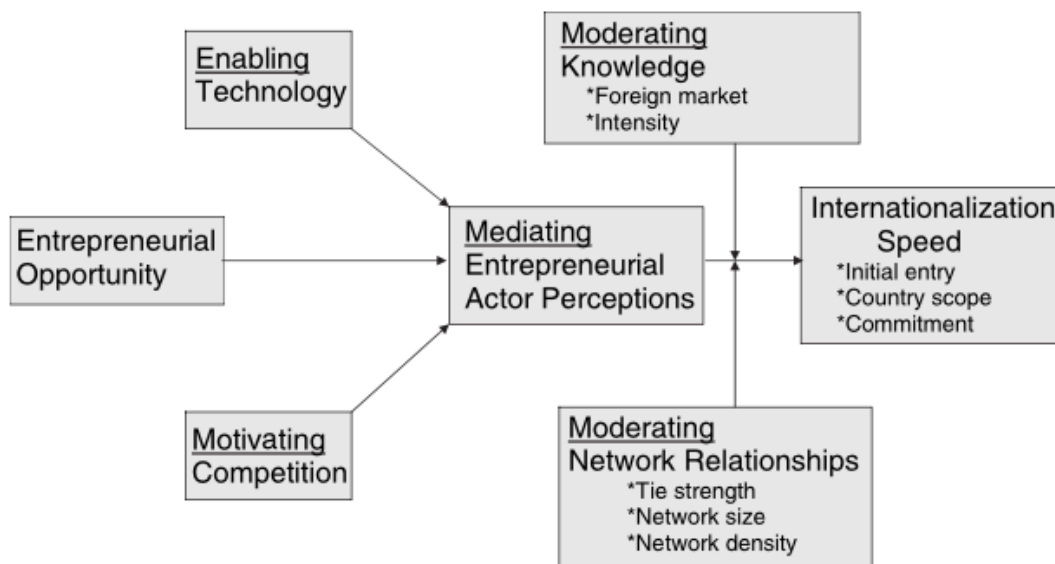


Figura 4- A Model of Forces Influencing Internationalization Speed, M. Oviatt e P. McDougall, 2005

Opportunità imprenditoriali

Il modello parte da un'opportunità imprenditoriale, intesa come “international entrepreneurial”, ovvero una combinazione di comportamenti innovativi, proattivi e di ricerca di rischio che attraversano i confini nazionali con l'obiettivo di creare valore nelle organizzazioni (McDougall e Oviatt, 2000). Per imprenditorialità internazionale si intende la scoperta, l'attuazione, la valutazione e la valorizzazione delle opportunità, oltre i confini nazionali, per creare beni e servizi futuri. (McDougall e Oviatt, 2005).

Abilitare

Il primo principio su cui si basa questo modello, è la forza abilitativa o autorizzativa, che poggia le sue basi sulla tecnologia, la quale rende possibile l'internazionalizzazione accelerata (Oviatt e McDougall, 1999).

Come sottolineato nel primo capitolo, la tecnologia gioca un ruolo fondamentale nello sviluppo di queste nuove forme di business. Tutto ciò ha comportato una riduzione dei costi, insieme all'aumento della velocità di trasporto dei beni e dei servizi nei diversi paesi, e ad una facile comunicazione data dal digitale attraverso tecnologie wireless, internet ecc., rendendo fattibile l'internazionalizzazione accelerata (M. Oviatt e P. McDougall 1994).

Motivare

La seconda forza generale che influenza la velocità dell'internazionalizzazione è la forza motivata della concorrenza. Mentre la tecnologia consente una più rapida internazionalizzazione, i competitors incoraggiano o addirittura costringono gli imprenditori ad internazionalizzarsi. Molti imprenditori sono stati motivati a trarre vantaggio preventivo dalle opportunità tecnologiche in paesi stranieri perché temevano che, se avessero iniziato a competere solo nel loro paese d'origine, i concorrenti, rispondendo rapidamente ad una nuova introduzione del prodotto

avrebbero in tal modo impedito una loro internazionalizzazione in futuro. (McDougall et al., 1994; Oviatt e McDougall, 1995).

Mediare

L'attore imprenditoriale è la terza forza, intesa come forza mediatrice. La persona o il gruppo che scopre o esercita un'opportunità è fondamentale per la dinamica dello sfruttamento internazionale. Attraverso la combinazione data dalle loro caratteristiche personali e dai tratti psicologici, gli imprenditori interpretano il potenziale dell'opportunità, il potenziale della comunicazione, del trasporto e della tecnologia informatica consentendo l'internazionalizzazione e, di conseguenza, il grado di distruzione dei concorrenti (Oviatt, Shrader e McDougall, 2004).

Moderare

Infine ci sono due forze moderatrici che influenzano la velocità dell'internazionalizzazione: il know-how e il network dell'imprenditore. Queste due forze sono particolarmente importanti al fine di aumentare o ridurre la velocità di internazionalizzazione di un'impresa e dipendono essenzialmente dal fondatore o dal team.

Il Network

Il networking è un potente strumento nelle mani dell'imprenditore (Dubini e Aldrich, 1991). Difatti, l'analisi della teoria del network è stata una grande base di partenza per i ricercatori dell'international entrepreneurship (Bell, 1995; Coviello e Munro, 1995; 1997; Oviatt e McDougall, 1994). Gli autori, focalizzandosi sull'esteso network personale dell'imprenditore e del suo team di gestione, hanno cercato di spiegare le nuove forme di internazionalizzazione attraverso la teoria del network. Ad esempio McDougall (McDougall et al., 1994) afferma che il network aiuta le international new ventures o born global ad identificare le opportunità di

business internazionali e che questo network sembra avere più influenza sulle scelte di internazionalizzazione dei fondatori rispetto alla loro “psychic distance”.

L’international business network è una delle più importanti caratteristiche per il successo di una global startup (Oviatt and McDougall 1995). La ricerca dell’imprenditorialità internazionale di Coviello e Munro (1995) ha utilizzato la teoria del network per esaminare gli sviluppi del mercato internazionale e le attività connesse alla commercializzazione nei mercati internazionali, affermando che la selezione dei mercati in cui entrare è data dalle opportunità create attraverso i contatti e il network, piuttosto che solo dalle decisioni strategiche dei dirigenti delle imprese.

In sintesi, i network aiutano gli imprenditori a individuare le opportunità internazionali, a stabilire credibilità e spesso conducono ad alleanze strategiche e a strategie cooperative.

Il modello descrive le relazioni di network come un’influenza moderatrice sulla velocità dell’internazionalizzazione. Una volta scoperta l’opportunità, percepite le tecnologie che permettono l’internazionalizzazione e i competitors che la motivano, l’imprenditore utilizza collegamenti di network stabiliti che attraversano le frontiere per esplorare dove e come più rapidamente l’opportunità può essere sfruttata. Ci sono tre aspetti chiave di tali network che moderano la velocità dell’internazionalizzazione: la forza dei legami di network, la dimensione di questo network e la densità complessiva del network.

La conoscenza

Il know-how era alla base della teoria dello “step approach”, ma la sua importanza ha fatto sì che quest’ultimo svolgesse un ruolo importante anche nella teoria “born global approach” per spiegare il rapido processo di internazionalizzazione. Questo perché la conoscenza e la visione sono la chiave della ricerca aggressiva di opportunità internazionali (Autio et al. 2000). Il bisogno di acquisire conoscenze sul mercato estero e l’importanza dell’insegnamento organizzativo per l’ingresso o l’espansione sul mercato internazionale è stato riconosciuto da numerosi studiosi (Andersen, 1993; Barkema e Vermeulen, 1998; Erramilli, 1991; Inkpen e Beamish, 1997; Lord e Ranft, 2000; Luo, 1997; Zahra et al., 2000). La conoscenza è strettamente

legata alla teoria dell'apprendimento. L'apprendimento organizzativo è definito da Autio et al. come “il processo di assimilazione di nuove conoscenze, attraverso una base di conoscenza dell'organizzazione”. Lo sviluppo della conoscenza dipende dalla capacità di assorbimento dell'impresa, che è “in gran parte in funzione del livello d'impresa precedentemente relazionato con la conoscenza”. (Cohen e Levinthal, 1990). La gestione della conoscenza è particolarmente impegnativa nei settori transnazionali in cui sono coinvolti diversi sistemi di corporate governance, diverse culture, zone temporali e lingue (Kuemmerle, 2002).

La capacità di un'impresa di conoscere un nuovo paese ospitante modera la velocità con cui un'impresa si internazionalizza per sfruttare un'opportunità imprenditoriale. Per gli imprenditori delle imprese che concorrono nei mercati internazionali, il processo di apprendimento è fondamentale per aiutare le loro imprese a superare le difficoltà di estraneità (Hymer, 1976; Inkpen e Beamish, 1997; Zaheer, 1995); gran parte di questa difficoltà si riferisce alla mancanza di conoscenza del mercato straniero (Lord e Ranft, 2000). La conoscenza di un nuovo paese ospitante non è un processo semplice e senza soluzione di continuità, omogeneo in tutti i paesi (Lord e Ranft, 2000). Tuttavia la difficoltà della sua acquisizione può servire ad aumentare i propri vantaggi (Andersen, 1993).

L'importanza del know-how è illustrata nelle “international new ventures” (Kuemmerle, 2002; McDougall et al., 1994; Simões e Dominginhos, 2001). Considerando la capacità di un'impresa di raggiungere e assimilare nuova conoscenza pertinente all'internazionalizzazione, è fondamentale avere già una base di conoscenza. A differenza di quanto avviene nelle multinazionali, la conoscenza in una startup tende ad essere identificata nel fondatore o nel team. In particolare nelle loro precedenti esperienze internazionali. (Almeida e Bloodgood, 1996; Bloodgood, Sapienza e Almeida, 1996; Reuber e Fischer, 1997; Shrader, Oviatt, e McDougall, 2000). Pertanto più un imprenditore ha elevate conoscenze internazionali più elevate sono le probabilità di una rapida internazionalizzazione.

3.2.1 L'applicazione del modello alle born global e la significatività delle variabili

Il modello illustrato non offre tuttavia un'analisi empirica necessaria a capire se le variabili individuate sono veramente quelle che permettono la rapida internazionalizzazione delle imprese. Ciò è particolarmente rilevante per l'analisi e risulta essere il punto di partenza per il modello che verrà illustrato alla fine di questo capitolo.

Giusy Cannone ed Elisa Ughetto, in "Born globals: A cross-country survey on high-tech start-ups", del 2013, effettuano uno studio empirico rielaborando il modello "speed Internationalization". L'obiettivo del loro studio è dimostrare la relazione che vige tra opportunità imprenditoriale e imprese born global, spostando l'attenzione dalla velocità di internazionalizzazione al grado di globalità di queste ultime. In questa rivisitazione la velocità non viene considerata poiché il concetto di born global incorpora già al suo interno i presupposti di una rapida internazionalizzazione (G. Cannone, E. Ughetto, 2014). Basandosi sulle variabili del modello precedente, con alcune varianti e l'introduzione di altre variabili, le autrici cercano di spiegare il grado di born global delle startup, suddividendolo in alto e basso. Questa distinzione viene effettuata considerando l'area di internazionalizzazione (cioè il numero dei mercati coinvolti). L'analisi viene svolta su un gruppo di 445 startup digitali in più paesi andando a costituire uno dei primi studi quantitativi cross-country, multi-livello, sulle born global (G. Cannone, E. Ughetto, 2014). Ciò ha permesso alle autrici di analizzare anche altre due variabili diverse dal modello di Oviatt e McDaugall, ovvero le condizioni del paese d'origine e le caratteristiche dell'impresa.

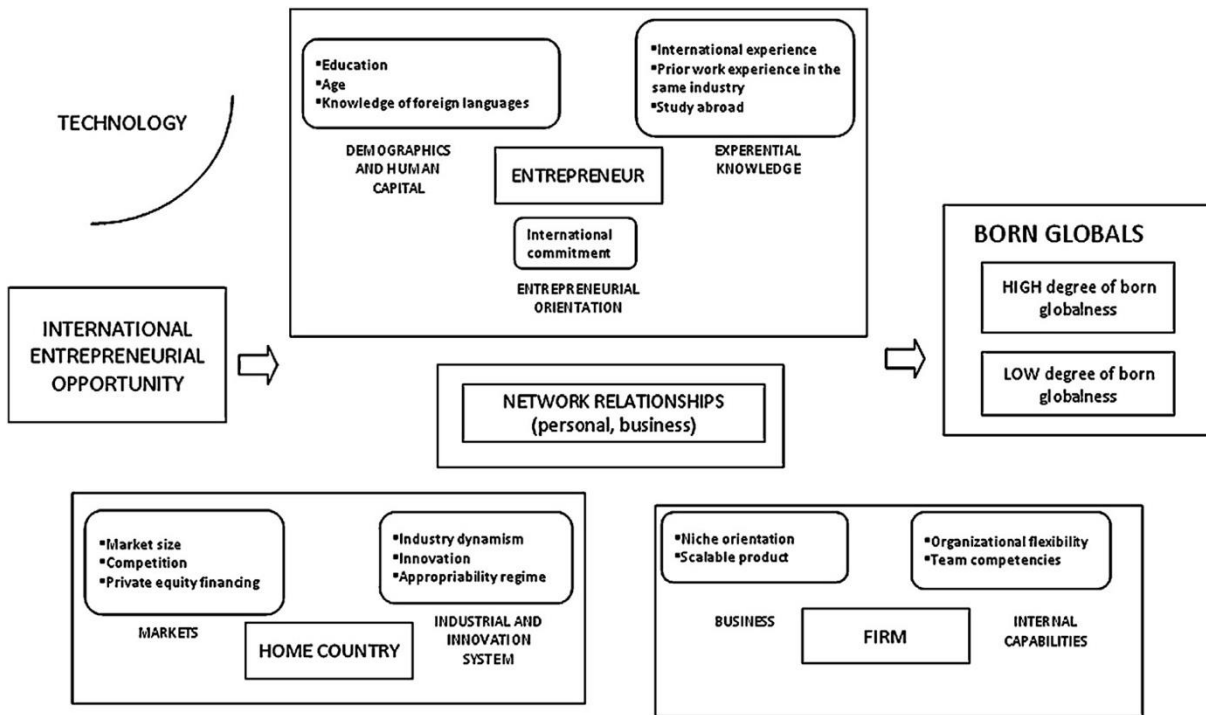


Figura 5- Theoretical framework - Born globals: A cross-country survey on high-tech start-ups- G. Cannone, E. Ughetto, 2014

I risultati dell'analisi non riescono tuttavia ad individuare una vera relazione tra i diversi gradi di born global delle startup esaminate, poiché le variabili non trovano una grande significatività nelle regressioni del lavoro per dimostrare questa relazione. Tuttavia viene offerto un grande contributo al modello “speed internationalization” dimostrando quali sono le variabili che incidono nell'internazionalizzazione di una startup traducendosi nella realizzazione di un'impresa born global. Inoltre attraverso il campione analizzato e le variabili aggiunte, vengono connesse le caratteristiche di una startup al modello born global.

In particolare vengono validate le ipotesi che una scalabilità di prodotto ed un focus su di una determinata nicchia di mercato, in linea con gli altri contributi teorici (Knight e Cavusgil, 1996, 2004; Oviatt e McDougall, 1994) sono fattori che portano ad una rapida internazionalizzazione. Questi due fattori sono tipici fattori rilevabili in una startup che si evincono dalle definizioni fornite nel primo capitolo.

Per quanto riguarda le variabili esaminate, da questo studio si rileva che vi è un contributo

significativamente positivo per il network, parzialmente positivo per il know-how dell'imprenditore e negativo per la competizione.

- *La Competizione*

Contrariamente alle aspettative della letteratura (Oviatt e McDougall, 1995), un forte effetto negativo è stato osservato per l'intensità della concorrenza sulla probabilità di un'impresa di internazionalizzarsi sin dalla sua nascita. Il livello della concorrenza interna non aiuta né fa male alla propensione delle born global per diversificarsi geograficamente e rapidamente.

- *Network relationships*

In linea con la letteratura (Schwens e Kabst, 2009; Sharma e Blomstermo, 2003; Oviatt e McDougall, 2005), l'importanza dei rapporti di network come driver dell'internazionalizzazione precoce e del campo di espansione internazionale è stata infatti riconosciuta dagli intervistati. Anche dopo aver controllato l'anno di internazionalizzazione e lo stato dei mercati finanziari, è stato osservato un effetto positivo e significativo della variabile.

- *La conoscenza e l'esperienza internazionale*

Sono emersi risultati interessanti quando è stato considerato il ruolo dell'imprenditore. Mentre le ricerche precedenti hanno assegnato un ruolo prominente alle imprese che volevano internazionalizzare fin dall'inizio esaminando i fattori legati al capitale umano, come l'età, l'istruzione, la conoscenza delle lingue straniere (Madsen e Servais, 1997, Oviatt e McDougall, 1997), si è evidenziato un effetto significativo dato dalla conoscenza di queste ultime. Essere competenti nelle lingue straniere è associato positivamente alla probabilità di un'azienda di internazionalizzarsi fin dalla sua istituzione. La conoscenza delle lingue straniere sembra avere più importanza rispetto all'istruzione o all'età, nella creazione di un'azienda born global.

La conoscenza esperienziale dell'imprenditore è particolarmente importante per definire l'ambito dell'espansione internazionale delle global startup, senza che sia una condizione fondamentale per un'internazionalizzazione anticipata. Questo risultato è parzialmente in contrasto con l'ipotesi che

la conoscenza esperienziale aumenta la probabilità di internazionalizzazione anticipata (Chetty e Campbell-Hunt, 2004; Madsen e Servais, 1997). In altre parole, emerge che l'esperienza precedente dell'attività imprenditoriale e di studio nei paesi stranieri hanno un effetto significativo sul grado di espansione internazionale di una born global ma non sulla rapida internazionalizzazione.

Il paper conclude che la comprensione più approfondita delle condizioni delle born global potrebbe stimolare i responsabili politici a sostenere un'internazionalizzazione anticipata di un'impresa attraverso appositi programmi di sostegno.

Tra i programmi di sostegno alla rapida internazionalizzazione, grazie alle loro caratteristiche, si possono individuare gli acceleratori di startup che verranno descritti successivamente.

3.3 Il ruolo degli acceleratori di startup nel sostituirsi al network

A porre per la prima volta l'attenzione sul ruolo degli acceleratori nel processo di internazionalizzazione delle startup sono Caroline Fabricia Bonk Sarmento, Carlos Augusto Septimio de Carvalho e Luis Antonio da Rocha Dib con la ricerca: "Effectuation and the influence of social networks on the internationalization of accelerated startups" pubblicata nella Review of international Business nel 2016.

Basandosi sullo studio di Oviatt e McDougall precedentemente descritto, gli autori evidenziano in particolare il ruolo del network, ruolo fondamentale nel processo di internazionalizzazione delle piccole imprese. Per spiegare questo contributo si basano sulla teoria effectuation³⁴ che può essere incorporata nella ricerca internazionale dell'imprenditorialità, contribuendo alla comprensione del ruolo del network nel processo di internazionalizzazione (Sarasvathy et al., 2014), soprattutto perché questa teoria tiene conto del network sociale dell'imprenditore, in termini di mezzi attuali a disposizione e di incorporazione delle parti interessate che apportano

³⁴ La teoria dell'effectuation si focalizza sull'imprenditore. L'imprenditore è considerato come un esecutore, ovvero: un attore immaginativo che sfrutta opportunità contingenti e sfrutta tutti i mezzi a portata di mano per soddisfare una pluralità di aspirazioni attuali e future, molte delle quali formate e create attraverso il processo decisionale economico, non vengono date a priori (Sarasvathy, 2001).

risorse aggiuntive (Sarasvathy, 2008). La logica dell'effectuation è una euristica cognitiva³⁵ che descrive come gli imprenditori utilizzano le risorse sotto il loro controllo per creare nuove imprese ed è particolarmente utile in situazioni di grande incertezza, come la creazione di startup. L'*effectuation* si basa su cinque principi³⁶ d'azione imprenditoriale: decisioni basate su risorse già disponibili e non sugli obiettivi da raggiungere; identificazione e gestione di un livello di perdita accessibile; partnership per ottenere risorse non ancora disponibili; trasformazione delle contingenze in opportunità; e, infine, co-creazione di condizioni future attraverso l'interazione di altri agenti, invece di utilizzare tecniche che tentano di prevedere il futuro.

Ci sono alcune caratteristiche del processo di internazionalizzazione che possono essere fruttuosamente riesaminate e studiate attraverso l'effectuation, come l'incertezza sui mercati esteri, le risorse limitate e le dinamiche del network. In particolare la teoria è utile per comprendere processi di internazionalizzazione non pianificata (Chandra, Styles e Wilkinson, 2009; Kalinic, Sarasvathy e Forza, 2014).

Con questa teoria viene offerta un'interpretazione di come un acceleratore abbia velocizzato l'internazionalizzazione di una startup attraverso il suo ruolo nell'integrazione delle differenti relazioni di network.

Attraverso l'analisi di una startup brasiliana "Queremos"³⁷, basata su di un modello di business tecnologico considerato unico, che ha partecipato ad un programma di accelerazione, viene dimostrato il ruolo che ha svolto l'acceleratore nel far espandere rapidamente il modello di business di questa startup, prima in America e successivamente in Europa.

L'analisi del caso è suddivisa in due parti: la sostituzione del social network dell'acceleratore nel

³⁵ L'euristica è una strategia cognitiva, una scorciatoia di pensiero che permette più rapidamente alle persone di elaborare giudizi sociali, ricavare inferenze dal contesto, attribuire significato alle situazioni e prendere decisioni a fronte di problemi complessi o di informazioni incomplete. <https://sociologia.it/sociologia/glossario>

³⁶ Bird-in-hand: suggerisce all'imprenditore di partire dai mezzi disponibili, da ciò che si ha, da quello che si sa. Affordable Loss: pone l'imprenditore di fronte alla scelta sul come agire non tanto sulla considerazione dei propri mezzi come infinita ma basandosi sulla ponderazione di cosa può perdere o permettersi di perdere. Crazy Quilt: pieno coinvolgimento degli azionisti nell'avventura imprenditoriale e l'importanza del network, comunicare con i potenziali clienti e partner. Lemonade: far leva sulle opportunità invece di adagiarsi su logiche che minimizzano il rischio il più possibile. Pilot in the plane: il futuro non si predice, si crea (Sarasvathy, 2001).

³⁷ Fondata nel 2012 con il nome Queremos e tradotto anche in WeDemand, è una piattaforma che dà il potere ai fans di richiedere spettacoli nella loro città e creare una conversazione diretta con i loro artisti preferiti. WeDemand condivide i dati relativi alle richieste dei fan con artisti e manager, consentendo una conversazione uno a uno, aiutando a informare gli artisti e fans sui luoghi migliori per il tour. <https://www.wedemand.com>

processo di internazionalizzazione dell'impresa; e l'adattamento del modello di business per il mercato internazionale. Viene utilizzando il principio “Crazy Quilt” dell’effectuation per illustrare la sostituzione del network informale sociale dell'impresa con una forma formale e strutturata rappresentata dall'acceleratore, in quanto il processo di internazionalizzazione è stato finanziato da nuovi investitori contattati tramite l'acceleratore.

In questo modo, è evidente come l’acceleratore tramite il network ha agito da forza moderatrice nell’accelerazione del processo di internazionalizzazione, vale a dire ha aumentato la velocità dell'entrata dell'impresa in nuovi mercati internazionali (Oviatt e Mcdougall, 2005).

La start up analizzata per internazionalizzarsi non ha seguito un processo “stage approach” come quello descritto nel tradizionale modello Uppsala (Johanson e Vahlne, 1977). Al contrario, ha saltato le prime fasi di modalità d’entrata, insediandosi direttamente nel mercato ospitante. Inoltre, l'impresa non internazionalizza la propria posizione in una rete commerciale internazionale, piuttosto lo fa come atto imprenditoriale (Schweizer, Vahlne e Johanson, 2010).

Nel caso esaminato si può osservare il modo in cui un acceleratore non ha agito come mediatore per accedere al network aziendale (Mcadam e Marlow, 2007) o per rafforzare il network imprenditoriale (Engelman e Fracasso, 2013), ma per sostituire il network della startup durante il processo di internazionalizzazione. Ciò si è verificato perché l'acceleratore ha offerto diverse funzioni nel social network, come l'intermediazione dei flussi di informazioni che hanno permesso l'identificazione di nuove opportunità (Burt, 1992) attraverso la sua rete di mentors e contatti internazionali (Hochberg 2015), la fornitura di risorse fisiche, umane, finanziarie e organizzative (Coviello e Cox, 2006) nel processo di accelerazione (Cohen e Hochberg, 2014, Hoffman e Kelley, 2014). Eppure nel network, la funzione dell'acceleratore ha agito come un meccanismo che ha influenzato positivamente la velocità di internazionalizzazione dell'azienda (Oviatt e Mcdougall, 2005), consentendo così l'ingresso più veloce nel mercato americano.

In termini teorici, il contributo di questo studio è l'illuminazione sui meccanismi attraverso i quali una piccola impresa riceve risorse aggiuntive (Coviello e Cox, 2006), come la conoscenza e il capitale, per il suo processo di internazionalizzazione attraverso l'inserimento di nuove parti interessate (Sarasvathy et al., 2014), nonché come un'azienda possa espandere il proprio network

attraverso le sue relazioni di rete attuali (Sarasvathy et al., 2014). Inoltre offre interessanti spunti su come il ruolo degli acceleratori dovrebbe evolvere per aumentare il suo contributo nel processo di internazionalizzazione. I manager degli acceleratori e degli incubatori dovrebbero cercare di creare un network di mentors e di esperti con proiezioni internazionali per assicurare l'efficacia e la rapidità dell'internazionalizzazione alle startup nella loro fase iniziale, incrementando l'offerta con eventuali partner internazionali come ad esempio investitori e avvocati (C. F. B. Sarmiento, C. A. S. de Carvalho e L. A. da Rocha Dib, 2016).

Gli autori sottolineano che è possibile che questo ruolo di “sostituzione” di network sia più probabile durante un programma di accelerazione rispetto a quello di incubazione offerto dagli incubatori, dato che questi danno un impegno maggiore in termini di risorse finanziarie rispetto agli incubatori tradizionali. Si può avvalorare ulteriormente questa affermazione attraverso l'analisi delle differenze tra acceleratore e incubatore descritte nel secondo capitolo, senza riesaminare le caratteristiche del programma di accelerazione per le quali si rimanda alla lettura del secondo capitolo che spiega come vi sia una netta differenza tra i due programmi.

Questa ricerca ha il limite di essere un singolo studio di un caso e, di conseguenza, i risultati non possono essere generalizzati. Può essere considerata solo la base di un'analisi più approfondita del ruolo degli acceleratori nel processo di internazionalizzazione delle startup. A conclusione del loro studio infatti, gli autori suggeriscono “la ricerca di nuovi tipi di configurazioni di incubatore e acceleratore con o senza programmi definiti dall'internazionalizzazione, nonché l'individuazione di differenti caratteristiche dell'acceleratore. Infine, uno studio più approfondito sul ruolo degli incubatori e degli acceleratori nel processo di identificazione delle opportunità internazionali sembra essere il passo successivo degli studi sull'argomento” (C. F. B. Sarmiento, C. A. S. de Carvalho e L. A. da Rocha Dib, 2016).

3.3.1 Riflessioni e approfondimenti

Grazie a questo studio si pone per la prima volta l'attenzione sul processo di internazionalizzazione degli acceleratori. Nella conclusione si evince la volontà degli autori di proseguire nella ricerca, cosa che verrà effettuata nel prosieguo di questo elaborato attraverso una analisi esplorativa.

L'analisi precedente si sofferma molto sulla teoria dell'effectuation, una teoria applicabile alle startup nella loro primissima fase di vita ma meno a quelle startup che accedono ad un programma di accelerazione in cui la fase "seed"³⁸ è superata e si trovano in una fase iniziale di crescita. Essa afferma inoltre che il processo di internazionalizzazione è un processo non pianificato (Chandra, Styles e Wilkinson, 2009; Kalinic, Sarasvathy e Forza, 2014).

In realtà per le global startup il fattore principale per realizzare il loro modello di business è una mentalità volta alla globalizzazione sin da subito. Una visione globale esiste fin dall'inizio ed è probabilmente la caratteristica più importante associata al successo di una global startup. Il fondatore deve essere in grado di comunicare una convincente visione globale a tutti gli altri attori associati all'avventura. Per essere mondiali bisogna prima pensare globalmente (Oviatt e McDougall 1995).

Un'altra carenza nell'analisi di Sarmiento, Carvalho e Rocha Dib, è costituita dalla mancanza di una netta distinzione tra programmi di incubazione e di accelerazione. I due programmi, abbondantemente descritti nel secondo capitolo, sono molto diversi. L'incubatore, al contrario dell'acceleratore, si interfaccia con l'imprenditore per sviluppare la sua idea e creare la startup. Solitamente il network offerto è molto limitato, insieme agli investimenti messi a disposizione, e presenta un'attività di mentorship praticamente inesistente. Al contrario, un acceleratore, oltre ad offrire un investimento più elevato, basa la sua offerta su fattori quali la mentorship, il network development e il programma educativo. Un altro fattore differente, insito in un programma d'incubazione, è che non è possibile riscontrare un vero e proprio contributo al processo di internazionalizzazione delle startup, poiché il programma, essendo generalmente offerto in una

³⁸ Il seed è l'investimento nella primissima fase dell'idea d'impresa: durante questo periodo il prodotto/servizio è ancora in fase concettuale o di prototipo, l'azienda ha un fabbisogno ridotto ed è alle prese con il business plan, con le analisi di mercato e con la ricerca del personale. <https://www.economyup>.

fase davvero primaria della startup, ha come obiettivo principale quello di costituire quest'ultima. L'incubatore dunque risulta essere un fenomeno abbastanza locale. Al contrario gli acceleratori solitamente presentano un programma aperto a livello globale, dove sono presenti mentors e partner internazionali, e che culmina offrendo una platea internazionale nei pitch finali dove le startup presentano i loro progetti. Tutte attività descritte nel capitolo due.

Quest'approfondimento è necessario per non destare confusione ed incanalare la ricerca e la futura letteratura sul ruolo degli acceleratori nel processo di internazionalizzazione delle startup e non sugli incubatori.

Inoltre l'analisi svolta su un solo caso apre la mente sul ruolo degli acceleratori nel processo di internazionalizzazione ma non può essere utile a trasformare un caso in una teoria.

Per questo motivo nel presente elaborato si ritiene che per analizzare veramente il ruolo degli acceleratori nel processo di internazionalizzazione sia necessario analizzare proprio gli acceleratori, ovvero l'offerta dei loro programmi per vedere quante imprese diventano globali dopo aver svolto un programma di accelerazione.

Approfondendo il ruolo dell'acceleratore grazie alla definizione del programma e quindi dell'offerta, si evince come il ruolo non sia limitato solo alla costruzione di un network.

Nonostante le limitazioni il lavoro precedentemente analizzato è utile per innescare la relazione tra acceleratori e processo di internazionalizzazione.

Questa relazione si può estendere confrontando l'offerta del programma di accelerazione e riprendendo il modello di M. Oviatt e P. McDougall, "A model of forces influencing internationalization speed", 2005. Partendo dal caso precedente, che individua come gli acceleratori si sostituiscano ad una delle forze moderatrici ovvero il network, si può passare ad un ampliamento dell'analisi. Analizzando l'offerta degli acceleratori si evince come essi contribuiscano ad accelerare il processo di internazionalizzazione anche attraverso altre forze che hanno un effetto positivo sulla nascita di global startup, in particolare fornendo un supporto tecnologico alle startup e sostituendosi all'altra forza moderatrice ovvero il know-how, fornito attraverso il contributo dei mentors che si sostituiscono ai fondatori. Questo effetto è dato dall'elevata esperienza dei mentors soprattutto quando vi è un elevato livello di internazionalità

tra essi. In particolare la conoscenza di cui le startup necessitano per internazionalizzarsi è quella internazionale che spesso viene ritrovata nei mentors con un'esperienza in tale campo.

In conclusione, l'acceleratore può essere visto come mediatore della velocità del modello, sostituendo la figura dell'imprenditore per la durata del programma in alcune delle sue caratteristiche.

3.4 Il modello della rapida internazionalizzazione dal punto di vista dell'acceleratore

Dalle riflessioni esposte nel precedente paragrafo nasce la volontà di rielaborare il modello offerto da Oviatt e McDougall, analizzando in particolar modo le variabili dimostratesi significative con lo studio empirico di G. Cannone ed E. Ughetto, e rielaborando poi il tutto con un'ottica differente, incentrata sull'offerta del programma acceleratore che si sostituisce non solo al network dell'imprenditore ma anche alla conoscenza e al supporto tecnologico dell'imprenditore. In questo modello al centro c'è l'offerta dell'acceleratore, che si identifica come vero e proprio protagonista del processo di internazionalizzazione che porta le startup a diventare global startup a seguito del programma. Attraverso questa relazione solo parzialmente individuata da Sarmiento, C. A. S. de Carvalho e L. A. da Rocha Dib, si arriva allo scopo principale di questo elaborato: testare la relazione che vige tra acceleratori e global startup attraverso il contributo offerto dai programmi di accelerazione nel processo di internazionalizzazione.

Anche in questa rivisitazione la velocità non viene considerata poiché i concetti di startup e global startup incorporano al loro interno i presupposti di una rapida internazionalizzazione.

Nel modello vengono rielaborate, secondo l'offerta degli acceleratori, le forze moderatrici che contribuiscono alla veloce internazionalizzazione: conoscenza, (identificata nelle esperienze internazionali dei mentors), network e relazioni (tramite partnership e investimenti) e tecnologia (forza esercitata dall'acceleratore attraverso il supporto tecnologico).

Come si può notare non viene più considerata la forza motivata dai competitors, non avendo trovato un riscontro pratico negli studi analizzati. La tecnologia non viene più analizzata come

forza autorizzativa essendo implicito il suo ruolo che impattando sulla globalizzazione e digitalizzazione ha contribuito indirettamente all'internazionalizzazione, permettendo la nascita di questi nuovi modelli di business, ruolo descritto nel primo capitolo di questo elaborato. Viene però inserito un differente contributo della tecnologia, ritenuta una forza moderatrice, poiché attraverso il suo utilizzo permette lo sviluppo di startup tecnologiche che sono quelle imprese con la più alta percentuale di global startup.

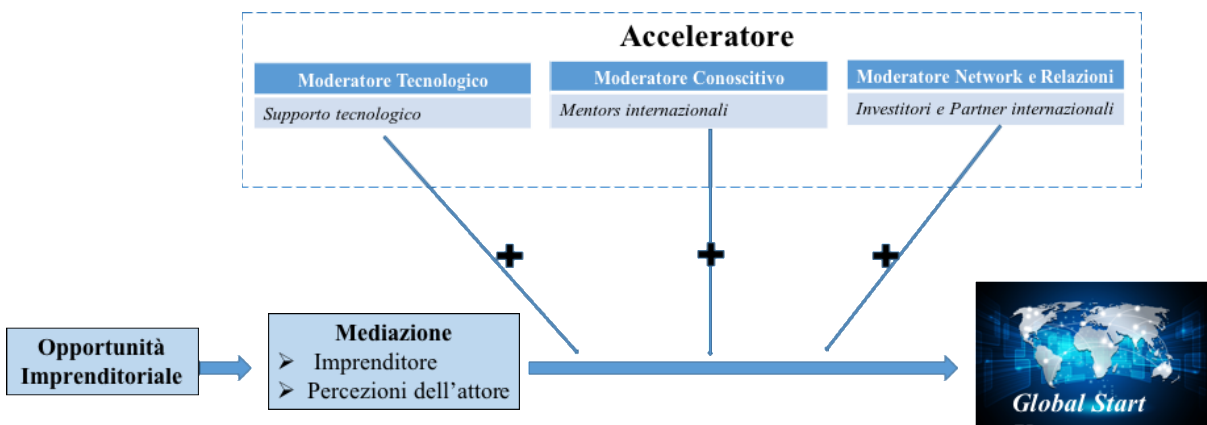


Figura 6- Il Modello delle forze moderatrici dell'acceleratore, elaborazione personale

Moderatore tecnologico

Nel nuovo modello presentato la tecnologia viene considerata una forza moderatrice. La letteratura riconosce la tecnologia come uno dei principali fattori di successo per una global startup. Le più importanti startup globali iniziano a vendere un prodotto o un servizio unico sviluppato grazie alla tecnologia, nei principali mercati. Per entrare con successo in un mercato estero, un'impresa deve possedere un chiaro vantaggio tecnologico che le permetterà di superare le difficoltà di comprensione approfondita delle imprese nei mercati stranieri. Economie di scala

e altri vantaggi di grande dimensione sono stati importanti vantaggi utilizzati dalle corporazioni multinazionali tradizionali in passato. Le startup sono però limitate sia dalla loro inesperienza che dalla loro piccola dimensione. Il modo in cui le global startup superano tali svantaggi è quello di essere le prime a commercializzare un prodotto o un servizio distintivo (M. Oviatt e P. McDougall 1995).

La necessità di ricevere un supporto tecnologico è uno dei motivi che spinge le startup ad entrare in un programma di accelerazione. Il supporto tecnologico offerto nei programmi, con grado differente, contribuisce a sviluppare un prodotto distintivo così da accelerare il processo di internazionalizzazione delle startup. La tecnologia viene offerta attraverso supporti tecnici e consigli strategici, talvolta attraverso partnership con grandi società del mondo ICT o offrendo un budget alle startup presenti nell'acceleratore che potranno spendere in servizi tecnologici. Gli acceleratori offrono ai fondatori la possibilità di incontrare persone dell'industria tecnologica, provenienti sia dalle startup di successo che dalle aziende di grandi dimensioni, ed ottenere da loro preziosi feedback sui propri prodotti e società (Miller e Bound 2011).

Moderatore conoscitivo

L'elevato grado di conoscenze necessarie all'imprenditore per avviare un rapido processo di internazionalizzazione che permette a una startup di diventare una global startup è stato abbondantemente descritto e parzialmente dimostrato dalla letteratura. In particolar modo, per le global startup, avere manager con esperienze internazionali è riconosciuto come uno dei fattori principali per il conseguimento del successo (M. Oviatt e P. McDougall 1995).

I programmi di accelerazione trasmettono queste conoscenze agli imprenditori attraverso i loro mentors internazionali. L'intensa mentoring e l'istruzione sono i pilastri dei programmi di accelerazione (Hackett e Dilts, 2004). I mentors, con le loro esperienze internazionali, si sostituiscono all'imprenditore nel fornire le conoscenze necessarie all'internazionalizzazione, influenzando sulla velocità di internazionalizzazione.

Moderatore Network e relazioni

Il ruolo del network, come già sottolineato, è veramente importante nel processo di internazionalizzazione. Difatti, i network degli acceleratori si possono sostituire a quello dell'imprenditore, come dimostrato nel caso di "Queremos", attraverso i partner o gli investitori che gli acceleratori hanno offerto agli imprenditori. Gli acceleratori garantiscono ai fondatori presentazioni faccia a faccia con partner e investitori e questo è da considerarsi un benefit che per i fondatori sarebbe difficile da ottenere in una prima fase (Miller e Bound 2011). In particolar modo il network e le relazioni internazionali possono essere considerate un fattore moderatore per la globalizzazione di una startup. Avere un network di alleanze internazionali garantisce un facile accesso alle risorse vitali piuttosto che possedere queste risorse e questo è considerato il modo migliore di svolgere attività commerciali internazionali (M. Oviatt e P. McDougall 1995).

Global startup

Ognuna di queste forze porta ad aumentare la possibilità di internazionalizzazione delle startup, grazie all'offerta dell'acceleratore che si sostituisce alle conoscenze internazionali, tecnologiche e al network dell'imprenditore. Un'elevata offerta di queste forze permette una rapida internazionalizzazione delle startup e si configura in un elevato numero di global startup successive al programma di accelerazione.

3.4.1 I fattori di moderazione strutturati in drivers

Per verificare empiricamente il modello sopra descritto ed in particolare come ogni acceleratore contribuisce allo sviluppo di global startup, sostituendosi al network e alla conoscenza internazionale e tecnologica dell'imprenditore, è necessario strutturare le forze moderatrici in drivers concretamente misurabili, individuati nei programmi di accelerazione attraverso: *supporto tecnologico, mentors internazionali e network internazionale*.

Queste variabili in modo sintetico vengono delineate per giustificare la decisione che ha portato

alla loro scelta. Sono confrontate sia in termini di offerta del programma di accelerazione sia di domanda delle global startup. La sintesi di queste variabili è stata effettuata analizzando le necessità, descritte dalla letteratura, delle global startup e sintetizzando l'offerta degli acceleratori che contribuisce a realizzare l'internazionalizzazione delle startup.

Queste variabili saranno misurate attribuendo una valutazione e un grado differente a seconda dell'offerta, per realizzare un'analisi empirica quali-quantitativa nell'ultimo capitolo, per testare il modello ed andare a dimostrare il contributo degli acceleratori nell'aiutare le startup a diventare global startup.

Domanda - Offerta	Global Start-up	Acceleratore
<i>Supporto Tecnologico</i>	Necessità di un prodotto/servizio innovativo e tecnologico considerato distintivo che permetta una rapida scalabilità, focus su nicchie di mercato	Condivisione di aree dove poter usare computer, piattaforme e database. Supporto e assistenza tecnica, consulenza IT, partnership con imprese tecnologiche
<i>Mentorship Internazionale</i>	Imprenditore o team con un'esperienza internazionale	Mentors con esperienza internazionale
<i>Network Internazionale</i>	Network internazionale per poter internazionalizzare il modello di business	Investitori internazionali, Partner internazionali, fondatori internazionali

Tabella 6- La domanda e l'offerta tra acceleratori e global startup in 3 drivers, elaborazione personale

3.5 Conclusione capitolo

In questo capitolo è stata esaminata la teoria che spiega il modello della velocità di internazionalizzazione, utilizzato come contributo sullo studio di nuovi modelli di imprese: born global, international new ventures e global startup.

Attraverso il caso dell'acceleratore brasiliano, con la startup Queremos, viene per la prima volta connesso il rapido processo di internazionalizzazione con l'acceleratore di startup. La scarsa mole di dati offerta per testare questa relazione e le domande aperte lasciate da questo studio, ha fatto sì che questo capitolo proseguisse la ricerca attraverso un'analisi esplorativa per testare una relazione tra internazionalizzazione e acceleratore, mediante la modifica del modello offerto da Oviatt e McDaugall.

Il risultato è dato dall'implementazione del modello, con protagonista l'acceleratore che tramite l'offerta del suo programma si sostituisce alle forze moderatrici dell'imprenditore, individuate in network internazionale, conoscenza internazionale e conoscenza tecnologica. Attraverso questo modello si vogliono identificare quelle variabili nel programma di accelerazione utili a dimostrare il contributo degli acceleratori nell'internazionalizzazione delle startup che partecipano ai loro programmi, che porta le startup a perseguire un modello di business globale.

Alla fine del capitolo vengono strutturate le forze moderatrici attraverso tre drivers: supporto tecnologico, network internazionale e mentors internazionali, definiti come punto di incontro tra domanda e offerta di una global startup e un programma di accelerazione.

Questo modello attraverso i drivers identificati renderà possibile la realizzazione di un'analisi empirica del modello, che sarà descritta nell'ultimo capitolo.

Capitolo 4

Il caso empirico e la validazione del modello

Introduzione 4.1

Nel capitolo precedente è stato presentato un nuovo modello, al fine di analizzare la relazione che vige tra global startup e acceleratori di startup.

Il modello è stato elaborato individuando le variabili che agiscono come moderatori nel processo di internazionalizzazione suggerite dalla letteratura e apportando delle modifiche dopo aver analizzato teoricamente il modello d'impresa delle global startup ed il programma di accelerazione. Inoltre per definire le nuove variabili è stato utile il confronto tramite interviste a founders e ceo delle startup congiunto a quello di manager e mentors aziendali.

Attraverso quest'ultimo capitolo si mira ad entrare nel cuore della ricerca, svolgendo uno studio empirico esplorativo, attraverso un'analisi quali/quantitativa multi-country volta al fine di dimostrare come gli acceleratori contribuiscono allo sviluppo di global startup.

La struttura dell'analisi e la spiegazione delle scelte effettuate nella selezione del campione sarà descritta nella parte dedicata alla metodologia utilizzata che illustrerà anche come è stata effettuata la misurazione dei drivers e l'individuazione delle global startup.

Successivamente verrà dedicato un paragrafo a definire il campione di ricerca sia attraverso la descrizione dei programmi degli acceleratori protagonisti in questa ricerca sia esponendo le peculiarità delle imprese che vi partecipano.

Infine verranno mostrati i risultati, con una spiegazione dell'analisi effettuata e la dimostrazione del modello. Il capitolo si concluderà con la descrizione di alcune global startup che hanno svolto il programma di accelerazione, le quali descriveranno qual è stato il contributo degli acceleratori

che ha permesso loro di essere globali.

Verrà in ultimo luogo lasciato spazio alle conclusioni e a possibili scenari e ricerche future.

4.2 Metodologia

L'analisi empirica parte con l'individuazione dei paesi su cui effettuare lo studio empirico. Per effettuare questa scelta è stato di grande aiuto il Manifesto³⁹ delle startup, una "roadmap" contenente 22 punti d'azione, per favorire il miglioramento dell'ecosistema delle startup e della performance nell'era digitale nei 28 Stati membri dell'Unione.

I 5 punti principali su cui un Paese dovrebbe intervenire sono:

1. Educazione e abilità

Aumentare l'istruzione nell'informatica per fronteggiare il cambiamento digitale e trasmettere alle nuove generazioni i principi, i processi e la passione per l'imprenditorialità fin dalla giovane età. Incoraggiare gli studenti universitari ad avviare un business prima di aver conseguito la laurea. Preparare i laureati per un mercato radicalmente diverso. Spingere le grandi imprese a fornire formazione.

2. Accesso al talento

Trasformare l'Europa nel posto più facile, per talenti altamente qualificati, dove avviare un'impresa e ottenere un posto di lavoro, creando un Visto per Startup paneuropeo. Agevolare le aziende che vogliono assumere al di fuori del loro paese di origine. Promuovere il ritorno dei migliori cervelli nel paese di origine.

3. Accesso al capitale

Aumentare gli investimenti privati e istituzionali per le nuove aziende. Acquistare maggiormente da piccole imprese. Opzioni su azioni fiscali come redditi di capitale, non di reddito ordinario.

4. Politica dei dati, protezione e privacy

Rivedere e normalizzare le leggi sulla protezione dei dati. Togliere l'obbligo per i fornitori di dati di memorizzare le informazioni in un dato paese. Rendere pubblici i dati del governo. Far pensare

³⁹ <http://www.startupmanifesto.eu>

digitalmente i governi.

5. Leadership di pensiero

Avviare un cambiamento di mentalità in tutta Europa, in termini di definizione di successo.

Nel 2016 viene stilata una classifica europea dall' European digital forum⁴⁰ basata sul rispetto delle raccomandazioni del Manifesto nei diversi paesi.

I risultati dicono che il paese più attivo è l'Olanda, che si colloca nella prima posizione sull'adozione globale delle raccomandazioni dettate dal Manifesto con una percentuale dell'85%. A seguire c'è l'Italia, in seconda posizione con l'adozione dell'82% delle raccomandazioni. Questi due Paesi vengono identificati come esempio di intervento a supporto delle startup e nella creazione di un territorio “friendly” capace di incentivare l'innovazione e la trasformazione digitale. Non a caso nell'“European Capital of Innovation award 2016”⁴¹, Amsterdam è stata eletta capitale innovativa Europea 2016, seguita da Torino.

Per testare il nuovo modello, descritto nel terzo capitolo la scelta è appunto ricaduta su questi due paesi per eliminare un possibile fattore distorsivo, che impedisse lo sviluppo di global startup o l'accesso di queste startup ai programmi di accelerazione dovuto alle caratteristiche dei paesi. Questa scelta ha permesso di evidenziare il ruolo degli acceleratori e delle forze moderatrici, non influenzati da fattori esterni.

⁴⁰ The 2016 Startup Nation Scoreboard, David Osimo e the Startup Manifesto Policy Tracker Crowdsourcing Community, European digital forum, 2016

⁴¹ <http://www.ec.europa.eu/icapital>























Rank Country Adoption rate	
	Netherlands 85%
	Italy 82%
	United Kingdom 77%
	Ireland 72%
	Portugal 71%
	Belgium 71%
	Germany 70%
	France 69%
	Austria 68%
	Poland 68%
	Romania 68%
	Spain 63%
	EU Average 60%
	Estonia 60%
	Greece 57%
	Malta 57%
	Finland 56%
	Sweden 56%
	Slovakia 55%
	Czech Republic 54%
	Cyprus 53%
	Denmark 53%

Tabella 7-Adoption of Manifesto Recommendations, European digital forum, 2016

Individuati i paesi, attraverso “l’European digital forum 2016” vengono selezionati gli acceleratori che comporranno il campione dell’analisi. Vengono selezionati 3 acceleratori Italiani e 3 Olandesi selezionati appunto sulla base dell’“European Accelerator Report”, descritto nel secondo capitolo, come migliori acceleratori per numerosità di startup nel 2015. Il campione totale di acceleratori comprendeva 7 acceleratori per l’Italia e altrettanti per l’Olanda; la decisione di non selezionare la totalità del campione è stata effettuata per non forviare la qualità dell’analisi e dei risultati; sono stati così eliminati dall’analisi quelli acceleratori con numerosità irrilevante che potevano distorcere i risultati dell’analisi stessa.

Di questi 6 acceleratori, per avere un dato completo ed individuare il numero di global startup, vengono considerate tutte le startup che hanno partecipato dalla nascita di ogni acceleratore.

L’individuazione delle global startup si baserà appunto sulla definizione di esse fornita nel primo capitolo:

“Piccole imprese giovani ed altamente innovative capaci, attraverso l’utilizzo di internet e l’ausilio della tecnologia, di sviluppare soluzioni con un grado di scalabilità tale da consentire loro il raggiungimento di posizioni di vantaggio competitivo e l’innescò di un rapido/immediato processo di internazionalizzazione, volto alla crescita e all’affermazione dell’impresa nel mercato globale”.

Sono state analizzate tra le startup tutte quelle presenti nel portafoglio degli acceleratori ovvero quelle startup che hanno compiuto o stanno svolgendo attualmente il programma dalla nascita degli acceleratori campione selezionati giungendo così ad un totale di 385 startup in 6 acceleratori di 2 paesi.

I dati numerici sono stati reperiti attraverso il sito web degli acceleratori delle startup, mentre per individuare quali di queste startup potessero rientrare nella definizione di global startup, sono stati utilizzati i siti web di ogni singola startup presente nel portafoglio degli acceleratori e alcune di esse sono state contattate direttamente via mail. In particolare per classificare le startup come global startup, in accordo con la definizione descritta precedentemente, sono state individuate quelle startup che hanno un modello di business incentrato su più di un paese ovvero una quantità importante di vendite, di clienti o partner esteri. Improntando l’analisi più da un punto di vista

qualitativo, non ci si è soffermati sul definire una percentuale del fatturato prodotto all'estero né tantomeno a dare una data precisa sul tempo dell'internazionalizzazione dalla nascita dell'impresa, numeriche tra l'altro molto discordi nella letteratura. In accordo comunque con la definizione di startup, è implicita l'internazionalizzazione nei primi anni di vita delle imprese.

Successivamente è stato ridotto il campione alle sole startup che hanno svolto il programma di accelerazione dal 2012 in poi, questo per rientrare nella definizione di una rapida internazionalizzazione e per ottenere una maggiore puntualità nelle risposte degli intervistati. Inoltre per dimostrare che le startup non erano globali prima di entrare nel programma di accelerazione sono state contattate le imprese e gli acceleratori per risalire al dato relativo al 2015, che identifica il numero di startup globali prima di entrare nell'acceleratore; da questo dato è stata fatta un'assunzione per risalire al numero medio di startup globali prima di entrare nei programmi. Analizzando i dati storici è stato preso il 2015 come anno di riferimento e posto un 5% in meno di startup entrate già globali nell'acceleratore per ogni anno antecedente e un 5% in più per ogni anno successivo.

Attraverso questa assunzione il dato è stato reso il più puro possibile rispetto appunto al ruolo che giocano gli acceleratori nell'internazionalizzazione delle startup.

Infine per indagare sulla relazione tra acceleratori e global startup e spiegarla attraverso le forze moderatrici identificate nel modello proposto nel terzo capitolo, sono state fatte delle osservazioni pratiche sul campo per comprendere come effettivamente gli acceleratori funzionano e in che modo supportano le startup nel processo di internazionalizzazione. Grazie all'ospitalità degli acceleratori è stato possibile assistere alla presentazione dei programmi e a parte del programma di accelerazione delle startup negli acceleratori olandesi (Yes! Delft, Rockstart e Port XL). Attraverso l'osservazione e lo scambio di idee con mentors e manager degli acceleratori da una parte e founders di startup dall'altra, sono stati strutturati i drivers corrispondenti alle forze moderatrici del modello proposto ed è stata classificata l'offerta dei programmi con diverso grado di network internazionale, mentors internazionali e supporto tecnologico presente in ogni acceleratore, attribuendo un punteggio da 1 a 4 per ogni indicatore.

- *Supporto tecnologico* - misurabile attraverso 4 gradi differenti: 1 base (computer, accesso ad internet) 2 medio (base + accesso a data base, supporto tecnico) 3 alto (medio + condivisione tecnologie con altre start-up presenti, supporto e consulenza strategica) 4 molto alto (alto + supporto di tecnologia da partner e grandi imprese esterne specializzate in ICT).
- *Mentors internazionali* - per misurare se nell'acceleratore è presente una mentorship internazionale ed il suo livello sono state definite le percentuali di mentors con esperienza lavorativa internazionale o provenienti da altri paesi, assegnando le seguenti votazioni: 1 (se 0-25% della mentorship è internazionale), 2 (se 25%-50% della mentorship è internazionale), 3 (se 50%-75% della mentorship è internazionale), 4 (se 75%-100% della mentorship è internazionale).
- *International network* - per individuare il livello di international network, è stato analizzato il numero di partner internazionali e la percentuale di investimenti esteri raccolti dando sempre una votazione da 1 a 4 in base alle seguenti percentuali di investimenti provenienti dall'estero: 1 (0-25%), 2 (25%-50%), 3 (50%-75%), 4 (75%-100%) voto pesato al 50% combinato con il numero di partner esteri 1 (0-25%), 2 (25%-50%), 3 (50%-75%), 4 (75%-100%) anch'esso pesato al 50%.

Per ottenere la misura di questi drivers per ogni acceleratore del campione sono state effettuate delle interviste, face-to-face, telefoniche o questionario somministrato tramite mail, presso gli acceleratori di startup.

A rispondere alle interviste sono stati: Rockstart tramite A. Degeler, community growth manager Rockstart Accelerator; Port XL tramite E. Lokhorst, program manager e mentor director Port XL; Yes! Delft tramite K. Sidabutar e S. Boers marketing coordinators YES!Delft; iStarter tramite S. Cimminelli, co-founder e board member iStarter; H-farm tramite il suo team e la manager assistent M. G. Anelli e Luiss Enlabs tramite il suo team.

4.3 Descrizione del campione

Prima di riportare i risultati dell'analisi, per comprendere meglio l'analisi esplorativa è utile descrivere il campione dei 6 acceleratori selezionati, sui quali sono state effettuate le interviste, nel corso delle quali sono emerse anche interessanti peculiarità che verranno descritte alla fine di questo paragrafo.

Gli acceleratori individuati per l'Olanda sono: Rockstart accelerator, Yes!Delf e Port XL.

Mentre per l'Italia sono: H-farm, iStarter e Luiss Enlabs.

rockstart.
accelerator

Rockstart Accelerator è il più grande acceleratore in Olanda, ed offre un programma tra i 150 e i 180 giorni. Il programma di accelerazione si divide ulteriormente in 4 tipologie di programma, in base ad una diversificazione verticale delle nicchie di mercato a cui si rivolge. I quattro programmi sono: al acelerator, web & mobile accelerators, smart energy e digital health.

Per sintetizzare l'offerta dei programmi vengono individuate le fasi più importanti offerte.

Finanziamento: un finanziamento iniziale che va dai 15.000 ai 20.000 euro. *Mentorship:* un network di mentors esperti, circa 300, provenienti da una diversità di realtà, con una vasta gamma di skills che si ripartisce a seconda dei diversi programmi. *Investor network:* più di 200 investitori locali ed internazionali. *Validazione delle opportunità:* una varietà di partner specializzati che offre i propri feedback e consigli alle imprese. *Focus internazionale:* l'Olanda è uno dei migliori ecosistemi digitali al mondo, il luogo ideale per iniziare un'attività con un focus internazionale; il *focus internazionale* collega le startup con diversi stakeholder in Europa, Stati Uniti e altrove e offre uno scenario internazionale attraverso i mentors i quali aiutano le startup ad avere una visibilità internazionale dal primo giorno. *Personale e sviluppo del team:* aiuta le startup ad ottenere la giusta struttura finanziaria e legale e include una componente incentrata sullo sviluppo personale e del team. *Spazio fisico:* offre un ufficio a tempo pieno alle imprese che partecipano al

programma, creando un ambiente ottimale per condividere idee e ricevere feedback all'interno dell'acceleratore. *Supporto Alumni*: al termine del programma, ogni startup ha il diritto di accedere all'area *alumni* che comprende consulenza per la raccolta fondi, supporto per PR e marketing, servizi legali e amministrativi e accesso a offerte esclusive⁴².



YES!Delft ha la sua base a Delft e si focalizza su tutte quelle startup ad alto grado tecnologico. Il suo programma si chiama *Incubation program* e nonostante il suo nome la sua offerta ha caratteristiche comuni con quella degli acceleratori (“fixed-term”, “cohort-based”, “mentor-driven”); mentre il supporto della fase embrionale è offerto nel programma *launch lab*.

Per comprendere il funzionamento del programma vengono individuate delle fasi principali.

Fase della Fondazione: il programma ha una durata di 6 mesi; nella prima fase si lavora intensamente per ottenere le basi giuste, costruire competenze imprenditoriali e pianificare il successo. *Mentoring*: “Impara dai migliori”. Ogni startup è legata a un mentor, un imprenditore esperto che guida e supporta l'impresa lungo il programma. *Crescere o andare*: dopo 6 mesi le startup hanno un piano “milestone” per il successo. Sanno su cosa devono lavorare. Dopo questo periodo possono decidere di restare fisicamente in YES!Delft, prendendo in affitto lo spazio per uffici e diventare parte di una comunità.

Nel programma di YES!Delft a differenza degli altri programmi di accelerazione, non viene chiesta in cambio una parte dell'equity ma la startup si impegna a pagare 25000 euro al conseguimento di alcuni obiettivi prestabiliti⁴³.

⁴² <https://www.rockstart.com/accelerator>

⁴³ <https://www.yesdelft.com/>



Port XL è un acceleratore di startup con sede a Rotterdam, focalizzato su tutte le attività marittime. Port XL è il primo e unico acceleratore marittimo al mondo. L'obiettivo del programma è quello di incrementare le attività di startup nei settori logistici, marittimi, chimici ed energetici.

Nel programma di 3 mesi le startup sono istruite e supportate su temi quali il modello di business, la finanza, gli investimenti, il marketing, il brand e il pitching. Oltre a questo, il valore aggiunto chiave che offre è di fornire l'accesso al network portuale. Il network combinato di mentors e partner Port XL copre molte delle multinazionali e delle PMI nell'area di Rotterdam, nonché una vasta gamma di porti e aziende internazionali.

Il programma si differenzia per l'offerta di: partner, mentors e un network internazionale consolidato.

Port XL è un programma globale che supporta startup in tutto il mondo. Vengono sostenute le startup per espandere il loro progetto in tutto il mondo attraverso un vasto network internazionale, in rapida espansione. L'acceleratore è connesso a degli *hub* come Singapore, Shanghai, Busan, Pireo, Gdansk, Houston, Los Angeles, Boston, Amburgo e Anversa.

Viene stimato il valore della partecipazione al programma a 100.000 euro oltre a 15.000 euro in contanti offerti ad ogni startup. In cambio della partecipazione al programma l'8% delle azioni della startup spettano a Port XL⁴⁴.



H-FARM

H-farm nasce nel 2005 a Tenuta Ca' Tron, Treviso con l'obiettivo di favorire lo sviluppo di progetti digitali.

H-farm è considerato uno dei migliori acceleratori europei e fa parte del Global Accelerator

⁴⁴ <http://portxl.org>

Network⁴⁵. L'offerta del programma si basa su 6 punti principali.

Partner e sviluppo del business: durante il programma le imprese entrano in contatto con aziende partner interessate a collaborare con imprese innovative. Partner selezionati organizzano sessioni di consulenza e attività specifiche per ogni startup, valutando anche possibili accordi di business development e investimenti. *Mentorship e Workshop:* possibilità di partecipare a workshop su temi chiave. Sono previsti anche incontri con imprenditori, investitori e manager del network internazionale di H-farm. *Team dell'acceleratore:* le startup hanno a disposizione un team dedicato composto da accelerator director, program manager, program assistants e operations manager. *Spazio fisico:* vengono forniti a tutto il team lo spazio di lavoro e le attrezzature. *Investimento Seed e visibilità:* ogni team riceve 20.000 euro e la possibilità di ulteriori finanziamenti alla fine del programma. Dopo quattro mesi di accelerazione, i team presentano i loro progetti ad un pubblico internazionale di business angel, investitori, aziende e giornalisti. *Tech Partner:* accesso a centinaia di servizi informatici offerti dai partner. *Opportunità Internazionali:* H-farm è uno dei membri del GAN (Global Accelerator Network), questo fa sì che le startup possono seguire sessioni di mentorship e incontrare partner in altri acceleratori.

In cambio della partecipazione al programma è richiesta alle startup una parte dell'equity che va dal 5% al 10%⁴⁶.



iStarter nasce nel 2012 a Londra, e la sua più grande caratteristica è che è un acceleratore Italiano con sede principale a Londra.

La missione di iStarter è aiutare le migliori startup a creare valore di lungo periodo.

I principali fattori che differenziano iStarter da altri acceleratori sono l'esposizione internazionale, l'attività di outplacement che guarda all'Italia grazie alla forte reputazione tra gli

⁴⁵ Comunità di acceleratori e startup nata nel 2010, che comprende 80 acceleratori, con programmi in più di 120 città i quali hanno supportato circa 4700 startup. <http://gan.co>

⁴⁶ <http://www.h-farm.com/it>

investitori Italiani, ma guarda ancora con più forza ai mercati esteri avendo l'headquarter a Londra e la presenza di Equity partners che possono mettere a disposizione delle startup un enorme network.

L'offerta del programma di accelerazione si articola in tre fasi.

Preparazione: Nel primo mese il supporto alle startup consiste nell'interazione del set documentale esistente per renderlo in linea o migliore dei più alti standard internazionali.

Definizione tattica: 1 mese per definire l'ammontare da raccogliere, valutare e definire il tipo di investitori da contattare. *Generazione di investimento:* negli ultimi mesi si lavora per generare quanti più contatti possibile con i futuri investitori, attraverso il network di iStarter e giornate dedicate⁴⁷.



Luiss Enlabs (la fabbrica delle startup) è l'acceleratore di startup, così chiamato dopo la joint venture del 2012 con la Luiss Guido Carli.⁴⁸

Il programma dura cinque mesi nei quali le startup sono fisicamente negli spazi di Luiss Enlabs e quotidianamente assistite e monitorate.

Durante il programma, vengono aidate le startup ad andare sul mercato e raggiungere una crescita esplosiva, attraverso un investimento a micro-seed e un mix equilibrato di corsi di gestione, supporto pratico e approfondimenti aziendali forniti da un proprio network di consulenti.

L'offerta del programma è strutturata in tre fasi individuate nei seguenti punti.

Prodotto: i primi due mesi sono dedicati alla revisione dell'architettura ICT, UX, interfacce, processi e gestione organizzativa. *Metrica:* i successivi due mesi si focalizzano sull'impostazione degli obiettivi di ogni startup e sull'utilizzo di strumenti di monitoraggio efficaci per comprendere le giuste metriche. *Reddito:* nell'ultimo periodo ogni startup dovrebbe essere in

⁴⁷ <http://www.i-starter.it>

⁴⁸ LVenture 2015

grado di produrre qualche entrata entro la fine del programma.

Luiss Enlabs garantisce alle sue imprese un finanziamento di 80000 euro, di cui 30000 euro in contanti e 50000 euro in servizi. Le startup selezionate in cambio del finanziamento e della partecipazione al programma devono dare il 9% dell'equity a LVenture Group⁴⁹.

4.3.1 Analisi del campione

Già dal processo di selezione delle startup si evince una particolare attenzione ai programmi di accelerazione, per attirare e forgiare quelle startup con le caratteristiche per diventare global startup.

Dalle diverse interviste effettuate presso questi acceleratori emerge che il tipo di startup che entra nei programmi di accelerazione è per una percentuale tra il 75% e il 100% incentrata su un modello di business altamente digitale e basato sull'utilizzo di internet⁵⁰. Questa è anche una delle caratteristiche individuata da Etemad, Wilkinson e Dana (2010) che considerano l'utilizzo di internet come condizione necessaria per l'internazionalizzazione delle global startup.

Si rileva come, in linea con la letteratura, in tutti gli acceleratori del campione il processo di applicazione è aperto e altamente competitivo (Miller e Bound, 2011). I programmi di accelerazione hanno processi di selezione tramite web attraverso i quali le startup possono candidarsi da tutto il mondo.

La selezione a livello globale degli acceleratori è un fattore altamente positivo per creare sin da subito un ambiente internazionale negli acceleratori, composto da startup, team e founders da tutto il mondo.

Per l'80% degli acceleratori il fattore più importante per selezionare una startup è il team, seguito dall'innovatività della startup e dal suo bisogno di svolgere un programma di accelerazione.

Il processo di selezione spesso è incentrato su domande progettate per conoscere il team che sta dietro una startup, piuttosto che sondare l'unicità dell'idea (Miller e Bound, 2011).

⁴⁹ <http://luissenlabs.com>

⁵⁰ 74% delle startup accelerate nel 2015 ha un modello basato su "Internet things", Global Accelerator report, 2015

Il numero di startup che sopravvive o raggiunge il successo dopo il programma di accelerazione è superiore al 50% per tutti gli acceleratori. Questo è un dato incoraggiante per spingere la letteratura ad approfondire e a condurre delle analisi empiriche sul contributo degli acceleratori nel successo delle startup. Si ricorda che la letteratura afferma un tasso di fallimento intorno all'80-90%⁵¹ per le startup, dato ben distante da quello che è stato rilevato nelle startup in portafoglio degli acceleratori del campione analizzato.

In ultimo, prima di dimostrare i risultati dell'analisi utili a testare il modello, è importante sottolineare che la percentuale degli acceleratori campione che offre una platea internazionale alle proprie startup è il 100%.

La spiegazione dell'offerta internazionale trova fondamento nelle risposte fornite dagli acceleratori, i quali affermano che la loro offerta internazionale si concretizza attraverso:

- Possibilità di svolgere il programma in una sede estera
- Relazioni con partner e diverse aziende straniere
- Offerta di mentors, investitori e rapporti con imprese internazionali

A conferma di quanto detto, tra i mentors individuati negli acceleratori (608) più del 60% ha esperienza internazionale. Altrettanto numerose sono le partnership internazionali, sopra il 40% dei partner totali degli acceleratori. In ultimo emerge un'importante quota di investimenti proveniente da investitori esteri, più del 30% del totale degli investimenti.

Questi dati verranno approfonditi nel prossimo paragrafo che mette in risalto i risultati ottenuti per spiegare attraverso le tre forze moderatrici riscontrate negli acceleratori il nuovo modello descritto nel terzo capitolo.

⁵¹ Dato rilevato da Bloomberg, 2016

4.4 Risultati dell'analisi

Nationalità	Acceleratore	Primo programma	Startup	Global Startup	%
IT	LuissEnlabs	2012	45	19	42%
IT	H-Farm	2005	34	21	62%
IT	iStarter	2013	26	16	62%
NL	Rockstart	2012	117	79	68%
NL	Yes Delf	2005	141	48	34%
NL	Port XL	2015	22	14	64%
tot			385	197	51%

Tabella 1- Numero e percentuale totale global startup

Dai risultati emerge un'alta percentuale di global startup: il 51% delle startup che ha svolto un programma di accelerazione ha sviluppato un modello di business globale, per un totale di 197 global startup su 385 startup.

La media di global startup italiana è del 53% contro quella olandese del 50%, ma è da sottolineare la netta differenza di efficienza in termini di startup accelerate dallo stesso numero di acceleratori, per un periodo molto simile. Il 73% delle startup accelerate sono olandesi contro il 27% italiano.

Il gap tra i due paesi potrebbe essere spiegato da una maggiore attrazione delle startup per l'Olanda indicata come paese più "friendly" per le startup, come sottolineato dal Manifesto e questo fattore potrebbe quindi influire sulla numerosità delle applicazioni piuttosto che sul dato di efficienza del programma. Un altro spunto che potrebbe essere utilizzato e approfondito per spiegare questo gap tra i due paesi è quello descritto nel precedente capitolo da Cannone e Ughetto, attraverso la variabile paese che influenza i risultati nel loro modello. Questa tematica non verrà approfondita non avendo dati sufficienti ed avendo analizzato un campione solo su due paesi ma viene lasciata come possibile spunto per nuove ricerche della letteratura su questo tema.

Dalla totalità del campione è stato calcolato che in media circa il 13,5% delle startup presentava già un modello globale prima di entrare nell'acceleratore. Per testare il modello tramite i drivers verrà esclusa questa percentuale del campione poiché l'internazionalizzazione di queste startup non è direttamente imputabile alle forze moderatrici generate dal programma di accelerazione.

Inoltre partendo dal primo campione è stato deciso di prendere in considerazione solo le startup che hanno svolto il programma di accelerazione dal 2012 in poi, per accorciare l'arco di tempo massimo trascorso tra programma di accelerazione e internazionalizzazione della startup. Questa decisione trova conferma nella letteratura che individua un arco di tempo massimo di 6 anni per l'internazionalizzazione delle imprese born global (Knight e Cavusgil, 1996).

La riduzione temporale dell'analisi ha permesso di aumentare l'imputabilità all'acceleratore nell'internazionalizzazione delle startup. Inoltre ha permesso di ottenere una maggiore puntualità dei dati forniti dalle risposte degli acceleratori.

Nationalità	Acceleratore	Primo programma preso in considerazione*	Startup*	Global Startup*	%*	Global Startup**	%**
NL	Rockstart	2012	117	79	68%	68	54%
NL	Port XL	2015	22	14	64%	12	50%
IT	H-Farm	2012*	21	13	62%	11	48%
IT	iStarter	2013	26	16	62%	14	48%
IT	LuisEnlabs	2012	45	19	42%	16	29%
NL	Yes Delf	2012*	80	31	39%	27	25%
tot			311	172	55%	149	48%

Tabella 2 - Percentuale global startup netta

* Startup che hanno svolto il programma di accelerazione a partire dal 2012

**Global startup che non erano globali prima di entrare nel programma di accelerazione

Depurando il campione di partenza, vengono individuate 311 startup, di cui 172 global startup. Di queste 172, 149 sono quelle global startup che non erano globali prima di entrare nel programma di accelerazione e sulle quali si strutturerà l'analisi.

Nel campione di global startup analizzato, vi è una molteplicità di startup con caratteristiche differenti. Vi sono startup con un prodotto altamente innovativo che ha permesso loro di suscitare l'interesse di nicchie di clienti internazionali, startup che strutturano il proprio prodotto o servizio attraverso app o piattaforme digitali che connettono clienti di tutto il mondo, startup che avendo

svolto il programma di accelerazione in un altro paese riproducono il loro modello sviluppato nel paese d'origine anche nel paese ospitante ed infine startup che collaborano con partner mondiali su progetti in diversi paesi.

4.4.1 Dimostrazione del modello

Dall'analisi dei risultati derivanti dall'implementazione del modello è possibile notare che la relazione tra programmi di accelerazione e percentuale di global startup successive al programma può essere effettivamente spiegata attraverso le forze moderatrici del modello, ed i relativi drivers selezionati e misurati, che in base al loro grado riducono o aumentano la percentuale di global startup uscite dagli acceleratori.

Acceleratore	% Global Startup	Mentors internazionali	Network internazionale	Supporto tecnologico	media
Rockstart	54%	4	2,5	4	3,5
H-Farm	48%	4	3	3	3,3
iStarter	48%	4	2,5	3	3,2
Port XL	50%	4	2	3	3,0
Yes! Delf	21%	1	1,5	4	2,2
Luiss Enlabs	29%	2	1	3	2,0
tot	38%	3,2	2,1	3,3	2,9

Tabella 8- Risultati impatto delle variabili moderatrici sulla percentuale di global startup accelerate

Si arriva quindi ad indagare sulla domanda di questa ricerca: Che ruolo svolgono gli acceleratori nel processo di internazionalizzazione delle startup?

Sono gli acceleratori con il più alto grado di forza moderatrice generata da mentors internazionali, network internazionale e supporto tecnologico ad offrire un contributo maggiore alle startup nel processo di internazionalizzazione durante il programma di accelerazione, che si traduce in un maggior numero di global startup.

Dai risultati delle interviste, i drivers selezionati confermano la relazione tra grado di forze moderatrici offerte dal programma di accelerazione e numero di global startup successive ad

esso.

I programmi di accelerazione dove la media di questi drivers è più alta sono anche quelli con la percentuale di global startup più alta, con alcune eccezioni.

Il risultato più netto si riscontra non solo nel trovare al primo posto l'acceleratore con la media dei drivers più alta, ma la significatività è più accentuata nell'individuare due gruppi uno in testa alla classifica ed uno in coda.

Indagando sulle singole forze moderatrici troviamo una media generale di 2,9 su 4, la forza più presente nei programmi è l'elevato supporto tecnologico con una valutazione 3,3 seguita dalla presenza di mentors internazionali, 3,2 e dal network internazionale, 2,9. Interessante sarebbe indagare quale di queste forze influisce di più sulla percentuale di global startup, possibile spunto per nuovi studi.

Nel dettaglio, Rockstart è l'acceleratore con la maggiore percentuale di startup che si sono internazionalizzate a seguito del programma di accelerazione (54%) ed ha la media più alta dei drivers con un punteggio di 3,5 su 4. Il modo di lavorare di Rockstart è esemplare per tutti gli acceleratori ed in particolare per trasformare una startup in una global startup. I numeri e la sua grandezza sono testimonianza della sua efficienza. Dove Rockstart potrebbe migliorare è nell'offerta di un network internazionale, dato che investimenti e partner sono per la maggioranza locali.

La seconda, la terza e la quarta posizione sono occupate da H-farm, Port XL e iStarter, i quali restano abbastanza ravvicinati; la differenza di piccole percentuali di global startup uscite dai loro programmi non è propriamente spiegabile con i drivers i quali registrano una differenza minima, nell'offerta di forze moderatrici, in questi acceleratori. Compongono comunque un gruppo in cui le alte forze moderatrici giustificano l'elevata percentuale di global startup.

In coda alla classifica troviamo Luiss Enlabs e Yes! Delft, anche se considerando la percentuale di global startup la posizione tra i due acceleratori dovrebbe essere invertita. Questo risultato infatti è influenzato dalle caratteristiche di Yes!Delft, acceleratore basato sull'alta tecnologia che offre un grande supporto dal punto di vista tecnologico, infatti ha come valore 4 nel driver del supporto tecnologico, ciò che fa aumentare la media complessiva.

Anche attraverso questi ultimi due acceleratori si confermano i risultati della ricerca già evidenziati. Ancora una volta si dimostra un'effettiva relazione tra forze moderatrici e global startup, in questo caso in ottica negativa.

Questi due acceleratori infatti, non riescono come gli altri ad offrire un alto grado di forze moderatrici e ciò si traduce in una percentuale minore di global startup. È un risultato netto che vede una percentuale del 20% in meno di global startup spiegata appunto da una votazione media dei driver intorno a 2 su 4, ben sotto la media.

Il nuovo modello proposto esplora e mette in luce il ruolo degli acceleratori di startup nel processo di internazionalizzazione e nell'intero ecosistema delle startup. Il ruolo che svolgono gli acceleratori è stato spesso trascurato; la letteratura è veramente poco consistente, anche se sta aumentando negli ultimi tempi, ma ancora non è stata data agli acceleratori l'attenzione che meritano per il ruolo che stanno giocando nello scenario economico.

Attraverso l'individuazione dei drivers vengono evidenziati gli effetti moderativi che essi generano nell'internazionalizzazione delle startup. L'incorporazione delle forze moderative nei drivers selezionati permette la misurazione di essi trasformando un modello teorico in un modello pratico.

Il nuovo modello proposto è un modello più in linea con l'ambiente e meglio si applica a realtà dinamiche come le global startup.

Bisogna tuttavia sottolineare che anche se questa analisi può essere considerata una importante indagine su tutto il mondo degli acceleratori e sulle global startup, il suddetto modello presenta dei limiti. Il primo limite risiede nella numerosità del campione sottostante l'analisi: la scelta di contattare direttamente gli acceleratori dove effettuare interviste e poter assistere al funzionamento dei programmi, data l'importante mole di lavoro e la presenza sul campo, ha di fatto reso impossibile estendere l'analisi ad altri acceleratori di altri paesi; ciò ha impattato sull'impossibilità di ottenere una mole di dati che potesse garantire la significatività per un'analisi prettamente quantitativa. Viene comunque lasciato spazio ad un futuro ampliamento dell'analisi su una numerosità di paesi e acceleratori più consistente, nella quale si potrebbe andare anche ad indagare su una possibile variabile paese.

Inoltre la mancanza nella letteratura di una definizione precisa e univoca sulle global startup può aver determinato una variabile soggettiva nell'individuazione delle global startup nel campione; eventuali futuri approfondimenti potrebbero condurre ad un'analisi di maggior dettaglio.

L'ultimo limite risiede nella presenza di eventuali effetti soggettivi derivanti dalle percezioni dei manager, ceo e mentors che hanno risposto alle domande e che possono, anche se in minima parte, aver comunque impresso una certa influenza sui risultati ottenuti.

4.4.2 Il modello raccontato dalle startup

Prima di arrivare alle conclusioni per avvalorare il modello proposto, come ultimo confronto è stato chiesto ad ogni acceleratore di startup quali erano le principali startup del loro portafoglio diventate globali grazie al loro programma di accelerazione. Dalle risposte sono venuti fuori tanti nomi tra cui: Bidtotrip (iStarter), Owlin (Rockstart), Gamepix e Tutored (Luiss Enlabs), Sagardefence (Port XL) e Competitoor (H-farm).

Tutte queste realtà sono particolarmente significative per avvalorare questo modello anche indagando direttamente sulle startup ed avere un riscontro pratico su ciò che è stato affermato.

Non potendo descrivere tutte le startup è stato deciso di descrivere la storia di Competitoor particolarmente significativa per capire come il programma di accelerazione ha contribuito nella sua internazionalizzazione.



Competitoor è una società innovativa specializzata nella price intelligence per e-Commerce e aziende manifatturiere; fin dalla nascita ha sempre tenuto al centro del proprio progetto di crescita la tecnologia, per poter offrire soluzioni automatizzate in grado di svolgere attività complesse come il riconoscimento semantico dei dati e l'analisi temporale delle fluttuazioni di prezzo.

Nel 2015, poco dopo la sua costituzione, Competitoor è stata scelta da H-farm per partecipare al

suo programma di accelerazione. Il programma di accelerazione, a dimostrazione di quanto affermato in precedenza, grazie al suo alto livello di forze moderatrici è stato particolarmente utile per permettere una rapida internazionalizzazione di Competitoor.

Nel 2016 aiutata dai mentors con esperienze internazionali di H-farm, Competitoor ha sviluppato una strategia internazionale che le ha dato la possibilità di espandere il business (il team di H-farm, 2017).

Utilizzando il network di H-farm, Competitoor ha avuto il privilegio di diventare fornitrice e partner di grandi aziende internazionali e di alcuni dei più importanti brand nei settori automotive, fashion e grocery.

Nel 2017 l'azienda è ulteriormente cresciuta, arrivando a distribuire decine di milioni di dati al giorno e affiancando ai piani storici dedicati ad e-Commerce e Brand , soluzioni per l'analisi dei mercati online per gli uffici acquisti. Attualmente ha clienti di diversi paesi e due sedi, una a Londra e una a Carpi⁵².

Questo caso è una dimostrazione concreta di quanto affermato in questa analisi, poiché da esso si evince come grazie alle tre forze moderatrici fornite dall'acceleratore, Competitoor ha sviluppato un modello di business internazionale.

In particolare, attraverso il supporto tecnologico di H-farm, Competitoor ha sviluppato un prodotto distintivo altamente tecnologico che le ha permesso di destare interesse in diversi paesi. In secondo luogo attraverso il secondo driver, i mentors internazionali hanno indirizzato la startup a sviluppare una strategia internazionale che è stata implementata rapidamente attraverso la terza forza moderatrice ovvero il network internazionale fornito da H-farm. La combinazione di queste 3 forze ha permesso la realizzazione di un modello di business globale.

⁵² <https://competitoor.com>

Conclusioni

La ricerca appena conclusa ci ha permesso di dimostrare il ruolo che gli acceleratori di startup giocano nell'internazionalizzazione delle startup.

Difatti i risultati appena illustrati con l'analisi empirica comprendente diverse startup che hanno sviluppato un modello globale a seguito del programma di accelerazione, nei due paesi più ospitali per le startup: Italia e Olanda, hanno validato il nuovo modello proposto. L'analisi svolta ha dimostrato come le forze moderatrici strutturate in tre drivers, che sono stati individuati nello studio dei programmi di accelerazione, impattano positivamente sul numero di global startup. Gli acceleratori infatti con un più alto livello di offerta di drivers, quindi di forze moderatrici, sono quelli con la più alta percentuale di startup che si sono internazionalizzate e hanno sviluppato un modello globale dopo il programma di accelerazione.

Per dimostrare la domanda di ricerca di questo elaborato è stata necessaria l'analisi approfondita della letteratura su born global, international new ventures e global startup. La connessione tra questi modelli e gli acceleratori di startup è stata evidenziata descrivendo la storia di Airbnb, e il ruolo fondamentale che ha giocato l'acceleratore Y Combinator per lo sviluppo del suo modello globale. Data la scarsità di letteratura sugli acceleratori dovuta anche al recente sviluppo di questi soggetti, prima di indagare sul loro ruolo nell'internazionalizzazione delle startup è stato importante descrivere le loro peculiarità, la loro differenza da altri soggetti come gli incubatori, l'offerta dei programmi di accelerazione e il loro ruolo nell'ecosistema. Questo è stato fondamentale per dare un indirizzo preciso all'analisi empirica.

Le riflessioni e gli approfondimenti condotti hanno consentito di strutturare un'analisi esplorativa che afferma l'effettivo ruolo degli acceleratori di startup, che tramite gli elementi dei loro programmi contribuiscono allo sviluppo delle condizioni necessarie per promuovere un modello globale nelle startup.

L'enorme potenzialità degli acceleratori ha portato a sviluppare un nuovo modello.

Le basi teoriche di questo nuovo modello derivano dallo "speed international model" di Oviatt e

McDougall che cerca di spiegare i modelli di born global e global startup attraverso i fattori che portano a una rapida internazionalizzazione. Si parte da un'opportunità imprenditoriale internazionale generata dall'ambiente tecnologico e spinta dalla forza motivata dai competitors che costringono le imprese a diventare globali per non avere uno svantaggio competitivo. L'imprenditore o gli attori protagonisti dell'impresa rielaborano l'opportunità imprenditoriale attraverso le loro percezioni. Successivamente entrano in gioco le forze moderatrici, il network e la conoscenza dell'imprenditore che accelerano o rallentano il processo di internazionalizzazione. Questo modello di Oviatt e McDougall viene connesso all'offerta degli acceleratori da C. F. B. Sarmiento, C. A. S. de Carvalho e L. A. da Rocha Dib nel 2016 i quali affermano che l'acceleratore si sostituisce alla forza moderatrice del network dell'imprenditore.

Partendo da questi studi si è passati successivamente a implementare un approccio pratico.

È stata svolta un'analisi esplorativa del fenomeno che ha comportato la presenza sul campo, la partecipazione a presentazioni e lo scambio di idee con mentors, founder e manager. Si è seguito lo svolgimento del programma di accelerazione delle imprese e ciò ha permesso la strutturazione di un nuovo modello.

Il nuovo modello afferma che l'acceleratore si sostituisce a tutte le forze moderative dell'imprenditore attraverso l'offerta dei programmi di accelerazione. Sono state individuate 3 forze moderative che impattano sulla numerosità di global startup. Queste forze sono definite in tre drivers ritrovati nell'offerta degli acceleratori:

- supporto tecnologico
- mentors internazionali
- network e relazioni internazionali.

Il risultato ottenuto con questa analisi, è importante di per sé ma è ancora più importante poiché può essere considerato come un'analisi esplorativa innovativa rispetto alla letteratura finora offerta sull'argomento, difatti pur toccando dei temi che nell'ultimo decennio stanno diventando veramente importanti per il ruolo che giocano nel sistema economico, la letteratura ancora non si mostra all'altezza di fornire risposte adeguate.

Gli studi esaminati e i modelli offerti dalla letteratura su cui si è basato questo elaborato

sembrano insufficienti e poco pratici da applicare a realtà dinamiche. In particolare è stato necessario rielaborare il modello di Oviatt e McDougall per poterlo applicare a realtà dinamiche come acceleratori e startup. Inoltre lo studio di C. F. B. Sarmiento, C. A. S. de Carvalho e L. A. da Rocha Dib del 2016, è sì interessante per porre l'attenzione sugli acceleratori di startup nell'internazionalizzazione delle startup, ma si ricorda che è uno studio basato su una sola global startup che non analizza l'offerta dei programmi di accelerazione e che considera una sola forza moderatrice.

Queste considerazioni se da una parte esaltano ancora di più i risultati ottenuti in questo elaborato dall'altra dimostrano che inspiegabilmente ancora non è stata posta particolare attenzione a questi fenomeni. Non troviamo infatti nessuno studio empirico che dimostri il contributo degli acceleratori nel successo delle startup, né tantomeno il contributo degli acceleratori nell'internazionalizzazione delle startup.

Questo elaborato si propone di essere il capofila delle analisi empiriche sugli acceleratori.

Analizzando come sta evolvendo l'ambiente e l'importanza di nuovi modelli generati dalla tecnologia e dalla trasformazione digitale, si ipotizza che global startup e acceleratori di startup svolgeranno dei ruoli sempre più importanti nell'economia dei prossimi anni, trasformando gran parte dell'economia tradizionale.

In particolare l'abbinamento di questi due soggetti, acceleratori e global startup, come riscontrato dall'analisi effettuata, potrebbe permettere di sviluppare delle piccole imprese che sin dalla nascita abbiano competenze, conoscenze e risorse grazie all'offerta di programmi di accelerazione. Prerogative che fino a qualche anno fa potevano essere appannaggio solo di un'impresa di più grandi dimensioni e in una fase avanzata.

Si potrebbe prospettare per queste global startup, come già dimostrato dalla storia con diversi esempi di startup, di poter competere con le più grandi multinazionali e di modificare radicalmente alcuni modelli di business.

In conclusione, il contributo offerto da questo elaborato rileva il ruolo fondamentale degli acceleratori di startup nell'internazionalizzazione delle startup. Esso rappresenta una base di partenza concreta per futuri studi più dettagliati e condotti su campioni più ampi. Questo contributo inoltre può essere particolarmente utile a tutte quelle startup che vogliono sviluppare un modello globale, le quali osservando l'offerta degli acceleratori potranno scegliere il programma di accelerazione con forze moderatrici e quindi drivers più elevati.

La speranza è che questo elaborato non resti solo una singola analisi su una piccolissima parte di un fenomeno enorme, ma sia un primo tassello per far proseguire la letteratura in questa direzione.

Bibliografia

Andersen O., On the internationalization process of firms: A critical analysis. *Journal of International Business Studies*, 1993.

Autio E., Sapienza H.J. e Almeida, J.G., Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth. *Academy of Management Journal*, 2000.

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

Barkema H.G. e Vermeulen F. International expansion through start-up or acquisition: A learning perspective. *Academy of Management Journal*, 1998.

Blank S., Why You Can't Just Tell a Company "Be More Like a Startup", *Harvard Business Review*, 2017.

Brunet S., Grof M., Izquierdo D., "European Acellerator Report", 2015.

Brunet S., Grof M., Izquierdo D., "Global Acellerator Report", 2015.

Cannone G. Ughetto E., Born globals: A cross-country survey on high tech start-up, *International Business Review*, 2014.

Caroli M., Matteo G., *Economia e gestione delle imprese internazionali*, McGraw-Hill, 2016.

Cassetta E., Meleo L., Pini M., Il ruolo della digitalizzazione nel processo di internazionalizzazione delle imprese, Il Mulino, 2016.

Chetty S. e Campbell-Hunt C., A strategic approach to internationalization: A traditional versus a born global approach. *Journal of International Marketing*, 2004.

Cohen S. G., “Accelerating Startups: The Seed Accelerator Phenomenon”, University of Richmond Yael V., Hochberg, Massachusetts Institute of Technology and NBER, 2014.

Cohen W.M. e Levinthal D.A. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. 1990.

Coviello N.E. e McAuley A., Internationalization and the smaller firm: A review of contemporary, empirical research. *Management International Review*, 1999.

Coviello N.E. e Munro H.J., Growing the entrepreneurial firm: Networking for international market development. *European Journal of Marketing*, 1995.

Coviello N.E. e Munro, H.J. Network relationships and the internationalisation process of small software firms. *International Business Review*, 1997.

Coviello, N. E. e Cox M. P., The resource dynamics of international new venture networks. *Journal of International Entrepreneurship*, 2006.

De Sanctis D., Pinna M., E-commerce Made in Italy, esperienze e nuove opportunità per le imprese e per lo sviluppo locale, Milano, Il sole 24 Ore Editore, (2000).

Dentzel Z., Ek D., Hed K., Hinrichs L., Lorentzon M, Shields J., Sohoni R., Veldhuijzen van Zanten, B., “Startup manifesto”, 2016.

Development Centre Studies, Start-up Latin America 2016, “Building an Innovative future”, 2016.

Ellis P., Social ties and foreign market entry. *Journal of International Business Studies*. (2000).

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

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

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

Hathaway I., “Accelerating growth: Startup accelerator programs in the United States”, Brookings, 2016.

Hathaway I., What Accelerators really do, *Harvard Business Review*, 2016.

Hilmersson M. Johanson M., *Speed of SME Internationalization and Performance*, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2015 .

Hymer S.H., The international operations of national firms. Cambridge, In D.L. Sexton e R.W. Smilor (Eds), Entrepreneurship internationalization theory, Advances in International Marketing, 1996.

Isenberg D., The Global Entrepreneur, Harvard Business Review, 2008.

Knight G. e Cavusgil S. T., Innovation, organizational capabilities and the born-global firm. Journal of International Business Studies, 2004.

Knight G., e Cavusgil S. T., The born global firm: A challenge to traditional to traditional internationalization theory. Advances in International Marketing, 1996.

Knight, G. “Emerging Paradigm for International Marketing: The Born Global Firm”, PhD Thesis, Michigan State University, (1997).

Knight, G. A. G. e Cavusgil, S. T. (2004). “Innovation, Organizational Capabilities and the Born-Global firm”, Journal of International Business Studies, vol. 35, no. 2, p. 124.

Knight, G. G., Madsen, T. T. e Servais, P. P. (2004). “An Inquiry into Born-Global Firms in Europe and the USA”, International Marketing Review, vol. 21, no. 6, p. 645.

Knight, G.A. and Cavusgil, S.T. (1996). “The Born Global Firm: A challenge to traditional internationalization theory”. Advances in International Marketing, 8, 11-26.

Knight, G.A. e Cavusgil, S.T (2005). “A Taxonomy of Born-global Firms”. Management International Review, 45, 3, p. 15.

Kuemmerle W., Home base and knowledge management in international ventures. *Journal of Business Venturing*, 2002.

Lord M.D. e Ranft, A.L., Organizational learning about new international markets: Exploring the internal transfer of local market knowledge. *Journal of International Business*, 2000.

Lu J.W. e Beamish P.W., The internationalization and performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 2001.

Madsen T. K. e Servais P., The internationalization of born globals: An evolutionary process?, *International Business Review*, 1997.

Mahnnd V. Venzinke M, The Internationalization Process of Digital Information Good Providers, *Management International Review*, 2003.

McDougall P.P. e Oviatt B.M., International entrepreneurship: The intersection of two research paths. *Academy of Management Journal*, 2000.

McDougall P.P., International versus domestic entrepreneurship: New venture strategic behavior and industry structure. *Journal of Business Venturing*, 1989.

McDougall, P.P. e Oviatt, B.M., International entrepreneurship literature in the 1990s and directions for future research. 1997.

McKinsey&Company, Digital Globalization the new era of global flows, 2016.

Melén S., Nordman R. E., The internationalization modes of of Born Globals: a longitudinal study, *European Management Journal*, 2009.

Miller P. Bound K., “The Startup Factories: the rise of accelerator programmes to support new technology ventures”, 2011.

Moen O., Servais P., Born Global or Gradual Global? Examining the Export Behavior of Small and Medium-Sized Enterprises, *Journal of International Marketing*, 2002.

Novelli S., Federico F., Latorre A. Il ruolo della Rete nell' internazionalizzazione delle PMI, *Doxa Digital*, 2013.

Onetti A., Zucchella A., Jones V., McDougall-Covin P, Internationalization, innovation and entrepreneurship: business models for new technology-based firms, *Journal of Management & Governance*, 2012.

Osimo D., “The Startup Nation Scoreboard”, *The European Digital Forum launches*, 2016.

Oviatt B. M., e McDougall P. P., Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 1994.

Oviatt B.M. e McDougall P.P., A framework for understanding accelerated international entrepreneurship, *Research in global strategic management*, Stamford, 1999.

Oviatt B.M. e McDougall P.P., Global start-ups: Entrepreneurs on a worldwide stage. *Academy of Management Executive*, 2005.

Oviatt B.M. e McDougall P.P., Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 1994.

Oviatt B.M., Shrader R.C. e McDougall P.P., The internationalization of new ventures: A risk management model. In M.A. Hitt e J.L.C. Cheng (Eds), Theories of the multinational enterprise: Diversity, complexity, and relevance. Advances in international management, Amsterdam, 2004.

Oviatt, B. M. e McDougall P., Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. Entrepreneurship Theory and Practice, 2005.

Pasini P., Perego A., Digitalizzare i processi aziendali. Stato dell'arte e innovazione delle soluzioni gestionali, SDA Bocconi School Management, 2016.

Porter M.E., On Competition, Harvard Business School Editore, Boston. (1998).

Rasmussen E. and Tanev S., The Emergence of the Lean Global Startup as a New Type of Firm, Technology Innovation Management Review, 2015.

Ruzzier M., Hisrich R.D., Antoncic B., SME internationalization research: past, present, and future, Journal of Small Business and Enterprise Development, 2006.

Salvatore A., Il processo di internazionalizzazione delle PMI, Il Mulino, 2015.

Sangsuvan K., Small Business in international trade, Southern University Law Review, 2014.

Sarmiento C. F. B., Septimio de Carvalho C. A. e da Rocha Dib L.A., Effectuation and the influence of social networks on the internationalization of accelerated startups, Review of International Business, 2006.

Schwens C. e Kabst R., Early internationalization: A transaction cost economics and structural embeddedness perspective. Journal of International Entrepreneurship, 2009.

Sedoglavich V., Technological imperatives in the internationalization process: Results from a qualitative investigation of high-tech SMEs, *Management Research Review*, 2012.

Sepulveda F., “The difference between Business Accelerator and a Business incubator?”, 2012.

Sharma D. D. e Blomstermo A., The International process of born globals: A traditional versus a born global approach. *Journal of International Marketing*, 2004.

Spinelli S., “Disrupt together: How Teams Consistently Innovate”, 2013, Heather McGowan

Stiglitz, J., *La Globalizzazione e suoi oppositori*. Torino, Einaudi; 2003.

Stiglitz, J., *La globalizzazione che funziona*. Torino, Einaudi, 2006.

T. Kollmann, C. Stöckmann, Hensellek S., Kensbock J, “European Startup Monitor”, 2016 .

Taven S., Global from the Start: The Characteristics of Born-Global Firms in the Technology Sector, *Technology Innovation Management Review*, 2012.

Taven S., Is there a Lean Future for Global Startups? *Technology Innovation, Management Review*, 2017.

Wu A. “Do Startup Accelerators Deliver Value? The Economics of Creating Companies”, *Entrepreneurship review*, 2012.

Zhou L., Wu W. e Luo X, Internationalization and the performance of born-global SMEs: the mediating role of social networks, *Journal of International Business Studies*, 2007 .

Ziyae et al., The deployment and internationalization speed of e-business in the digital entrepreneurship era, *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 2014.

Zola N., “Global Accelerator Report 2015”, 2015.

Zott C., Amit R. e Massa L. The Business Model: Recent Developments and Future Research, *Journal of Management*, 2011.

Sitografia

<http://portxl.org>

<http://www.ec.europa.eu/icapital>

<http://www.gan.co>

<http://www.h-farm.com/it>

<http://www.i-starter.it>

<http://www.luissenlabs.com>

<http://www.Startup.com>

<http://www.startupitalia.eu>

<https://www.500Startup.com>

<https://www.airbnb.it>

<https://www.competitoor.com>

<https://www.forbes.com>

<https://www.rockstart.com>

<https://www.startupbusiness.it>

<https://www.steveblank.com>

<https://www.Techstar.com>

<https://www.Ted.com>

<https://www.YCombinator.com>

<https://www.yesdelft.com>

Ringraziamenti

Mi sembra veramente un momento vicino il giorno in cui ho iniziato il mio percorso universitario, un inizio pieno di insicurezze e dubbi che in pochi avrebbero potuto immaginare terminasse in questo modo. Vorrei iniziare a ringraziare le persone che hanno sempre creduto in me, che mi hanno supportato e incoraggiato nelle mie avventure pure senza dividerle. Ringrazio anche tutti quelli che non hanno mai creduto in me e che inconsciamente mi hanno spronato a fare di più.

Vorrei ringraziare la mia famiglia per esserci sempre stata, mia mamma, mia sorella Francesca, mio fratello Michele e mio fratello Adriano.

Ringrazio la Luiss per avermi permesso di fare due anni indimenticabili, contornati da un Erasmus e da un progetto di tesi all'estero.

Ringrazio il professor Caroli e il professor Valentino per l'enorme supporto, la disponibilità dimostrata e i preziosi consigli che mi hanno offerto nella stesura di questo elaborato.

Ringrazio il professor Ende per la sua gentilezza, ospitalità, il suo tempo e l'aiuto che mi ha offerto in Olanda.

Ringrazio tutti gli acceleratori di startup per l'entusiasmo con cui hanno supportato e contribuito a realizzare l'analisi di questa tesi. In particolare i Dottori A. Degeler, S. Boers e S. Cimminelli, il team di Luiss Enlabs e le Dottoresse E. Lokhorst, K. Sidabutar M. G. Anelli.

Infine ringrazio tutti i miei amici con cui ho condiviso tutte le avventure e le difficoltà in questi ultimi anni, coloro che hanno reso possibile questo momento. In particolare i miei amici conosciuti in questa università Federico, Edoardo, Ciro, Pino, Andrea, Sindaco e Ing. I miei amici storici Piso, Giorgio, Paolo e Chiara. Ringrazio Kim per avermi dato il suo affetto e sostenuto in questo periodo.

Riassunto

Il processo di internazionalizzazione delle imprese è stato a lungo considerato nella maggior parte dei casi come un processo graduale, spiegato attraverso i modelli che descrivono lo “stage approach” (Vernon, 1966, 1971, 1979, Johanson e Vahlne, 1990).

Grazie alle trasformazioni ambientali ed economiche dettate dalla globalizzazione e dalla digitalizzazione, i confini geografici si fanno sempre più labili e le possibilità di realizzare un modello di business internazionale sin dalla nascita è una vera e propria scelta strategica che permette in particolar modo ad imprese altamente dinamiche e che cavalcano la trasformazione digitale di ricercare un vantaggio competitivo nello sviluppo di una rapida internazionalizzazione. I benefici della globalizzazione non confluiscono solo sulle grandi imprese ma le PMI possono diventare micro-multinazionali e le startup possono essere “born global” (McKinsey&Company, 2016).

Le Born Global sono imprese con una gestione delle proprie attività a livello internazionale sin dalla loro nascita che gli permette di entrare immediatamente in mercati molto distanti dal loro paese d’origine, entrare in più paesi contemporaneamente, formare joint venture senza precedenti esperienze ecc. Queste imprese sono state etichettate come International New Ventures (Oviatt e McDougall, 1994), High Technology Start-Ups (Jolly et al., 1992), e Born Globals (McKinsey & Co., 1993); (Knight e Cavusgil, 1996); (Madsen e Servais, 1997).

Il modello di internazionalizzazione per fasi “Stage Approach” non è più applicabile a questa tipologia d’impresa. Nasce quindi un nuovo modello a il “Born Global Approach”.

Internationalization Attributes	Traditional Stages View	Born-Global View
Home market	Domestic market developed first	Domestic market largely irrelevant (this study requires 75% export ratios)
Prior internationalization experience	None expected	Founder has extensive experience in relevant international markets
Extent of internationalization	International markets developed serially	Many international markets developed at the same time
Pace of internationalization	Gradual	Rapid
Psychic distance	In order of psychic distance	Psychic distance irrelevant
Learning to internationalize	At a pace governed by the ability to learn from (slowly) accumulated experience	Learning occurs more rapidly because of superior internationalization knowledge
Firm strategy	Not central to the firm's motivation to internationalize	Realization of competitive advantage requires rapid, full internationalization; product-market scope is focused/niche
Use of information and communications technology	Not central to internationalization	Key role as enabler of global market reach and learning
Networks of business partners	Used in early stages of internationalization and gradually replaced with the firm's own resources	Rapid development of global reach requires rapid, comprehensive network of partners
Time to internationalize	Not crucial to firm success; slow	Crucial to firm success within a few years of inception (e.g., two years)

Una particolare tipologia di Born Global, è individuata nelle Global Start-up.

Le Global Start-up sono le international new venture più radicali. Queste imprese coordinano quasi tutte le attività dell'impresa attraverso i confini nazionali e regionali. Non solo reagiscono sulle possibilità nei mercati globali, ma sono estremamente attive a livello globale per avere accesso alle risorse e ai mercati. Hanno una storia unica e usano conoscenze socialmente complesse legate a diversi networks che attraversano tutto il mondo.

Dal nome “Global Start-up”, si intuisce come questa tipologia d’impresa rappresenti l’incontro di due realtà: le “Start Up firms” e quella delle “Born Global firms”. Se definire la fase di Start-up è più semplice, indentificandola in quella fase di “avvio” da cui passano tutte le imprese, è più difficile ritrovare le caratteristiche delle Born Global nelle Start-up, dovendo essere caratterizzate sia da un grado di innovatività, sia da un grado di “scalabilità” dell’offerta realizzata (prodotto/servizio). Queste due caratteristiche sono indispensabili per una Start-up che miri ad avere successo realizzando un modello di business internazionale.

Nella terminologia corrente si fa riferimento con il nome “Start-up” a quei progetti imprenditoriali giovani ed altamente innovativi che, partendo da un’idea, si propongono di trasformare la soluzione di un problema o di un bisogno in un business. “un’impresa che lavora per risolvere un problema dove la soluzione non è ovvia e il successo non è garantito.”

La letteratura offre solo una parziale definizione di Global Start-up. Per comprendere meglio questa tipologia d’impresa è utile partire dalle caratteristiche delle Born Global unite a quelle delle high technology start-up definendo quindi le Global Start Up: “piccole imprese giovani ed altamente innovative, capaci attraverso l’utilizzo di internet e l’ausilio della tecnologia di sviluppare soluzioni con un grado di scalabilità tale da consentirgli il raggiungimento di posizioni di vantaggio competitivo e l’innesco di un rapido/immediato processo di internazionalizzazione, volto alla crescita e all’affermazione dell’impresa nel mercato globale”.

Dall’analisi della storia di una Global Startup, Airbnb si accenna al ruolo che ha svolto il primo acceleratore di startup al mondo, Y Combinator.

Il fenomeno dei *seed accelerator*, noto anche come acceleratori di startup, è nato tra la fine degli anni ’90 e la prima decade del 2000.

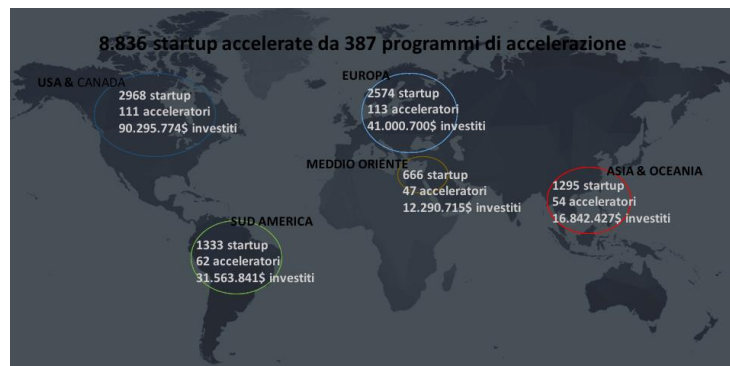
“In linea di massima, gli acceleratori aiutano le imprese a definire e costruire i propri prodotti iniziali, identificare segmenti di clienti promettenti e garantire risorse, tra cui capitali e dipendenti. Più in particolare, i programmi di accelerazione sono programmi limitati, che durano circa tre mesi e aiutano gruppi di start-up con un nuovo processo d’impresa. Solitamente forniscono una piccola quantità di capitale di seed, più uno spazio di lavoro. Offrono inoltre una pletera di networking e opportunità, attraverso partner e mentors, che potrebbero essere imprenditori di successo, program graduates, venture capitalists, angel investors o anche dirigenti aziendali. Infine, la maggior parte dei programmi si conclude con un grande evento, un “giorno di demo” dove entra in gioco un grande pubblico di investitori qualificati” (Cohen, 2013).

Importante differenziare gli acceleratori dagli incubatori “Business Incubatori sono i mentor aziendali dell’infanzia, mentre gli acceleratori sono i mentor per il transito dalla fase dell’adolescenza a quella dell’età adulta”. Si possono sintetizzare le differenze tra gli acceleratori e gli incubatori nella seguente tabella.

	Accelerators	Incubators
<i>Duration</i>	3 months	1-5 years
<i>Cohorts</i>	Yes	No
<i>Business model</i>	Investment; non-profit	Rent; non-profit
<i>Selection frequency</i>	Competitive, cyclical	Non competitive
<i>Venture stage</i>	Early	Early, or late
<i>Education offered</i>	Seminars	Ad hoc, hr/legal
<i>Venture location</i>	Usually on-site	On-site
<i>Mentorship</i>	Intense, by self and others	Minimal, tactical

La tesi che i programmi di accelerazione contribuiscono al successo delle startup è affermata dalla letteratura, anche se quest'ultima non ha ancora svolto dei veri e propri studi empirici sull'argomento.

Di certo un dato significativo che dimostra il contributo positivo degli acceleratori, deriva dall'aumento del numero di acceleratori in tutto il mondo e delle relative startup che vi partecipano.



L'obiettivo che ci si propone attraverso questo elaborato è di mettere in evidenza il ruolo che gli acceleratori di startup rivestono nel processo di internazionalizzazione delle startup, per dare una possibile spiegazione dei fattori che influenzano lo sviluppo di un modello di global startup.

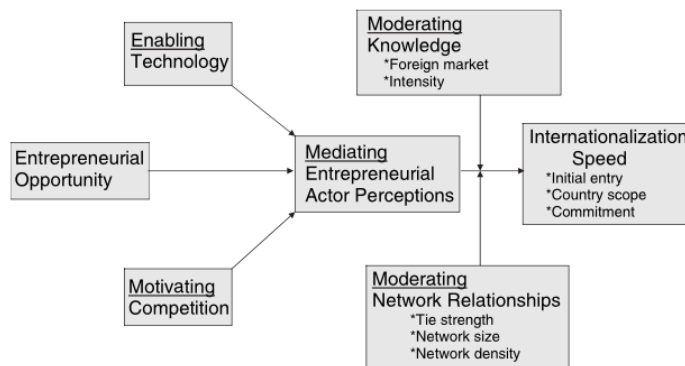
Per spiegare questa relazione verrà effettuata un'analisi attraverso uno studio pratico e innovativo che trova fondamento nella letteratura e nell'osservazione del fenomeno.

Le Born Global necessitano di un vero modello che contribuisse a spiegare la loro rapidità e velocità nel processo di internazionalizzazione.

Tale modello viene offerto da Benjamin M. Oviatt e Patricia P. McDougall nell'articolo "Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization" del 2005, nel quale viene elaborato il modello "A model of forces influencing internationalization speed" che spiega la rapida internazionalizzazione di quelle imprese. Gli autori si prefiggono il compito di dare una risposta alle tante domande poste della letteratura su questo tipo d'impresa, come ad esempio verificare se potrebbe esserci un vantaggio in termini di rapida internazionalizzazione (Autio, Sapienza e Almeida, 2000).

Questo modello afferma che l'internazionalizzazione è un processo la cui velocità è influenzata da quattro tipi di forze: abilitare (generata dalla tecnologia); motivare (data dalla concorrenza); mediare (attraverso la percezione degli imprenditori); e moderare (network e conoscenza).

A Model of Forces Influencing Internationalization Speed



Il modello parte da un'opportunità imprenditoriale, intesa come "international entrepreneurial", ovvero una combinazione di comportamenti innovativi, proattivi e di ricerca di rischio che attraversano i confini nazionali con l'obiettivo di creare valore nelle organizzazioni (McDougall e Oviatt, 2000). Per imprenditorialità internazionale si intende la scoperta, l'attuazione, la valutazione e la valorizzazione delle opportunità, oltre i confini nazionali, per creare beni e servizi futuri. (McDougall e Oviatt, 2005).

Il primo principio su cui si basa questo modello, è la forza abilitativa o autorizzativa, che poggia le sue basi sulla tecnologia, la quale rende possibile l'internazionalizzazione accelerata (Oviatt e McDougall, 1999).

Come sottolineato nel primo capitolo, la tecnologia gioca un ruolo fondamentale nello sviluppo di queste nuove forme di business. Tutto ciò ha comportato una riduzione dei costi, insieme all'aumento della velocità di trasporto dei beni e dei servizi nei diversi paesi, e ad una facile comunicazione data dal digitale attraverso tecnologie wireless, internet ecc., rendendo fattibile l'internazionalizzazione accelerata (M. Oviatt e P. McDougall 1994).

La seconda forza generale che influenza la velocità dell'internazionalizzazione è la forza motivata della concorrenza. Mentre la tecnologia consente una più rapida internazionalizzazione, i competitors incoraggiano o addirittura costringono gli imprenditori ad internazionalizzarsi. Molti imprenditori sono stati motivati a trarre vantaggio preventivo dalle opportunità tecnologiche in paesi stranieri perché temevano che, se avessero iniziato a competere solo nel loro paese d'origine, i concorrenti, rispondendo rapidamente ad una nuova introduzione del prodotto avrebbero in tal modo impedito una loro internazionalizzazione in futuro. (McDougall et al., 1994; Oviatt e McDougall, 1995).

L'attore imprenditoriale è la terza forza, intesa come forza mediatrice. La persona o il gruppo che scopre o esercita un'opportunità è fondamentale per la dinamica dello sfruttamento internazionale. Attraverso la combinazione data dalle loro caratteristiche personali e dai tratti psicologici, gli imprenditori interpretano il potenziale dell'opportunità, il potenziale della comunicazione, del trasporto e della tecnologia informatica consentendo l'internazionalizzazione e, di conseguenza, il grado di distruzione dei concorrenti (Oviatt, Shrader e McDougall, 2004).

Infine ci sono due forze moderatrici che influenzano la velocità dell'internazionalizzazione: il know-how e il network dell'imprenditore. Queste due forze sono particolarmente importanti al fine di aumentare o ridurre la velocità di internazionalizzazione di un'impresa e dipendono essenzialmente dal fondatore o dal team.

Il network è un potente strumento nelle mani dell'imprenditore (Dubini e Aldrich, 1991). Il network aiuta le international new ventures o born global ad identificare le opportunità di

business internazionali e questo sembra avere più influenza sulle scelte di internazionalizzazione dei fondatori rispetto alla loro “psychic distance” (McDougall et al., 1994).

Il know-how era alla base della teoria dello “step approach”, ma la sua importanza ha fatto sì che quest’ultimo svolgesse un ruolo importante anche nella teoria “born global approach” per spiegare il rapido processo di internazionalizzazione. Questo perché la conoscenza e la visione sono la chiave della ricerca aggressiva di opportunità internazionali (Autio et al. 2000). Il bisogno di acquisire conoscenze sul mercato estero e l'importanza dell'insegnamento organizzativo per l'ingresso o l'espansione sul mercato internazionale è stato riconosciuto da numerosi studiosi (Andersen, 1993; Barkema e Vermeulen, 1998; Erramilli, 1991; Inkpen e Beamish, 1997; Lord e Ranft, 2000; Luo, 1997; Zahra et al., 2000).

A porre per la prima volta l’attenzione sul ruolo degli acceleratori nel processo di internazionalizzazione delle startup sono Caroline Fabricia Bonk Sarmiento, Carlos Augusto Septimio de Carvalho e Luis Antonio da Rocha Dib con la ricerca: “Effectuation and the influence of social networks on the internationalization of accelerated startups” pubblicata nella Review of international Business nel 2016.

Basandosi sullo studio di Oviatt e McDougall precedentemente descritto, gli autori evidenziano in particolare il ruolo del network, ruolo fondamentale nel processo di internazionalizzazione delle piccole imprese.

Con questa teoria viene offerta un’interpretazione di come un acceleratore abbia velocizzato l'internazionalizzazione di una startup attraverso il suo ruolo nell’integrazione delle differenti relazioni di network.

Attraverso l’analisi di una startup brasiliana “Queremos”, basata su di un modello di business tecnologico considerato unico, che ha partecipato ad un programma di accelerazione, viene dimostrato il ruolo che ha svolto l’acceleratore nel far espandere rapidamente il modello di business di questa startup, prima in America e successivamente in Europa.

Questa analisi si sofferma molto sulla teoria dell’effectuation, una teoria applicabile alle startup nella loro primissima fase di vita ma meno a quelle startup che accedono ad un programma di accelerazione in cui la fase “seed” è superata e si trovano in una fase iniziale di crescita. Essa

afferma inoltre che il processo di internazionalizzazione è un processo non pianificato (Chandra, Styles e Wilkinson, 2009; Kalinic, Sarasvathy e Forza, 2014).

In realtà per le global startup il fattore principale per realizzare il loro modello di business è una mentalità volta alla globalizzazione sin da subito. Una visione globale esiste fin dall'inizio ed è probabilmente la caratteristica più importante associata al successo di una global startup. Il fondatore deve essere in grado di comunicare una convincente visione globale a tutti gli altri attori associati all'avventura. Per essere mondiali bisogna prima pensare globalmente (Oviatt e McDougall 1995).

Un'altra carenza nell'analisi di Sarmiento, Carvalho e Rocha Dib, è costituita dalla mancanza di una netta distinzione tra programmi di incubazione e di accelerazione.

Inoltre l'analisi svolta su un solo caso apre la mente sul ruolo degli acceleratori nel processo di internazionalizzazione ma non può essere utile a trasformare un caso in una teoria.

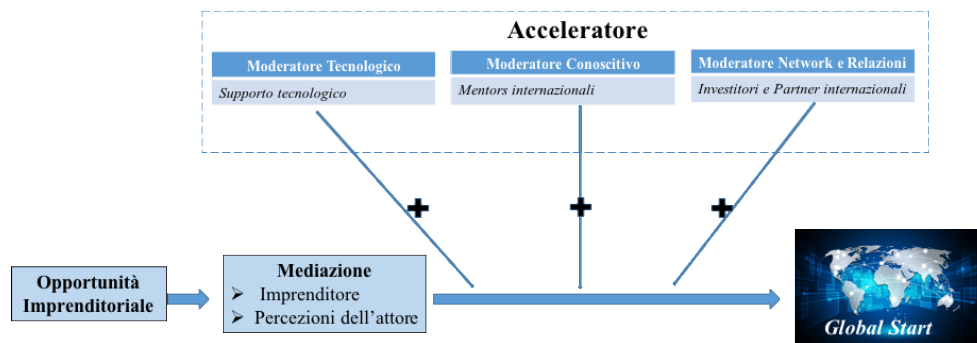
Per questo motivo nel presente elaborato si ritiene che per analizzare veramente il ruolo degli acceleratori nel processo di internazionalizzazione sia necessario analizzare proprio gli acceleratori, ovvero l'offerta dei loro programmi per vedere quante imprese diventano globali dopo aver svolto un programma di accelerazione.

Approfondendo il ruolo dell'acceleratore grazie alla definizione del programma e quindi dell'offerta, si evince come il ruolo non sia limitato solo alla costruzione di un network.

Questa relazione si può estendere confrontando l'offerta del programma di accelerazione e riprendendo il modello di M. Oviatt e P. McDougall. Partendo dal caso precedente, che individua come gli acceleratori si sostituiscano ad una delle forze moderatrici ovvero il network, si può passare ad un ampliamento dell'analisi. Analizzando l'offerta degli acceleratori si evince come essi contribuiscano ad accelerare il processo di internazionalizzazione anche attraverso altre forze che hanno un effetto positivo sulla nascita di global startup, in particolare fornendo un supporto tecnologico alle startup e sostituendosi all'altra forza moderatrice ovvero il know-how, fornito attraverso il contributo dei mentors che si sostituiscono ai fondatori. Questo effetto è dato dall'elevata esperienza dei mentors soprattutto quando vi è un elevato livello di internazionalità tra essi. In particolare la conoscenza di cui le startup necessitano per internazionalizzarsi è quella

internazionale che spesso viene ritrovata nei mentors con un'esperienza in tale campo.

Per affermare questa tesi viene offerto un nuovo modello dove vengono rielaborate, secondo l'offerta degli acceleratori, le forze moderatrici che contribuiscono alla veloce internazionalizzazione: conoscenza, (identificata nelle esperienze internazionali dei mentors), network e relazioni (tramite partnership e investimenti) e tecnologia (forza esercitata dall'acceleratore attraverso il supporto tecnologico).



Nel nuovo modello presentato la tecnologia viene considerata una forza moderatrice. La letteratura riconosce la tecnologia come uno dei principali fattori di successo per una global startup. Le più importanti startup globali iniziano a vendere un prodotto o un servizio unico sviluppato grazie alla tecnologia, nei principali mercati. Per entrare con successo in un mercato estero, un'impresa deve possedere un chiaro vantaggio tecnologico che le permetterà di superare le difficoltà di comprensione approfondita delle imprese nei mercati stranieri. Economie di scala e altri vantaggi di grande dimensione sono stati importanti vantaggi utilizzati dalle corporazioni multinazionali tradizionali in passato. Le startup sono però limitate sia dalla loro inesperienza che dalla loro piccola dimensione. Il modo in cui le global startup superano tali svantaggi è quello di essere le prime a commercializzare un prodotto o un servizio distintivo (M. Oviatt e P. McDougall 1995).

La necessità di ricevere un supporto tecnologico è uno dei motivi che spinge le startup ad entrare in un programma di accelerazione. Il supporto tecnologico offerto nei programmi, con grado differente, contribuisce a sviluppare un prodotto distintivo così da accelerare il processo di internazionalizzazione delle startup. La tecnologia viene offerta attraverso supporti tecnici e

consigli strategici, talvolta attraverso partnership con grandi società del mondo ICT o offrendo un budget alle startup presenti nell'acceleratore che potranno spendere in servizi tecnologici. Gli acceleratori offrono ai fondatori la possibilità di incontrare persone dell'industria tecnologica, provenienti sia dalle startup di successo che dalle aziende di grandi dimensioni, ed ottenere da loro preziosi feedback sui propri prodotti e società (Miller e Bound 2011).

L'elevato grado di conoscenze necessarie all'imprenditore per avviare un rapido processo di internazionalizzazione che permette a una startup di diventare una global startup è stato abbondantemente descritto e parzialmente dimostrato dalla letteratura. In particolar modo, per le global startup, avere manager con esperienze internazionali è riconosciuto come uno dei fattori principali per il conseguimento del successo (M. Oviatt e P. McDougall 1995).

I programmi di accelerazione trasmettono queste conoscenze agli imprenditori attraverso i loro mentors internazionali. L'intensa mentoring e l'istruzione sono i pilastri dei programmi di accelerazione (Hackett e Dilts, 2004). I mentors, con le loro esperienze internazionali, si sostituiscono all'imprenditore nel fornire le conoscenze necessarie all'internazionalizzazione, influenzando sulla velocità di internazionalizzazione.

Il ruolo del network, come già sottolineato, è veramente importante nel processo di internazionalizzazione. Difatti, i network degli acceleratori si possono sostituire a quello dell'imprenditore, come dimostrato nel caso di "Queremos", attraverso i partner o gli investitori che gli acceleratori hanno offerto agli imprenditori. Gli acceleratori garantiscono ai fondatori presentazioni faccia a faccia con partner e investitori e questo è da considerarsi un benefit che per i fondatori sarebbe difficile da ottenere in una prima fase (Miller e Bound 2011). In particolar modo il network e le relazioni internazionali possono essere considerate un fattore moderatore per la globalizzazione di una startup. Avere un network di alleanze internazionali garantisce un facile accesso alle risorse vitali piuttosto che possedere queste risorse e questo è considerato il modo migliore di svolgere attività commerciali internazionali (M. Oviatt e P. McDougall 1995).

Ognuna di queste forze porta ad aumentare la possibilità di internazionalizzazione delle startup, grazie all'offerta dell'acceleratore che si sostituisce alle conoscenze internazionali, tecnologiche e al network dell'imprenditore. Un'elevata offerta di queste forze permette una rapida

internazionalizzazione delle startup e si configura in un elevato numero di global startup successive al programma di accelerazione.

Per verificare empiricamente il modello sopra descritto ed in particolare come ogni acceleratore contribuisce allo sviluppo di global startup, sostituendosi al network e alla conoscenza internazionale e tecnologica dell'imprenditore, è necessario strutturare le forze moderatrici in drivers concretamente misurabili, individuati nei programmi di accelerazione attraverso: *supporto tecnologico, mentors internazionali e network internazionale*.

Domanda - Offerta	Global Start-up	Acceleratore
<i>Supporto Tecnologico</i>	Necessità di un prodotto/servizio innovativo e tecnologico considerato distintivo che permetta una rapida scalabilità, focus su nicchie di mercato	Condivisione di aree dove poter usare computer, piattaforme e database. Supporto e assistenza tecnica, consulenza IT, partnership con imprese tecnologiche
<i>Mentorship Internazionale</i>	Imprenditore o team con un'esperienza internazionale	Mentors con esperienza internazionale
<i>Network Internazionale</i>	Network internazionale per poter internazionalizzare il modello di business	Investitori internazionali, Partner internazionali, fondatori internazionali

Nell'ultimo capitolo si mira ad entrare nel cuore della ricerca, svolgendo uno studio empirico esplorativo, attraverso un'analisi quali/quantitativa multi-country volta al fine di dimostrare come gli acceleratori contribuiscono allo sviluppo di global startup.

L'analisi empirica parte con l'individuazione dei paesi su cui effettuare lo studio empirico. Per effettuare questa scelta è stato di grande aiuto il Manifesto che identifica i due paesi più "friendly" per le startup, Olanda e Italia.

Individuati i paesi, vengono selezionati 3 acceleratori Italiani (H-farm, Luiss Enlabs e iStarter) e

3 Olandesi (Rockstart Accelerator, YES!Delft e Port XL) sulla base dell'“European Accelerator Report”, come migliori acceleratori per numerosità di startup nel 2015. Il campione totale di acceleratori comprendeva 7 acceleratori per l'Italia e altrettanti per l'Olanda; la decisione di non selezionare la totalità del campione è stata effettuata per non forviare la qualità dell'analisi e dei risultati; sono stati così eliminati dall'analisi quelli acceleratori con numerosità irrilevante che potevano distorcere i risultati dell'analisi stessa.

Di questi 6 acceleratori, per avere un dato completo ed individuare il numero di global startup, vengono considerate tutte le startup che hanno partecipato dalla nascita di ogni acceleratore.

Sono state analizzate tra le startup tutte quelle presenti nel portafoglio degli acceleratori ovvero quelle startup che hanno compiuto o stanno svolgendo attualmente il programma dalla nascita degli acceleratori campione selezionati giungendo così ad un totale di 385 startup in 6 acceleratori di 2 paesi.

Successivamente è stato ridotto il campione alle sole startup che hanno svolto il programma di accelerazione dal 2012 in poi, questo per rientrare nella definizione di una rapida internazionalizzazione e per ottenere una maggiore puntualità nelle risposte degli intervistati. Inoltre per dimostrare che le startup non erano globali prima di entrare nel programma di accelerazione sono state contattate le imprese e gli acceleratori per risalire al dato relativo al 2015, che identifica il numero di startup globali prima di entrare nell'acceleratore; da questo dato è stata fatta un'assunzione per risalire al numero medio di startup globali prima di entrare nei programmi.

Infine per indagare sulla relazione tra acceleratori e global startup e spiegarla attraverso le forze moderatrici, sono state fatte delle osservazioni pratiche sul campo per comprendere come effettivamente gli acceleratori funzionano e in che modo supportano le startup nel processo di internazionalizzazione. Attraverso l'osservazione e lo scambio di idee con mentors e manager degli acceleratori da una parte e founders di startup dall'altra, sono stati strutturati i drivers corrispondenti alle forze moderatrici del modello proposto ed è stata classificata l'offerta dei programmi con diverso grado di network internazionale, mentors internazionali e supporto tecnologico presente in ogni acceleratore, attribuendo un punteggio da 1 a 4 per ogni indicatore.

- *Supporto tecnologico* - misurabile attraverso 4 gradi differenti: 1 base (computer, accesso ad internet) 2 medio (base + accesso a data base, supporto tecnico) 3 alto (medio + condivisione tecnologie con altre start-up presenti, supporto e consulenza strategica) 4 molto alto (alto + supporto di tecnologia da partner e grandi imprese esterne specializzate in ICT).
- *Mentors internazionali* - per misurare se nell'acceleratore è presente una mentorship internazionale ed il suo livello sono state definite le percentuali di mentors con esperienza lavorativa internazionale o provenienti da altri paesi, assegnando le seguenti votazioni: 1 (se 0-25% della mentorship è internazionale), 2 (se 25%-50% della mentorship è internazionale), 3 (se 50%-75% della mentorship è internazionale), 4 (se 75%-100% della mentorship è internazionale).
- *International network* - per individuare il livello di international network, è stato analizzato il numero di partner internazionali e la percentuale di investimenti esteri raccolti dando sempre una votazione da 1 a 4 in base alle seguenti percentuali di investimenti provenienti dall'estero: 1 (0-25%), 2 (25%-50%), 3 (50%-75%), 4 (75%-100%) voto pesato al 50% combinato con il numero di partner esteri 1 (0-25%), 2 (25%-50%), 3 (50%-75%), 4 (75%-100%) anch'esso pesato al 50%.

Per ottenere la misura di questi drivers per ogni acceleratore del campione sono state effettuate delle interviste, face-to-face, telefoniche o questionario somministrato tramite mail, presso gli acceleratori di startup.

Nationalità	Acceleratore	Primo programma preso in considerazione*	Startup*	Global Startup*	%*	Global Startup**	%**
NL	Rockstart	2012	117	79	68%	68	54%
NL	Port XL	2015	22	14	64%	12	50%
IT	H-Farm	2012*	21	13	62%	11	48%
IT	iStarter	2013	26	16	62%	14	48%
IT	LuissEnlabs	2012	45	19	42%	16	29%
NL	Yes Delf	2012*	80	31	39%	27	25%
tot			311	172	55%	149	48%

* Startup che hanno svolto il programma di accelerazione a partire dal 2012

**Global startup che non erano globali prima di entrare nel programma di accelerazione

Depurando il campione di partenza, vengono individuate 311 startup, di cui 172 global startup. Di queste 172, 149 sono quelle global startup che non erano globali prima di entrare nel programma di accelerazione e sulle quali si strutturerà l'analisi.

Dall'analisi dei risultati derivanti dall'implementazione del modello è possibile notare che la relazione tra programmi di accelerazione e percentuale di global startup successive al programma può essere effettivamente spiegata attraverso le forze moderatrici del modello, ed i relativi drivers selezionati e misurati, che in base al loro grado riducono o aumentano la percentuale di global startup uscite dagli acceleratori.

Acceleratore	% Global Startup	Mentors internazionali	Network internazionale	Supporto tecnologico	media
Rockstart	54%	4	2,5	4	3,5
H-Farm	48%	4	3	3	3,3
iStarter	48%	4	2,5	3	3,2
Port XL	50%	4	2	3	3,0
Yes! Delf	21%	1	1,5	4	2,2
Luiss Enlabs	29%	2	1	3	2,0
tot	38%	3,2	2,1	3,3	2,9

Si arriva quindi ad indagare sulla domanda di questa ricerca: Che ruolo svolgono gli acceleratori nel processo di internazionalizzazione delle startup?

Sono gli acceleratori con il più alto grado di forza moderatrice generata da mentors internazionali, network internazionale e supporto tecnologico ad offrire un contributo maggiore alle startup nel processo di internazionalizzazione durante il programma di accelerazione, che si traduce in un maggior numero di global startup.

Dai risultati delle interviste, i drivers selezionati confermano la relazione tra grado di forze moderatrici offerte dal programma di accelerazione e numero di global startup successive ad esso.

I programmi di accelerazione dove la media di questi drivers è più alta sono anche quelli con la percentuale di global startup più alta, con alcune eccezioni.

Il risultato più netto si riscontra non solo nel trovare al primo posto l'acceleratore con la media dei drivers più alta, ma la significatività è più accentuata nell'individuare due gruppi uno in testa alla classifica ed uno in coda.

Per avvalorare il modello proposto, come ultimo confronto viene descritta la storia di

Competitoor diventata una global startup grazie al programma di accelerazione di H-farm.

In particolare, attraverso il supporto tecnologico di H-farm, Competitoor ha sviluppato un prodotto distintivo altamente tecnologico che le ha permesso di destare interesse in diversi paesi. In secondo luogo attraverso il secondo driver, i mentors internazionali hanno indirizzato la startup a sviluppare una strategia internazionale che è stata implementata rapidamente attraverso la terza forza moderatrice ovvero il network internazionale fornito da H-farm. La combinazione di queste 3 forze ha permesso la realizzazione di un modello di business globale.

Il risultato ottenuto con questa analisi, è importante di per sé ma è ancora più importante poiché può essere considerato come un'analisi esplorativa innovativa rispetto alla letteratura finora offerta sull'argomento, difatti pur toccando dei temi che nell'ultimo decennio stanno diventando veramente importanti per il ruolo che giocano nel sistema economico, la letteratura ancora non si mostra all'altezza di fornire risposte adeguate.

In conclusione, il contributo offerto da questo elaborato rileva il ruolo fondamentale degli acceleratori di startup nell'internazionalizzazione delle startup. Esso rappresenta una base di partenza concreta per futuri studi più dettagliati e condotti su campioni più ampi. Questo contributo inoltre può essere particolarmente utile a tutte quelle startup che vogliono sviluppare un modello globale, le quali osservando l'offerta degli acceleratori potranno scegliere il programma di accelerazione con forze moderatrici e quindi drivers più elevati.

La speranza è che questo elaborato non resti solo una singola analisi su una piccolissima parte di un fenomeno enorme, ma sia un primo tassello per far proseguire la letteratura in questa direzione.