

Dipartimento  
di Impresa e Management

Cattedra  
di Management delle Imprese Internazionali

La velocità del processo di espansione internazionale e le sue causanti

Il caso Mammack

Prof Antonio Majocchi  
Relatore

Prof. Maria Isabella Leone  
Correlatore

Federico Pace (Matricola 714111)  
Candidato

# INDICE

## INTRODUZIONE

### 1.1 Il processo di internazionalizzazione

#### 1.1.1 Il processo di internazionalizzazione

#### 1.1.2 Perché internazionalizzare

#### 1.1.3 Modelli teorici del processo di internazionalizzazione.

### 1.2 Born Global

#### 1.2.1 Critiche gli studiosi dell'international business

#### 1.2.2 Storia del concetto di Born Global

### 1.3 Born Global: principali filoni teorici

#### 1.3.1 Born Global as *“a completely new venture”*

#### 1.3.2 Indagini empiriche sulla teoria classica

#### 1.3.3 Born Global come *“accidental internationalist”*

### 1.4 Rilevanze empiriche del modello di Hennart

### 2.1 Mammack

### 2.2 Condizioni di contesto

#### 2.2.1 Outlook settore agroalimentare

#### 2.2.2 E-commerce

### 2.3 L'azienda

#### 2.3.1 Storia dell'azienda

#### 2.3.2 Modello di business

#### 2.3.3 Value proposition

#### 2.3.4 Strategia ed obiettivi aziendali

#### 2.3.5 Politiche di marketing

### 2.4 Evoluzione futura ed impatto sul territorio

#### 2.4.1 Direttive di sviluppo futuro

#### 2.4.2 Condizioni di contesto

#### 2.4.3 Impatto socio-economico e mediatico di Mammack

### 2.5 Mammack come Born Global

### 3.1 Studi principali del secondo filone teorico sulle Born Global

#### 3.1.1 Influenza del Business Model sulla velocità del processo di internazionalizzazione

#### 3.1.2 Analisi e confronto empirico dei due filoni teorici sulle Born Global

#### 3.1.3 Risultati indagine empirica

### 3.2 Mammack

3.2.1 Analisi empirica

3.3 Risultati e confronto con le rilevanze empiriche

3.4 Conclusione

3.5 Problemi derivanti dalla crescita futura

3.6 Mammack più di una Born Global

3.7 Conclusioni finali

## **INDICE DELLE TABELLE**

Tabella 1: Emigrati italiani all'estero per macro-regioni di provenienza ed età

Tabella 2: Principali paesi di emigrazione

Tabella 3: Tasso annuo di penetrazione dell'internet in Europa

Tabella 4: Penetrazione dell'internet per macro-regione

Tabella 5: Fatturato annuo dell'e-commerce nel mercato B2C

Tabella 6: Percentuale di prodotti venduti attraverso canali on-line per settore

Tabella 7: Principali elementi del Business Model

Tabella 8: Business Model Canvas

Tabella 9: Tariffe di spedizione applicate da Mammack a seconda del paese di spedizione

Tabella 10: Confronto tra i risultati empirici del lavoro di Hennart, Majocchi e Hagen (2019) e i risultati del caso Mammack

## INTRODUZIONE

Il processo di internazionalizzazione è una fase critica che molte aziende affrontano in determinati momenti della loro vita. Alcune aziende si internazionalizzano solo dopo molti anni dall'inizio dell'attività, non prima di essersi fortemente consolidate nel proprio paese, con un processo lento e graduale che impiega l'azienda per anni. Altre si ritrovano ad affrontare questa fase relativamente presto e a viverla in maniera repentina, mentre possiamo avere alcune aziende che non svolgeranno mai attività all'estero. In un mondo oramai sempre più globalizzato ed interconnesso, uno dei fenomeni più interessanti e che più appassiona gli studiosi è quello delle Born Global. Si tratta di aziende che in poco tempo dalla loro nascita riescono ad internazionalizzarsi svolgendo una fetta consistente delle loro attività e registrando una parte rilevante del loro fatturato in territorio straniero.

Gli studiosi della materia hanno quindi cercato di capire come mai abbiamo questo tipo di fenomeno e quali sono le determinanti che permettono a queste aziende di avere una così rapida espansione. Da questo punto di vista le visioni degli esperti divergono. La divergenza riguarda proprio i fattori che permettono ad un'azienda ad essere una Born global.

In questa tesi quindi andremo ad affrontare il fenomeno delle Born global e come gli studiosi hanno cercato di dare una spiegazione allo stesso

Nella prima parte studieremo il processo di internazionalizzazione, le varie teorie alla base dello stesso e come il processo di internazionalizzazione abbia reso insufficiente la versione classica, con la necessità di trovare altre teorie per spiegare il fenomeno.

Dopodiché si passerà a parlare delle due principali teorie che gli studiosi hanno formulato concentrandosi in particolar modo sulle determinanti portano un'azienda ad essere considerata una born global, analizzandole separatamente, cercando di capire i punti di convergenza e quelli di divergenza.

Una volta analizzata la teoria alla base, si procederà con l'analisi di un caso pratico, quello dell'azienda Mammack, una start-up fondata da due giovani imprenditori che si occupa della vendita e spedizione di prodotti italiani all'estero che non sono presenti in paesi stranieri oppure sono presenti ad un prezzo molto maggiore.

Nella parte finale cercheremo di capire quale dei due approcci al processo di internazionalizzazione di una born global, si applica meglio al nostro caso. Per fare ciò analizzeremo i risultati di un survey proposto direttamente ai due fondatori tramite il quale sarà possibile capire quale delle due visioni meglio si coniuga con il caso analizzato e soprattutto si cercherà di capire se un caso del genere può portare a punti di vista e a soluzioni nuove, aggiungendo quindi nuove prospettive e visioni utili per lo studio della materia

# Capitolo 1

## 1.1.1 Processo di internazionalizzazione

Dalla seconda metà del secolo scorso, il processo di internazionalizzazione ha attirato l'attenzione di molti studiosi di business management. Sebbene sin dai primi momenti la disciplina abbia prodotto un'enorme mole di ricerche, queste lasciavano numerose domande senza risposta, soprattutto riguardo il processo di sviluppo che procede l'espansione e che inevitabilmente influenza gli altri step.

Aharoni (1966) dà un forte cambiamento di rotta alla materia, iniziando a studiare i vari step che venivano affrontati nel processo decisionale riguardo l'espansione. Così come Wilkins (1970; 1974), ha incominciato a delineare alcuni dei fattori dinamici contribuenti l'evoluzione storica delle multinazionali americane.

Questi lavori sono i punti di partenza per una serie di studi principalmente focalizzati sulle aziende del Nord Europa che consideravano l'attività di espansione come un processo di internazionalizzazione. Studi chiave non solo perché cercavano di delineare uno schema comune alla base del processo di internazionalizzazione, ma anche perché cercava di individuare i fattori dinamici chiave che formavano le basi del progresso.

Con internazionalizzazione intendiamo il movimento verso l'esterno nelle operazioni internazionali di una singola azienda o di un gruppo più grande (Turnbull 1985). La definizione che più spesso è stata utilizzata è: "il processo di crescente coinvolgimento in operazioni internazionali". Il concetto di internazionalizzazione è stato utilizzato in maniera molto ampia, per coprire una moltitudine di possibilità.

Il processo di internazionalizzazione parte da un processo decisionale riguardo:

- Modalità d'entrata (COME)

Ogni azienda deve decidere il metodo con cui serve il mercato straniero (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975). Generalmente le modalità dipendono da vari fattori, in particolare dalla natura delle attività, dall'area geografica dove sono attuate queste attività e da eventuali soggetti esterni coinvolti

- Oggetto di vendita (COSA)

Con l'aumento dell'impegno si ha la tendenza ad espandere con prodotti nuovi ed esistenti la linea di prodotti e anche a cambiare totalmente il concept dei prodotti con maggiori servizi, tecnologie e know-how

- Mercato target (DOVE)

La scelta del mercato target è cruciale per ogni azienda, per farlo vengono presi in considerazione elementi economici, politici, culturali e fisici. C'è una tendenza comune per le aziende di avvicinarsi, nelle fasi iniziali a mercati che appaiono più semplici, più familiari e meno costosi da penetrare

- Capacità organizzativa

Il successo dell'internazionalizzazione dipende dal tipo di persone che iniziano e conducono l'attività attraverso i vari step. Sin dalla fase iniziale l'esperienza, l'educazione e la capacità di linguaggio del decision-maker si sono dimostrati potenzialmente importanti nella preparazione delle attività (Reid, 1981; Welch 1983). Il processo di espansione poi riesce a procedere attraverso lo sviluppo di conoscenze, skill ed esperienza internazionale del personale coinvolto (Johanson e Vahlne 1977).

- Struttura organizzativa

Alla crescita e alla diversificazione delle attività, deve conseguire l'evoluzione della struttura organizzativa per gestire i problemi corrispondenti ai primi. I cambiamenti organizzativi sono un chiaro segnale dell'impegno e degli obiettivi derivanti dal coinvolgimento internazionale

- Finance

L'incremento dell'attività all'estero comporta inevitabilmente un aumento della necessità di capitale. La grandezza del capitale impiegato dà una misura del grado di internazionalizzazione.

### 1.1.2 Perché internazionalizzare

Gli studiosi hanno concentrato la loro attenzione anche sulle motivazioni e sul processo decisionale alla base della scelta di espandersi all'estero. Vari paper come Welch & Luostarinen (1988) studiano gli elementi che influenzano il processo decisionale e di preparazione dell'internazionalizzazione.

- In primis, l'abilità di svolgere attività all'estero è chiaramente influenzata dalle risorse a disposizione dell'azienda. Per questo ci si aspetta che le aziende più piccole possano avere delle difficoltà ad internazionalizzarsi a causa della limitatezza delle proprie risorse e viceversa. Andremo poi a dimostrare come la limitatezza dello stock di risorse non incide affatto sulla capacità di un'azienda di espandersi all'estero
- Un altro fattore critico è la necessità di possedere appropriate conoscenze; queste riguardo mercati stranieri, tecniche su operazioni all'estero, sulle modalità di fare business, sulle persone chiave e così via. Conoscenza che non è facile da acquisire velocemente ma che si può sviluppare solamente grazie all'esperienza sul campo
- Lo sviluppo geografico da un lato necessità e dall'altro garantisce relazioni personali e sociali con soggetti terzi. La creazione di network risulta essere un'attività molto lunga ed in cui può giocare un ruolo chiave la differenza nelle conoscenze e le differenze culturali

La decisione e poi l'implementazione di un processo di internazionalizzazione è una delle attività più rischiose ed incerte, con opportunità e minacce che sono diverse in ogni paese. Le decisioni e le difficoltà che le aziende sono chiamate ad affrontare molte volte possono portare al fallimento delle operazioni e la disciplina ha cercato di studiare e schematizzare i fenomeni principali. A causa di tutto questo, le imprese creano dei legami e delle relazioni con soggetti terzi volte a sviluppare conoscenze e capacità nuove ed altamente competitive.

Anche la scelta dei mercati in cui entrare è influenzata da elementi di incertezza. Generalmente vediamo aziende che iniziano ad espandersi in paesi vicini (sia geograficamente che culturalmente).

A causa della scarsa conoscenza ed esperienza, è possibile, soprattutto nelle fasi iniziali, che ci si affidi ad intermediari stranieri o a partnership. Con il passare del tempo, invece, le attività vengono gestite direttamente dall'impresa. Il problema relativo alla scelta sul controllo e sul grado di controllo è di difficile risoluzione per l'azienda dato che molte volte a maggiore controllo sulle attività e sui risultati corrisponde un maggiore impegno di risorse e di energie.

Dalla breve descrizione fatta, vediamo come gli elementi da prendere in considerazione sono molteplici, il processo di internazionalizzazione è quindi il risultante di uno studio in cui la decisione finale riguarda la scelta dei paesi e il grado di commitment. Le operazioni, infatti, internazionali richiedono immancabilmente un impegno di risorse, persone e processi. Esso rappresenta una ulteriore forza motrice dinamica nel processo generale di internazionalizzazione.

### 1.1.3 Modelli teorici del processo di internazionalizzazione.

I primi modelli e teorie che spiegavano il processo di internazionalizzazione, nacquero nel secolo scorso. L'obiettivo era spiegare i motivi alla base della decisione di espandersi all'estero e di definire un pattern comune alle varie esperienze passate e applicabile a tutte quelle future.

Possiamo constatare diversi approcci da diversi studiosi. Uno dei primi studiosi fu Hymer quando nel 1960 scrive il suo trattato: "*The international operation of national firms: A study of foreign direct investment*", pubblicato poi nel 1976.

Partendo dalla constatazione empirica che sempre più aziende si espandono all'estero, lo studioso si chiede quale sia la motivazione alla base di queste decisioni.

Hymer supera la teoria degli investimenti di portafoglio che prevede, in una condizione di mercato perfetto (cioè dove non abbiamo rischio, incertezza o barriere al movimento di capitale), che gli investimenti fluiscano verso paesi che garantiscono tassi di interesse più alti o rendimenti più alti e che quindi le imprese operano all'estero ottenere dei guadagni maggiori rispetto al proprio paese d'origine

Se introduciamo il rischio, l'incertezza ed eventuali barriere al movimento, quindi in una condizione di imperfezione dei mercati, non possiamo più spiegare i movimenti di capitale semplicemente come una causa della differenza di tassi di interesse o di rendimenti attesi.

Il problema principale della teoria degli investimenti di portafoglio, è l'incapacità di spiegare il controllo. Per fare ciò Hymer introduce un altro concetto, cioè quello di *Foreign Direct Investment*, il quale permette di superare le mancanze della precedente teoria.

Per lo studioso ci sono due ragioni che spiegano la ricerca di controllo da parte degli investitori:

- Uso più prudentiale delle risorse da parte degli imprenditori (Questo sia in investimenti all'estero che nel proprio paese). Se l'imprenditore non impiega il suo capitale nell'azienda, non avrà incentivi nel conservarlo.
- Rimuovere la competizione fra l'impresa straniera e quelle in altri paesi oppure sfruttare delle competenze distintive che le aziende di un paese non hanno per vendere proprio in quel paese, oppure più facilmente vendere quelle competenze in quel paese.

Quindi i profitti attesi non derivano da tassi di interesse più alti ma dalla redditività derivante dal controllo di un'azienda straniera.

La prima parte dell'espansione estera riguarda la raccolta di capitali necessaria sia per l'acquisizione del controllo dell'azienda all'estero che per il finanziamento delle attività.

Nascono quindi dei rapporti e delle relazioni tra l'impresa madre che opera in un paese e una o più imprese straniere, tra le quali esiste un rapporto di controllo. Con la particolarità che questi rapporti e le attività messe in atto sulla base di questi travalicano i confini nazionali. Si aggiunge perciò un fortissimo elemento di complessità derivante dalle differenze nei governi, leggi, lingue ed economie nei differenti paesi in cui ci si espande

Nell'affrontare il processo di internazionalizzazione, emergono varie forze e aspettative differenti. Da una parte l'ordinamento legislativo dei paesi in cui si opera e a cui bisogna sottostare, la nazionalità degli azionisti, i quali preferiranno il pagamento dei dividendi in una certa valuta ed infine la nazionalità della classe manageriale al cui interno potrebbero convivere ma anche scontrarsi culture differenti.

Le attività svolte all'estero sono considerate come più rischiose, per questo gli azionisti richiederanno sempre un premio più alto data la preferenza a parità di attività, di svolgere quest'ultime nel proprio paese.

Un'azienda può avere azionisti del proprio paese oppure azionisti stranieri, fra questi due estremi si collocano un'ampia varietà di relazioni quali joint-venture, partnership, azionariato misto ecc. Soggetti stranieri potrebbero avere controllo tramite accordi di licensing o cartelli.

Hymer indica due dimensioni nelle relazioni tra imprese, l'ammontare di controllo di un'impresa sull'altra, cioè l'influenza decisionale che una ha sull'altra e l'ammontare di controllo legale, cioè la percentuale di capitale detenuta dall'altra impresa. Dimensioni che, in molti casi, sono connesse.

I vantaggi derivanti dal controllo sono dati sia dalla rimozione della competizione in uno o più mercati, che dalla capacità di sfruttare i vantaggi derivanti dalle capacità distintive in altri paesi.

L'attività di espansione estera presenta molti rischi e difficoltà e non tutte le aziende potrebbero avere le risorse per riuscire a superarle.

Il problema principale secondo Hymer è legato alla *liability of foreignness* che si ha quando si internazionalizza; le aziende locali hanno migliori informazioni riguardo a leggi, economia, linguaggio e politiche, questo le porta ad avere un vantaggio rispetto alle new-comers. Il processo di acquisizione delle informazioni, inoltre, è molto lungo e costoso.

Le aziende che si internazionalizzano potrebbero subire delle discriminazioni da parte dei governi, dei consumatori e dei fornitori e, nel caso più estremo, avere dei divieti o delle forti limitazioni ad operare e a subire delle espropriazioni. L'ultima barriera è data dal rischio relativo all'evoluzione dei tassi di cambio.

Se da una parte esistono dei rischi, dall'altra lo studioso evidenzia gli enormi vantaggi che un'operazione di internazionalizzazione può portare.

Sia che si tratti di imprese distinte che competono fra di loro, che siano legate da rapporti commerciali, per Hymer un controllo accentrato grazie all'acquisto di proprietà potrebbe portare ad un maggiore valore creato. Nel trattato si evidenzia come, operare in paesi diversi comporti una diversificazione del rischio, dove l'andamento negativo di un mercato può essere compensato dalla crescita di un altro.

L'ultimo beneficio è dato dall'opportunità di sfruttare risorse e competenze, che potrebbero addirittura essere più competitive all'estero che nel proprio paese di provenienza, soprattutto se si tratta di un'azienda che

proviene da un paese più avanzato dove anche i competitors hanno le stesse tecnologie mentre quest'ultime mancano nel paese straniero dove si va ad operare.

Nello stesso periodo in cui il lavoro di Hymer veniva pubblicato, altri autori studiavano e pubblicavano le loro opere e teorie, sui processi di espansione estera delle imprese. Ebbero particolare risalto e seguito i modelli pubblicati dalla "scuola di Uppsala". Da un periodo che va dal 1975 fino ai giorni nostri, le opere che gli studiosi appartenenti a questa scuola hanno pubblicato, hanno avuto una risonanza notevole tra gli altri accademici, ricevendo poi come vedremo dopo, anche molte critiche con il nascere di un altro fenomeno, le Born Global.

Nonostante siano molteplici gli autori che fanno parte di questa scuola, tutti si ritrovano concordi sul fatto che l'internazionalizzazione è un processo in cui l'azienda gradualmente incrementa l'impegno all'estero.

Alla base dei modelli della "scuola di Uppsala" c'è l'assunzione che il principale ostacolo al processo di internazionalizzazione, sia la mancanza di conoscenze e di risorse.

Dalle osservazioni empiriche gli studiosi hanno osservato che nei momenti iniziali le imprese svedesi frequentemente iniziavano ad internazionalizzarsi con esportazioni *ad hoc* (Carlson, 1975; Forsgren & Kinch, 1970; Hörnell, Vahlne, & Wiedersheim-Paul, 1973; Johanson, 1966; Nellbeck, 1967).

Nel 1975 Johanson & Wiedersheim-Paul delineano un pattern di internazionalizzazione chiamato "establishment chain" con 4 fasi

- *No regular export activities*
- *Export via independent representatives (Agent)*
- *Sales subsidiary*
- *Production/manufacturing*

Questo modello implica che per ogni paese in cui ci si internazionalizza, l'impresa segua un pattern simile. Una volta partiti con attività di esportazione non regolari, passare alla fase successiva comporta maggiori risorse ed impegno, ma anche ad un'acquisizione di nuove risorse ed informazioni da parte dell'impresa.

La gradualità non è solo nelle modalità di entrata nei vari paesi, ma anche nella scelta dei paesi in cui entrare. È stato riscontrato come l'ordine d'entrata sia collegata al concetto di distanza psichica tra la sede e i paesi ospitanti (Hörnell, Vahlne, & Wiedersheim-Paul, 1973; Johanson & Wiedersheim-Paul, 1974). La distanza psichica è definita come la somma dei fattori che ostacolano il flusso di informazioni da e verso il mercato. Un esempio sono le differenze di linguaggio, l'educazione, le pratiche di business, la cultura e lo sviluppo industriale. Ogni azienda sarà portata ad espandersi in un primo momento nei paesi più simili, dal punto di vista delle dimensioni espresse prima, al paese d'origine

Questo processo si lega al concetto di *liability of foreignness*, il quale spiega perché un investitore straniero deve avere un vantaggio specifico per superare questa debolezza (Hymer 1976; Zaheer 1995).

Gli studiosi della “scuola di Uppsala” identificano tre dimensioni alla base del processo di internazionalizzazione:

- Il grado di commitment
- La conoscenza
- Le relazioni (Network)

### Commitment

Il commitment in un mercato riguarda sia l'ammontare di risorse impiegate che il grado dell'impegno. Quest'ultimo si riferisce alla difficoltà di trovare un uso alternativo delle risorse o a trasferirle. Più il grado di commitment è alto, più quelle risorse sono integrate con altre parti dell'azienda e il loro valore è derivato da queste attività integrate. Anche risorse che sono allocate nel paese madre ma che vengono utilizzate per prodotti venduti in un paese estero costituiscono un impegno in quel mercato.

Le decisioni relativamente all'impegno, si basano sul grado di conoscenza sviluppato relativamente a quel mercato, dalle conoscenze sulle opportunità che è possibile sviluppare, a quelle relativamente alla domanda e all'offerta presente e futura.

### Conoscenza

L'incremento del commitment in un mercato è il riflesso della conoscenza market specific che viene sviluppata. Il processo di internazionalizzazione, come detto in precedenza, parte con l'entrata in mercati stranieri con forme semplificate che comportano uno scarso impegno di risorse. Dopo questo momento iniziale, l'impresa raccoglie e sviluppa nuove risorse che le permettono un adattamento migliore e di cogliere maggiori opportunità.

Eriksson, Johanson, Majkgård e Sharma (1997) affermano come la mancanza di conoscenza sul mercato richiede differenti ammontare di tempo per essere compensata e ha effetti diversi sul costo percepito dell'internazionalizzazione. Inoltre una mancanza di conoscenza di mercato istituzionale (che sarebbe una mancanza di conoscenza della lingua, leggi e regole) è correlata ai fattori che comportano distanza psichica da quel mercato

Penrose (1959) distingueva la conoscenza in due tipi:

- La conoscenza oggettiva, che può essere insegnata
- La conoscenza esperienziale; che viene appresa solo attraverso l'esperienza personale.

Lo studioso dava notevole importanza alla seconda, la quale era notevolmente difficile da acquisire e può essere guadagnata solo dopo che si inizia ad operare sul campo. L'aspetto più importante della conoscenza esperienziale è che rende possibile la percezione di opportunità concrete.

La seconda distinzione che può essere fatta è tra

- Conoscenza generale, valida a prescindere dal luogo in cui si opera
- Conoscenza market-specific, riguardante le caratteristiche del mercato specifico come il clima, i modelli culturali, struttura del sistema di mercato e soprattutto, le informazioni riguardo ai clienti.

Anche in questo caso, la seconda può essere sviluppata solo attraverso la presenza sul campo.

## 11 Relazioni (Network)

Essendo soprattutto le conoscenze esperienziali e quelle market-specific, il motore del processo di internazionalizzazione, i promotori del modello hanno cercato di capire quali erano le modalità attraverso le quali le aziende sviluppassero le proprie risorse, in base alle quali poi decidere se aumentare o meno il proprio impegno nel paese.

Se nel modello del 1977 Johanson e Vahlne identificano nelle attività svolte personalmente dall'impresa, la principale fonte di creazione di conoscenza, nel 2009 con un nuovo articolo, i due studiosi cercano di cambiare prospettiva.

La chiave fondamentale in questa nuova visione è data dall'importanza del network.

Al network viene dato da questo momento assoluta importanza per due motivi fondamentali, il primo è che i mercati sono network di relazioni in cui ogni azienda è legata con altre entità e quindi risulta un elemento necessario per un'internazionalizzazione di successo. Secondo, le relazioni offrono possibilità di apprendimento, condizione fondamentale dell'internazionalizzazione stessa.

Quindi le relazioni sviluppate attraverso un processo di apprendimento esperienziale per cui l'impresa apprende le risorse e le capacità delle controparti e gradualmente incrementa il suo impegno (Hägg & Johanson, 1982). Inoltre lo sviluppo di relazioni è un processo che coinvolge e permette un incremento delle capacità bilaterale, sia all'azienda, che all'ambiente circostante (Anderson & Weits, 1992; Blankenburgh Holm, Eriksson & Johanson, 1999). Ovviamente il processo di creazione di un network funzionante implica tempo, investimenti e sforzi manageriali, con molti tentativi che falliscono (Hohenthal, 2001). L'azienda può creare nuove conoscenze attraverso gli scambi all'interno del network. Il processo di creazione della conoscenza non è separato dalle altre attività di business, ma anzi è incorporato in esse. La conoscenza non deriva solo dall'attività ma anche dalla conoscenza dei partner, e, siccome i partner hanno a loro volta relazioni con altri partner, l'impresa si trova indirettamente all'interno di un processo di creazione della conoscenza che si estende al di là del proprio orizzonte (Hägg & Johanson, 1892; Kogut, 2000).

Il modello si basa sull'assunzione che lo sviluppo della conoscenza sia alla base dell'internazionalizzazione, in particolare se è collegata alle attività. Dobbiamo quindi parlare del tipo di conoscenza che viene sviluppata in questo processo continuo di scambio e apprendimento. La ricerca principale che interessa l'azienda è quella di una *market-specific knowledge*. Questo va ad influenzare secondo Axelsson e Johanson (1992), tutto il processo di entrata di un'azienda, che

come prima attività cercano di identificare gli attori principali del mercato e determinare come questi sono collegati tra di loro da uno schema che molte volte è implicito ed invisibile.

Presupposto fondamentale per l'attivazione del processo di scambio e di sviluppo, è il raggiungimento e poi il mantenimento di un rapporto di fiducia tra i vari attori, si vede addirittura la fiducia che un'azienda è riuscita a generare, un elemento sostitutivo della conoscenza all'interno delle relazioni (Arenius, 2005). Quando si parla di fiducia, si intende la capacità di predire il comportamento della controparte (Morgan e Hunt, 1994).

Questa può poi mutare in impegno reciproco se ci sono intenzioni positive e se seguita da un maggiore commitment, indica l'impegno della controparte nel continuare il rapporto. Tutto questo viene però alimentato dalla prospettiva di un vantaggio a lungo periodo da entrambe le controparti, se quest'ultima condizione sussiste, infatti, si vedranno entrambi i partner mantenere se non addirittura aumentare nel tempo l'impegno reciproco nella relazione. Se un'azienda riesce quindi a sviluppare delle relazioni basate sulla fiducia e sul vantaggio reciproco, apprendendo e trasmettendo nuove conoscenze, arriverà anche a comprendere meglio e a sfruttare pienamente le potenzialità ed opportunità che incontra nel processo di internazionalizzazione. Lo sviluppo di opportunità è un processo interattivo caratterizzato da un incremento graduale e sequenziale di riconoscimento e sfruttamento di un'opportunità con la fiducia e quindi le relazioni che come abbiamo detto in precedenza favoriscono questo processo.

Risulta ovvio alla fine che quante più opportunità l'azienda riesce a creare e a scoprire, tanto più sarà alto il commitment in quel mercato.

## 1.2 Born Global

### 1.2.1 Critica agli studiosi dell'international business.

I modelli classici che cercavano di definire un modello comune a tutte le aziende per il loro processo di internazionalizzazione, concentrano la loro attenzione su come le scelte manageriali ed imprenditoriali, e quindi l'espansione, vengono influenzate dalle *liability of foreignness* e della scarsa conoscenza del mercato straniero. Il tutto comporta che non sarà possibile operare internazionalmente al massimo delle proprie capacità, fin dai primi momenti, ma si seguirà un percorso a cerchi concentrici, lento e graduale. Le aziende quindi adopereranno prima delle modalità di entrata che richiedono meno investimenti ed impegno e poi con un sempre maggiore consolidamento incrementeranno la loro presenza. Inoltre nei primi momenti si prediligeranno quei paesi a minore distanza psichica, quindi con mercati più simili a quelli di provenienza, al fine di diminuire il rischio, per poi entrare solo in un secondo momento, una volta installatesi e stabilizzatesi nei primi, in mercati considerati più distanti.

Sin dai primi momenti però, pur essendo la visione dominante, il modello della scuola di Uppsala e quello basato sull'innovazione, iniziano ad essere messi in discussione da numerosi altri studiosi che, muovendo delle critiche, cercavano di offrire dei modelli alternativi.

Mentre nelle visioni "classiche" il processo di internazionalizzazione evolve sistematicamente, da una situazione di non-impegno, all'esportazione e infine alla produzione locale, è stato notato che invece molte aziende si affidavano ad una strategia più completa, che prende in considerazione un'ampia gamma di condizioni di mercato e di alternative (Reid, 1983; Rosson, 1987; Turnbull, 1987).

Alcune aziende saltavano alcuni stage, fenomeno chiamato poi "*leapfrogging*" (Hedlund, Gunnar & Kverneland, 1985), dovuto alla maggiore omogeneizzazione dei mercati e una maggiore centralità dell'internazionalizzazione nelle strategie

Douglas e Craig (1989) notano come ci fosse un focus esclusivo sull' acquisizione di informazioni e market commitment, senza considerare i problemi critici della formulazione strategica. Molte aziende internazionalizzano solo dopo un'attenta modulazione del piano internazionale (Douglas, Craig & Keegan, 1982; Welch & Luostarinen, 1988).

Inoltre la decisione di espandersi all'estero, deve attentamente prendere in considerazione e studiare un numero molto alto di componenti e fattori che nelle teorie precedenti non venivano considerati, come la natura delle opportunità offerte dai mercati stranieri, le risorse aziendali, il tipo di prodotti, il ciclo di vita dei prodotti, la domanda presente nel mercato domestico (Cavusgil & Zou, 1994; Reid & Rosson, 1987; Welch & Luostarinen, 1988).

Gli studiosi della "scuola di Uppsala" sostenevano che un'azienda entrasse in un mercato straniero per la prima volta, solamente mediante esportazioni indirette. Vari studi hanno invece dimostrato come le aziende preferiscano molte volte modalità di entrata alternative (Nordstrom, 1991). Inoltre ci sono evidenze empiriche sul fatto che le imprese non internazionalizzino autonomamente, ma facciano ricorso a joint venture o sfruttino delle relazioni di network con aziende straniere. Così come è possibile entrare in mercati stranieri attraverso accordi di licensing o di manufacturing, senza mai impegnarsi nell'export o avere delle strutture proprie in quel mercato (Carstairs & Welch, 1982/ 1983; Nordstrom, 1991; Reid, 1984; Root, 1987).

In generale le evidenze empiriche non danno nessuna conferma che le aziende seguono le teorie precedenti Reid (1984)

Agli inizi degli anni '90 vengono pubblicati dei paper che parlano, basandosi sulle evidenze empiriche, di aziende che si espandevano seguendo dei percorsi e dei comportamenti del tutto differenti da quelli descritti dalla letteratura internazionale tradizionale.

Queste non si espandevano geograficamente secondo degli stage incrementali e solo dopo un consolidamento nel mercato locale ma, sin dalla loro nascita, entravano in mercati molto distanti, anche in più località contemporaneamente, formando joint venture senza esperienza pregressa.

Sono state date varie denominazioni a questo tipo di imprese tra cui *International New Ventures* (Oviatt & McDougall, 1994), *High Technology Start-Ups* (Jolly, Vijay, Alahuta & Jeannet, 1992) e *Born Global* (McKinsey & Co 1993; Knight & Cavusgil 1996; Madsen & Servais; 1997).

La continua evidenza di questa tipologia di aziende, ha posto molti interrogativi agli studiosi che fin da subito hanno cercato di capire se questo fenomeno era abbastanza diffuso da rappresentare una regolarità e non un'eccezione, e se fosse possibile creare delle teorie per spiegare il fenomeno.

Il dibattito principale, che poi andremo ad approfondire in seguito, verteva sul creare una nuova teoria che spiegasse il fenomeno (Knight & Cavusgil 1996; Oviatt & McDougall, 1994) oppure come affermavano altri autori (Madsen & Servais; 1997; Knudsen, Thorbjørn, Madsen, Rasmussen & Servais 2002) si trattava di aziende che anche se si comportavano diversamente, non necessariamente differivano dalle altre per quanto riguarda i processi fondamentali.

### 1.2.2 Storia del concetto di Born Global

Come detto in precedenza, dalla fine degli anni 80, vari osservatori riportavano un fenomeno nuovo e in crescita, l'istituirsi di nuove aziende che erano internazionali sin dalla loro costituzione (Brokaw 1990; The Economist 1992, 1993; Gupta 1989; Mamis 1989). Start-up che spesso raccoglievano capitali, producevano e vendevano prodotti in molti continenti, specialmente in settori high-tech dove molti competitors erano già globali.

Quindi se fin da quel momento la letteratura aveva analizzato aziende consolidate, sia globali che domestiche e aziende non consolidate in territorio domestico, adesso si incominciava ad analizzare aziende che seppur non erano consolidate nel proprio paese, operavano internazionalmente.

Più spesso report di nuove aziende che di espandevano precocemente erano considerati come casi eccezionali (Welch & Loustarinen 1988). In più l'età dei piccoli esportatori era vista come una caratteristica demografica non importante (Malekzadeh & Nahavandi 1985) o un problema secondario (Cooper & Kleinschmidt 1985). Tuttavia già in quel periodo i primi studiosi avevano mostrato come quelle aziende a causa della loro esperienza internazionale e dell'attenzione da parte degli imprenditori, erano abili di collegare risorse da molteplici paesi per incontrare la domanda di mercati che erano intrinsecamente internazionali (Coviello & Munro 1992; Hoy, Pivoda & Mackrle 1992; McDougall & Oviatt 1991; Oviatt, McDougall, Simon & Shrader 1994; Ray 1989).

Altri casi studio mostravano come il successo delle INV sembrasse dipendere dall'aver una visione internazionale dell'azienda fin dall'inizio, prodotti o servizi innovativi pubblicizzati e venduti attraverso un forte network e un'organizzazione manageriale strettamente focalizzata sulla crescita delle vendite internazionali (Ganitsky 1989; Jolly, Vijay, Matti Alahuta & Jeannet 1992; McDougall, Shane & Oviatt 1994).

Il termine *Born Global* nacque in un survey per il The Australian Manufacturing Council dai consulenti McKinsey. Il progetto riguardava l'analisi di nuovi esportatori tra le aziende di piccola e media dimensione, aziende che solo recentemente avevano iniziato ad esportare. La caratteristica distintiva era il modo in cui venivano visti le attività di esportazione e i mercati stranieri. Il mondo infatti veniva visto come un unico grande mercato e il mercato domestico come un supporto per il business internazionale (McKinsey & Co 1993).

Questo lavoro non fu isolato, anzi fu il precursore che aprì la strada ad un amplissimo filone di studi di vari autori intenzionati ad esplorare e studiare il fenomeno.

Sin da ben prima che il termine Born Global nascesse, le attenzioni dei ricercatori, si concentravano su quelle aziende il cui percorso di espansione non seguisse a pieno il modello a stage della "Scuola di Uppsala".

Hedlund e Kverneland (1985), usano il termine "*leapfrogging*" per descrivere la tendenza di alcune aziende di saltare alcune fasi del modello, passando direttamente a quelle più avanzate, argomentando come il motivo sarebbe l'evoluzione dei mercati che avevano definitivamente scavalcato i confini nazionali. Con l'ampliarsi

della discussione sul fatto che questa tendenza riguardasse tutte le aziende o solo quelle high-tech (Young, 1987).

Mentre Hedlund e Kverneland si concentravano sui cambiamenti esterni alle imprese che consentivano loro di espandersi più velocemente, altri documentavano l'esistenza di aziende a vocazione internazionale sin dalla nascita.

Ganitsky (1989) le definisce "*Innate exporters*", aziende dotate di maggiore flessibilità e con una visione più ampia della gestione a livello internazionale da un lato, e risorse ed esperienza limitata dall'altro.

Jolly, Vijay, Alahuta & Jeannet (1992) parlano di *High Technology Start Ups*, la cui caratteristica distintiva sono i fondatori, i quali sono orientati verso mercati internazionali di nicchia, con un orientamento internazionale reso possibile da risorse high-tech.

Fino alla metà degli anni 90, nonostante la novità e la crescente attenzione, gli unici studi che erano condotti, erano tendenzialmente casi studi principalmente focalizzati su poche aziende high-tech, ma, a parte la grande indagine condotta da McKinsey, senza una forte e profonda analisi empirica sull'argomento.

I primi lavori in questa direzione provengono da McDougall e Oviatt (1994) i quali denominano questo tipo di impresa *International New Ventures* definita come "*a business organization that, from inception, seeks to derive significant competitive advantage from the use of resources and the sale of outputs in multiple countries*"

Bell (1995) nella sua analisi empirica su piccole aziende di computer e software in Finlandia, Irlanda e Norvegia, scopre come quasi la metà non seguisse il modello tradizionale. La scelta di espandersi geograficamente in maniera repentina era data principalmente dalla necessità di seguire clienti che si stavano internazionalizzando, dal fatto di lavorare in settori di nicchia altamente specializzati in cui i principali clienti si trovavano in altri paesi.

Knight e Cavusgil (1996), a differenza di altri autori che hanno cercato di dare una propria denominazione, utilizzano proprio il termine Born Global definendo quelle aziende come "*small, technology oriented companies that operate in international markets from the earliest day of their establishment*"

### 1.3 Born Global principali filoni teorici

La nascita e le rilevazioni delle prime Born Global può essere visto come un enorme punto di svolta nella disciplina. L'avvento di aziende che nonostante la piccola dimensione e le risorse ridotte, fossero in grado di mettere in piedi un processo di internazionalizzazione sin dai primi anni della loro vita (Liesch & Knight 1999; Zahra & George 2002), ha rovesciato la visione secondo la quale potessero espandersi geograficamente solamente le aziende più grandi e consolidate.

Sin dall'inizio si è cercato di dare delle definizioni e delle caratteristiche che permettessero di identificare una BG, tra queste:

- Tempo fra la fondazione e l'inizio delle attività internazionali
- Rilevanza delle attività internazionali (velocità o intensità)
- Portata geografica delle operazioni internazionali

Il criterio più utilizzato è presentato da Knight & Cavusgil (2004), i quali definiscono una Born Global un “azienda con meno di venti anni e che internazionalizza in media dai tre anni dalla sua fondazione, generando almeno il 25% delle vendite all'estero”.

Risulta ovvio che fin dal primo momento un argomento così complesso da analizzare abbia portato gli studiosi a idee e posizioni differenti. Il punto di principale disaccordo, come vedremo anche successivamente, riguarda la necessità o meno di creare una teoria innovativa ed euristica (Mascherpa, 2011).

### 1.3.1 Born Global as “*a completely new venture*”

La maggior parte dei teorici delle Born Global, riportate nei paper pubblicati negli anni '90, consideravano queste come un tipo di azienda completamente differente rispetto alle altre, con caratteristiche proprie e distintive.

Sono tre i fattori che in particolare, secondo questa visione teorica contraddistinguono le Born Global:

#### Decremento dei costi di trasporto e comunicazione

Le multinazionali riuscivano a raggiungere enormi vantaggi competitivi, al crescere della loro dimensione. Spesso infatti riuscivano a creare enormi economie di scala nella ricerca e sviluppo, produzione, marketing e altre attività. Un'altra capacità addizionale, era la possibilità di creare dei sistemi di comunicazione e di trasporto interni, molto efficienti e migliori rispetto a quelli di mercato, potendo quindi arrivare a dei costi di transazione molto bassi (Stopford & Wells 1972).

L'evoluzione economica, tecnologica e sociale ha dato il via libera alla nascita delle prime Born Global. Il drammatico incremento della velocità, qualità ed efficienza delle comunicazioni e dei trasporti internazionali, ha ridotto i costi di transazione degli scambi multinazionali (Porter 1990). Questo unito con un'omogeneizzazione dei mercati in paesi distanti (Hedlund & Kverneland 1985), la mobilità del capitale umano (Johnston 1991; Reich 1991) e con opportunità di finanziamento disponibili ovunque (Patricof 1989; Valeriano 1991), ha permesso ai mercati di essere connessi in maniera più efficiente rispetto al passato. Adesso le gerarchie di aziende grandi e consolidate non ha più lo stesso vantaggio competitivo del passato nelle comunicazioni e scambi internazionali (The Economist 1993).

Oviatt e Mc Dougall (1994) notano come una persona con esperienza internazionale, che è capace di raccogliere del capitale, ha la possibilità di svolgere un'attività economica dovunque semplicemente utilizzando un telefono o arrivare dovunque in meno di un giorno se necessario. La presenza di mezzi di comunicazione e di trasporto così economici, permette di sfruttare opportunità di business in moltissimi paesi senza aver bisogno di multinazionali grandi e mature.

#### Appartenenza ad un network

Il secondo elemento che permette ad un'azienda di potersi espandere molto velocemente all'estero e quindi essere definita una Born Global, è l'appartenenza ad un network, composto da aziende sia nazionali che internazionali.

Il network viene considerato come un strumento molto potente nelle mani dell'imprenditore (Dubini & Aldrich, 1991) e l'analisi è stata un framework centrale negli studiosi di *international entrepreneurship* (Bell, 1995; Coviello & Munro, 1995, 1997; Oviatt & McDougall, 1994).

Johanson e Mattsson (1988) vedono l'internazionalizzazione non come un percorso solitario ma favorito e coadiuvato dalle relazioni tra aziende indipendenti che formano un network. Si viene a formare, volutamente o meno, una divisione del lavoro che rende ogni azienda dipendente dalle risorse esterne nella misura in cui crea delle reazioni di scambio con le altre realtà. Relazioni che hanno bisogno di tempo per essere create e che implicano rispetto e fiducia reciproca con un grado elevato di impegno ed interconnessione.

Il filo rosso che unisce ed accomuna tutti i ricercatori che studiano l'impatto del network sui risultati aziendali, è proprio la possibilità dell'azienda, attraverso i legami che si è costruita e va a costruirsi nel tempo, di creare delle nuove risorse che poi si possono trasformare in opportunità future.

Coviello (2006) indica i network come strumento essenziale per la nascita ed il successo di una Born Global. I suoi studi confermano come questi abbiano il ruolo di fornire accesso al mercato, finanziamenti, canali di distribuzione e contatti per lo sviluppo sia interno che esterno. Risorse che sono essenziali non solo quando l'azienda sarà avviata ma anche nelle fasi iniziali della sua costituzione.

Coviello e Cox (2006) collegano la teoria dei network e la EBV per esplorare come i network facilitino lo sviluppo delle risorse nelle BG, creando degli schemi che spiegassero le dinamiche organizzative, umane, fisiche, finanziari e di capitale sociale e sulla natura delle risorse generate.

Gli autori notano come con il passare del tempo, la natura delle risorse generate cambi e si evolva.

Nella fase iniziale, le Born Global sfruttano questi network per generare capacità organizzative e competenze, in particolare tecnologiche. Una volta che l'internazionalizzazione è ben instradata, l'attenzione si sposta sulle risorse umane per sostenere ed aumentare la velocità della crescita. Infine si crea una forte base distributiva e di clienti.

I network hanno un altro ruolo essenziale, cioè aiutano le aziende ad individuare e a scegliere le opportunità in ambito nazionale ed internazionale e spesso favoriscono alleanze strategiche o altri tipi di cooperazione.

Dopo che un imprenditore scopre o sfrutta un'opportunità, questo usa i legami stabiliti con attori nazionali ed esteri per capire dove e quanto velocemente l'opportunità può essere sfruttata.

Oviatt & Mc Dougall (2005) studiano approfonditamente la struttura del network identificando le caratteristiche chiave: la forza dei legami, la grandezza del network e la densità.

In un network gli attori sono i nodi che sono collegati tra di loro da particolari legami. Forti legami sono durevoli e comportano forti investimenti, fiducia, affidabilità e un desiderio di superare le differenze in modo da preservare il rapporto. A causa del fatto che però è difficile mantenere forti legami, soprattutto le start-up possono gestirne pochi contemporaneamente. Al contrario relazioni deboli, che generalmente sono relazioni di business, possono nascere molto più velocemente e di solito sono più numerose. Fondamentali possono essere le relazioni con i broker, questi soggetti sono fondamentali proprio perché hanno la capacità ed il potere di creare nuove relazioni tra soggetti.

Il secondo aspetto è la grandezza del network; anche questa gioca un ruolo chiave nella velocità di internazionalizzazione. Grandi network sono associati con rapide internazionalizzazioni dato che si ha un accesso a maggiori risorse da più aziende e quindi un impegno più rapido nel processo di internazionalizzazione.

L'ultima caratteristica è la densità, mentre network ampi e sparsi sono importanti quando si vogliono raccogliere molte informazioni o altre risorse, i network densi sono utili quando la fiducia e il rispetto reciproco sono vitali. La densità va quindi a studiare la numerosità dei legami tra gli attori dei network. Il rischio è che però molti legami siano ridondanti e quindi inefficienti, ma comunque portano alla possibilità di avere più interazione tra gli attori nel network e quindi appunto a più fiducia reciproca.

L'appartenenza ad un network, non ci permette più di studiare l'azienda e il processo di internazionalizzazione in isolamento dal contesto esterno, ma anzi sarà necessario integrarlo nello studio. I network inoltre non sono confinati ad un unico paese, ma di estendono oltre i confini. È proprio la qualità dell'internazionalità, che permette alle nuove imprese, nel caso in cui siano capaci di coordinarsi con attori locali o esteri, proiettati in un contesto internazionale, ad espandersi geograficamente così velocemente e ad essere considerati BG. La creazione del network può avvenire in tre modi: attraverso la creazione di relazioni in nuovi paesi; creazione di relazione in network conosciuti dall'azienda; connettere/integrare network in paesi differenti usando le relazioni esistenti come connettore per altri network.

Secondo Madsen e Servais (1997) il vantaggio che hanno avuto le aziende negli ultimi anni, e che ha permesso la nascita di così tanti network, è dato dal fatto che le prime aziende già avevano creato delle relazioni e dei network internazionali. I cosiddetti Late Starters non hanno fatto altro che sfruttare la posizione che acquisivano in contesti già altamente internazionali

### Risorse distintive

L'ultimo fattore che secondo gli studiosi influisce sulla velocità del processo di internazionalizzazione, consentendo ad un'azienda di espandersi velocemente all'estero, è la presenza di asset e risorse distintive che l'azienda implementa al fine di creare prodotti/servizi ad alto valore aggiunto per i propri consumatori.

La visione alla base nella teoria sulle BG è la *Resource Based View*. Ogni azienda, per poter competere in qualsiasi contesto, nazionale o internazionale che sia, ha bisogno di sviluppare delle fonti di vantaggio competitivo, il quale può essere raggiunto attraverso lo sviluppo di risorse distintive rispetto ai competitor.

Le risorse aziendali includono tutti gli asset, capacità, processi organizzativi, attributi aziendali, informazioni e conoscenze controllate da un'azienda e che permettono a quest'ultima di concepire ed implementare strategie che migliorino la sua efficienza ed efficacia (Draft, 1983).

Per far sì che le aziende creino un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo, le risorse, che sono eterogenee ed immobili, devono avere 4 attributi: valore, cioè permettono di sfruttare le opportunità o neutralizzare minacce; rare tra i competitor correnti e potenziali; imperfettamente imitabili ed infine non sostituibili.

Se il possesso e l'implementazione di risorse con particolari caratteristiche risulta essere una condizione necessaria per il raggiungimento di un vantaggio competitivo sostenibile e quindi anche per la futura

internazionalizzazione dell'impresa, le aziende più grandi, con una maggiore disponibilità di risorse sono quelle che hanno maggiore capacità di affermarsi ed espandersi.

Da questo punto di vista le Born Global risultano essere un esempio eccezionale; nonostante le scarse risorse finanziarie, umane e tangibili che caratterizzano la maggior parte dei nuovi business, le BG si internazionalizzano rapidamente (Autio, Sapienza & Almeida, 2000; Mc Dougall & Oviatt, 2000; OECD, 1997; Rennie, 1993). Queste aziende infatti, nonostante operino in condizione di scarsità di risorse, riescono a sviluppare e sfruttare capacità e competenze uniche

Moltissimi autori, si sono concentrati sull'importanza della conoscenza come elemento essenziale per l'espansione geografica di qualsiasi azienda. La conoscenza è l'elemento centrale anche della scuola di Uppsala, la quale vedeva la mancata conoscenza aziendale come un impedimento ed un fattore di rallentamento della crescita aziendale. Conoscenza, che non è solo market-specific, ma anche quel set di conoscenze e competenze interne che permettono la costituzione di un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo. Essenziale da questo punto di vista è la creazione di routine e di una cultura interna che favorisca il continuo apprendimento e la continua condivisione interna delle risorse acquisite. Non è solo la capacità di creare o acquisire delle risorse che creino valore nei primi periodi di vita dell'azienda, ma ogni azienda ha bisogno di creare delle capacità organizzative che permettano di sviluppare risorse che consentano di essere in ogni momento competitivi

Bell, McNaughton, Young e Crick (2003) delineano un modello teorico sulle Born Global in cui sottolineano l'importanza della conoscenza come risorsa chiave per un processo di internazionalizzazione veloce. Le aziende con una forte base di conoscenza quindi sono più propense ad internazionalizzarsi più velocemente. Possiamo classificare le Bg come aziende *knowledge-intensive* e *knowledge-based*. Entrambe sono definite come aziende che svolgono processi e creano prodotti in cui è incorporato un elevato valore aggiunto dato dalla conoscenza scientifica (Coviello, 1994).

Le prime però sono aziende che sono nate grazie al progresso tecnologico e scientifico e all'emergere di nuove tecnologie (ICT, biotecnologie ecc), avendo o sviluppato da sole una tecnologia proprietaria oppure avendola acquisita all'esterno. La loro nascita ed esistenza, quindi, è proprio legata alla scoperta di queste nuove conoscenze

Le aziende *knowledge-intensive* invece possono usare le nuove tecnologie per sviluppare nuove offerte, migliorare la produttività, introdurre nuovi metodi di produzione e o migliorare il proprio servizio di consegna ma non sono totalmente basate su quella conoscenza o tecnologia.

Entrambe le tipologie internazionalizzano molto rapidamente e ovviamente, quelle conoscenze sono la fonte del loro vantaggio competitivo (Autio, Sapienza & Almeida, 2000; McNaughton, 2001).

Ogni azienda ha diversi modi per incrementare l'intensità della propria conoscenza, può esserci un miglioramento dei prodotti o processi tecnologici nel proprio settore, in alcuni casi è conseguente all'acquisizione di una nuova azienda. Inoltre la conoscenza può essere sia proprietaria, con la possibilità di offrire nuovi prodotti e servizi, nuovi design, sviluppare nuovi processi produttivi, innovazioni tecnologiche

o adottare soluzioni di e-business (Brock, 2000). Così come può essere la conoscenza derivante dal settore o dall'ambiente di riferimento a favorire l'internazionalizzazione.

La seconda risorsa distintiva che caratterizza le Born Global e che quindi le permette di internazionalizzarsi così velocemente, è la presenza di un imprenditore o di un team imprenditoriale e manageriale con particolari caratteristiche. Il campo di studi che si occupa di come le opportunità vengono scoperte o create dagli individui che usano vari messi per sfruttare o svilupparle e per produrre una serie di risultati è chiamato Entrepreneurship (De Carolis; 2009).

*L'international entrepreneurship*, che nasce con un particolare interesse nelle new venture (Oviatt & McDougall; 2005).

Zhang, Tansuhaj e McCulloch (2009) concettualizzano l'imprenditorialità internazionale come una abilità aziendale di sfruttare risorse attraverso una combinazione di attività innovative, proattive e di ricerca del rischio al fine di scoprire, porre in atto, valorizzare e sfruttare opportunità di business attraverso i confini. Capacità che permette di sfruttare le risorse aziendali, scoprire e sfruttare opportunità nel mercato internazionale in modo da raggiungere performance di business superiori.

Capacità che gli studiosi considerano essenziale per un'azienda di piccole dimensioni e con scarsità di risorse umane, finanziarie e tangibili.

Mettendo insieme gli studi di Covin e Slevin (1989), McDougall e Oviatt (200) e Dimitratos e Plakoyiannaki (2003); i tre autori arrivano a definire quelle che sono le caratteristiche imprenditoriali che sono condizione necessaria per una rapida espansione. Dimensioni che sono ovviamente collegate tra di loro e che rivelano la capacità di individuare, sfruttare e gestire le opportunità.

### Esperienza internazionale

In un'economia e in una società sempre più globalizzate, il successo delle Born Global può essere individuato dagli studi e dalle esperienze di vita e lavorative all'estero (Madsen & Servais, 1997; McKinsey & Co; 1993). La conoscenza pregressa permette di ridurre la distanza psichica da specifici mercati (Madsen & Servais; 1997) e minimizzare il rischio e l'incertezza. L'esperienza passata dei decision-maker si riflette dunque in un aumento della velocità di apprendimento e di internazionalizzazione (Oviatt & McDougall; 1997), e in una più grande capacità di identificare le opportunità e di costruire dei network. La conoscenza seppur di base dell'ambiente internazionale, favorisce l'accumulo di nuova conoscenza (Levinthal; 1990).

### Capacità di apprendimento internazionale

La capacità di apprendimento organizzativa è definita come l'abilità aziendale di acquisire, condividere e utilizzare la sua capacità di pianificare e disseminare informazioni, in modo da rispondere rapidamente ai cambiamenti dell'ambiente nel mercato straniero.

L'obiettivo è quello di creare una struttura che permetta di apprendere delle conoscenze tali da poter operare, adattarsi e crescere in qualsiasi ambiente e contesto. In un periodo dove l'acquisizione di nuove risorse e

conoscenze, viene condotto in tutto il mondo garantendo all'impresa più fonti di apprendimento (Zahra, Ireland & Hitt 2000; 2001)

#### Capacità internazionale di marketing

Le capacità internazionale di marketing è l'abilità di sviluppare ed eseguire strategie di marketing, usando la conoscenza dei competitor per creare un maggior valore offerto per i clienti (Cavusgil & Zou; 1994). La chiave quindi è offrire un maggior valore rispetto alla concorrenza, in un'economia sempre più globalizzata, con clienti più informati, prodotti con un ciclo di vita più corto e rapidi cambiamenti tecnologici, sarà importante creare una strategia per superare queste sfide e creare un'offerta che massimizzi il valore.

#### Capacità di networking internazionale

Network strategici costruiti attraverso alleanze e inserimento sociale, permette di ottenere risorse dall'ambiente esterno (Granovetter, 1985; Gulati, 1998). Ottenere maggiori risorse permette di gestire l'incertezza e gli impedimenti operativi (Alvarez & Barney, 2001; Steensma, Marino & Weaver, 2000). I network, che sono un set di relazioni tra un dato numero di membri, permette lo scambio di conoscenze ed è un elemento chiave del successo di un'azienda dall'individuazione delle opportunità di mercato alla creazione della conoscenza di mercato (Chetty & Holm, 2000; Coviello & Munro, 1995). Un ruolo chiave, in ottica di creazione delle relazioni e dei network, viene giocato dalle moderne tecnologie che diventano un elemento di internazionalizzazione decisivo.

#### Capacità innovative e di assunzione del rischio

Incidono sulla innovatività e proattività nell'entrata nei mercati internazionali. Si tratta di qualità necessarie da avere dato che le BG operano in un ambiente dove tutte le società hanno le stesse caratteristiche di limitatezza di risorse e puntano sulla innovazione, proattività e visionarietà dovendo inoltre gestire un contesto incerto e rischioso (Lumpkin & Dess, 1996; Knight & Cavusgil, 2004).

La capacità innovativa si riferisce all'abilità dell'azienda di ideare e implementare idee, prodotti e processi nuovi, pensati per i mercati stranieri (Lumpkin & Dess, 1996).

La capacità di assunzione dei rischi si riferisce alla tendenza di impegnare quantità significative di risorse in mercati stranieri con un'alta incertezza nel risultato. Sono specialmente gli imprenditori internazionali, quelli più disposti a correre questi rischi anche contraendo molti debiti per sfruttare un'opportunità (Lumpkin & Dess, 1996)

### 1.3.2 Indagini empiriche sulla teoria classica

Le teorie "classiche" sulle born global nate ed approfondite negli anni 90 e 2000 hanno avuto un grandissimo seguito cambiando in maniera significativa lo studio delle imprese internazionali.

Come abbiamo individuato in precedenza, il focus principale degli studiosi era quello di individuare se le born global rappresentassero un fenomeno del tutto nuovo, cioè un tipo diverso di azienda, su cui quindi creare una

nuova teoria. Nel fare ciò si erano individuate tre principali categorie di fattori che differenziavano le born global e che permettevano di svolgere un processo di internazionalizzazione più veloce:

- Diminuzione dei costi di trasporto e di comunicazione
- Sfruttamento di network e accordi collaborativi
- Possesso ed uso di risorse distintive, legate soprattutto ai settori high-tech e capacità distintive da parte sia degli imprenditori/fondatori che dei manager.

Sebbene questa visione abbia appunto riscontrato ampio successo, molte critiche sono pervenute, rafforzate poi da indagini empiriche.

Vari studiosi si sono concentrati sul capire se effettivamente gli elementi distintivi caratterizzanti delle born global erano realmente una condizione necessaria, oppure se esistessero delle BG che non presentassero questi elementi.

La diminuzione dei costi di trasporto e di comunicazione non sembra essere un reale fattore distintivo. Winder (2006) trova evidenza empirica di aziende che ben prima dello sviluppo delle moderne tecnologie, nei primi anni della loro vita operavano in paesi stranieri con un processo di internazionalizzazione molto veloce, potendo quindi essere classificate come Born Global.

Secondo la teoria classica, l'utilizzo dei network è il secondo driver per le vendite all'estero di piccole e medie imprese (Maccarini, Scabini & Zucchella 2003). Nonostante ciò le evidenze empiriche non sembrano confermare questa visione.

Zucchella, Palamara e Denicolai (2007) con un questionario somministrato a 144 piccole e medie aziende, operanti in vari settori manifatturieri e in cui il management e il gruppo imprenditoriale coincidono, evidenziano come le ipotesi che il network giochi un ruolo importante nell'internazionalizzazione non sono supportate. Gli studiosi distinguono tra network sociali, la cui effettiva importanza è di difficile rilevazione e i network organizzativi, i quali sono più un risultato del processo di internazionalizzazione e quindi sviluppati e consolidati nel tempo. I network quindi vanno molto più probabilmente a migliorare le performance dell'espansione che la velocità

Rasmussen, Madsen & Evangelista (2001), in un lavoro analogo studiando in questo caso survey sottoposti a 230 aziende Danesi e 1079 aziende Australiane, percorrono la stessa strada arrivando ad affermare come contrariamente alle aspettative, i network non sono importanti quanto ci si aspettava. Alcune aziende vengono fondate senza nessun network precedente. Questo implica che è possibile fondare un'impresa nuova e altamente internazionale partendo da una buona idea e dall'esperienza passata.

Numella (2004) con un'indagine su 124 aziende finlandesi operanti nel settore ICT ha scoperto come non c'era una grande differenza riguardo al numero di partner tra le aziende che internazionalizzavano prima e quelle che internazionalizzavano dopo. Indicando inoltre la creazione di partnership come un'attività time consuming e che quindi porta molto più probabilmente a rallentare il processo di espansione estera.

L'ultima categoria di elementi che permettono all'azienda di diventare una Born Global, è la presenza di risorse distintive.

Nei primi anni di studio sulle BG, gli studiosi avevano individuato una forte evidenza empirica di aziende che operavano in settori high tech, questo aveva fatto credere che solo in questi settori le aziende potessero avere un processo di internazionalizzazione molto veloce.

Sono state però nel corso degli anni, trovate evidenze di aziende che seppur operando in settori low-tech, erano BG.

Wickramasekera & Bamberly (2003) e Falay, Saliaki Ainamo & Gabrelsson (2007) trovano evidenza dell'esistenza di Born Global in settori low-tech come quelli dei vini ad alto pregio e prodotti ad *high and distinctive-design*.

Evers (2010), partendo anche dagli studi precedenti, in cui veniva trovata evidenza dell'esistenza di aziende in settori considerati low-tech di Born Global, conduce un'analisi storico-economica sul settore ittico Irlandese, con un campione di 235 aziende. Nel suo, lo studioso trova evidenza di come, in particolari condizioni e con una strategia orientata ai mercati di nicchia, è possibile che determinati settori si organizzino a livello locale in modo da favorire la nascita e lo sviluppo di Born Global. Così come viene trovata evidenza sulla correlazione tra Born Global e propensione internazionale del settore.

Sebbene quindi aziende *knowledge based* e *knowledge intensive* possano internazionalizzarsi già dai primi anni di vita, questo non risulta essere un elemento discriminante.

La relazione tra velocità di espansione e capacità uniche degli imprenditori, ha delle evidenze empiriche contrastanti. Se infatti abbiamo studi che confermano il nesso causale, altri provano il contrario. Partendo dai primi, con una serie di questionari somministrati direttamente ad imprenditori di Born Global, questi affermano di come siano stati capaci di “sfruttare opportunità inaspettate” e “allocare risorse verso aree operazionali promettenti” (Jantunen, Nummella, Puumalainen & Saarenketo, 2008) o come il “team imprenditoriale abbia esperienza nel business internazionale (Knight e Cavugil 2004), o che “il top manager tende a vedere il mondo come il mercato dell'azienda” (Zhang, Tansuaj & McCullough 2009). Sebbene quindi sembra che ci sia evidenza empirica, i questionari sono stati somministrati ex post, cioè a BG che già avevano avuto successo.

Inoltre quando l'azienda ha successo, viene a crearsi un meccanismo di auto-attribuzione dei meriti. Secondo Bettman e Weitz (1983), gli individui tendono ad attribuire i risultati positivi a loro stessi e alle loro capacità e ad attribuire risultati negativi a cause esterne. L'esistenza di questo meccanismo, può indicare una distorsione nel riconoscimento causale sulle performance aziendali, con poi anche una serie di problemi a livello strategico.

Questo in conclusione potrebbe aver portato gli imprenditori intervistati a darsi più meriti di quanti non ne abbiano avuti, non riuscendo realmente a discriminare le abilità imprenditoriali siano state realmente determinanti per il successo e la rapida internazionalizzazione di quelle imprese.

Sarebbe invece stato opportuno identificare a priori in quali aziende nel momento iniziale erano presenti manager ed imprenditori con capacità distintive e verificare il reale impatto.

Le analisi empiriche che studiano come le abilità e le caratteristiche degli imprenditori al momento della fondazione dell'azienda, danno a loro volta dei risultati in contrasto tra di loro.

Dib, da Rocha & Ferreira da Silva (2010) in uno studio su 218 aziende brasiliane dimostrano come l'esperienza e l'educazione all'estero degli imprenditori non sia molto diversa tra BG e non BG e che quindi non può essere un fattore discriminante.

Così come l'aver lavorato per una multinazionale precedentemente non sia una discriminante.

Per concludere gli imprenditori delle BG presentavano una minore propensione al rischio mentre l'unica vero elemento distintivo e quindi causale per l'essere una BG è la precedente esperienza e conoscenza tecnica.

Al contrario Zucchella, Palamara e Denicolai (2007), studiano come le capacità imprenditoriali e la loro esperienza precedente data da studio, lavoro ed esperienze di vita all'estero possa essere un fattore distintivo. Viene trovato che l'educazione all'estero non è significativo, lo stesso vale per le esperienze personali all'estero. Gli elementi significativi associati ad una rapida internazionalizzazione, invece, sono l'esperienza significativa in contesti simili sono la conoscenza di lingue straniere e l'aver lavorato in contesti simili, come attività di business internazionali

In conclusione, le indagini empiriche volte a valutare le ipotesi che gli studiosi delle "teorie classiche" sulle Born Global avevano creato, non sembrano confermare in parte o totalmente queste ipotesi trovando una sostanziale debolezza nella teoria che vede le Born Global come un tipo differente di aziende. Molti studiosi hanno spiegato questo con la necessità di ribaltare la visione delle Born Global, affermando al contrario come siano particolari condizioni date dalla specificità del business model a permettere una rapida espansione all'estero

### 1.3.3 Born Global come *accidental internationalist*

Nonostante gli studiosi riportati precedentemente, analizzassero il fenomeno delle Born Global da punti di vista differenti, questi erano d'accordo sul fatto che le BG fossero un tipo differente rispetto alle aziende descritte dai modelli della "Scuola di Uppsala" e quindi della necessità di fornire una nuova teoria per questo nuovo tipo di aziende.

Sebbene questa forte unitarietà di visione, alcuni studiosi avevano espresso dei pareri più o meno dissonanti a questa. Nel 2014 Hennart decide di approfondire questo filone, scrivendo un paper in cui mette fortemente in discussione il modo in cui venivano viste le BG.

Lo studioso criticava la visione basata sulle risorse distintive e sui costi di transazione, affermando invece come, la velocità di espansione e di internazionalizzazione potesse essere spiegata da fattori molto più semplici senza aver bisogno né di nuove teorie, né di creare una nuova classificazione per le aziende. Il punto fondamentale in questi studi, i quali si concentravano sulle risorse aziendali, sui fattori interni all'azienda e

sulle capacità e caratteristiche degli imprenditori e manager, implicitamente affermavano che gli elementi di distinzione tra le BG e le non-BG fossero interni all'azienda.

Hennart, segue le considerazioni di Madsen e Servais (1997) e di Fan e Pham (2007), secondo i quali analizzando gli studi empirici sul fenomeno, affermavano come il fenomeno delle BG può essere capito e analizzato con le teorie "classiche", senza dover appunto crearne di nuove.

Madsen & Servais (1997) seppur affermando che l'espansione internazionale delle Born Global non seguisse affatto il percorso delineato dai modelli classici, cioè una crescita lenta, e solo con il tempo rivolta a mercati più lontani, come a "cerchi nell'acqua" sia rispetto al prodotto, che ai mercati scelti, che alle modalità d'entrata. Pur tuttavia non andava a sconfessare le teorie dietro ai modelli classici, cioè molti argomenti teorici alla base dei "modelli classici" non si dimostrano errati per queste aziende. Lo stage model infatti parte dal presupposto che le imprese adottano una strategia di massimizzazione del profitto e di minimizzazione del rischio. Da questo punto di vista le BG non sono così diverse. Ovviamente, un'impresa nata da poco ha scarse conoscenze dei mercati stranieri e quindi, ricollegandoci alla scuola di Uppsala, non può essere deciso di entrare in questi. Partendo da questo presupposto, gli studiosi che non vedono le BG come un diverso tipo di azienda, cercano di delineare i fattori interni ed esterni che consentano all'impresa di superare quegli elementi di rischio e quindi di internazionalizzarsi più velocemente. Quindi se come vedremo Hennart identifica questi fattori nel business model, Madsen e Servais lo individuano anche nella precedente esperienza degli imprenditori, i quali hanno fin dall'inizio una conoscenza del mercato straniero tale per cui l'impresa può fin dai primi momenti della sua vita impegnarsi nel mercato straniero.

Fan e Phan (2007) suggeriscono come anche le aziende che internazionalizzano prima non sono esenti dalle influenze socio-culturali nell'allocare le proprie attività nei mercati internazionali, in altre parole anche queste decidono dove operare in base alla distanza psichica da quei mercati. Inoltre, secondo gli studiosi sarà necessario considerare la capacità di allocazione delle *early-internationalizing firm*, rispetto a quelle che non lo sono, e separatamente come veniva fatto negli studi precedenti.

L'elemento di novità, nonostante segua intuizioni e posizioni già espresse in precedenza, sta nel fatto che lo studioso è il primo a valutare sistematicamente la differenza tra Bg e non-BG concentrandosi appunto sul business model implementato e sulla velocità di esecuzione delle attività.

La portata del suo lavoro può essere vista anche dal fatto che altri studiosi, interessatisi dell'argomento, hanno studiato e condotto analisi empiriche volte a confermare o meno la nuova visione. Uno di questi è Dow (2017), il quale intuisce la portata della scoperta avanzando come Hennart potrebbe aver aperto una "can of worms". Secondo Dow infatti le imprese che internazionalizzano prima e con maggiore intensità non sono altro che entità come tutte le altre, e che vanno a rispondere razionalmente alla natura dell'ambiente e alle opportunità che esso offre. L'approccio classico di studiare le BG da sole (Zander, McDougall-Coviv & Rose, 2015) non sembra avere giustificazioni.

Knight e Cavusgil (1996) definiscono Bogn Global, tutte quelle aziende che si arrivano ad esportare almeno in 25% dei loro prodotti all'estero, nei primi 3 anni di vita. Hennart, partendo proprio da questa

definizione, concentrandosi sulla velocità del processo di internazionalizzazione dell'azienda, cerca di capire quali sono i fattori che permettono all'azienda di svolgere in maniera così rapida le sue attività, in modo da internazionalizzarsi più velocemente. Essendo inoltre il business model il reale elemento distintivo, si tratta di capire come le BG creano e catturano valore più rapidamente delle non-BG.

Per dimostrare il tutto, vengono confrontate le storie di due aziende la Volvo e la Atlassian. La prima ha vissuto in processo di internazionalizzazione lento e graduale e fu usata infatti come modello dagli studiosi della "scuola di Uppsala". La seconda è una Born Global operante nel settore dei software, che è riuscita ad espandersi già nei primi istanti di vita, in moltissimi paesi diversi.

Viene analizzato anche il caso di Logitech, la sua evoluzione storica e le difficoltà che ha avuto nel passaggio da un mercato di nicchia, in cui ha vissuto la rapida espansione che le ha permesso di essere una BG, ad un mercato di massa, in cui ha dovuto affrontare moltissimi problemi che hanno decisamente rallentato la velocità di espansione.

Task	Takes more time	Takes less time
Customer identification	Seller has to find buyer	Buyer finds seller
Customer persuasion/education	Standard products Ignorant buyers	Distinctive products Expert buyers
Transaction close	Conditions subject to negotiation	Set conditions
Marketing mix adaptations	Heterogeneous tastes and use conditions/producer customizes	Homogeneous tastes and use conditions/customer customizes
Repair and after sales	First time/novice customers	Repeat/expert customers
Credit	Final consumers	Industrial consumers
Collection	Final consumers	Industrial consumers
Logistics	High weight/value; perishable	Low weight/value; nonperishable

Il primo passo è analizzare come un'azienda può acquisire molti consumatori.

Ogni azienda crea dei prodotti o servizi che saranno immessi sul mercato e per i quali ci sono dei soggetti disposti a comprarli. Quindi è necessario prima di tutto identificare chi sono i possibili consumatori, task che viene svolto più velocemente, se sono questi ultimi a ricercare l'azienda e non viceversa. Il processo di individuazione dei clienti potenziali è estremamente lungo, considerando anche che una volta trovati c'è bisogno di informarli sull'esistenza del prodotto/servizio, fare in modo che abbiano le capacità per usarlo e infine convincerli a comprare. Si impiegherà sicuramente meno tempo nel caso in cui abbiamo clienti esperti che sono già informati o vanno ad informarsi spontaneamente sul prodotto. Se il prodotto è differenziato, questo resisterà meglio alla concorrenza e sarà più attrattivo. Per concludere, qualora si riescano a creare delle offerte d'acquisto standardizzare, cioè senza che ci siano negoziazioni, e con clienti abituali con i quali già si è creato un rapporto di fiducia reciproca, il processo di vendita sarà molto più veloce.

Operare in paesi diversi potrebbe comportare la necessità di adattare il marketing mix per venire incontro a esigenze e abitudini di consumo differenti. Considerano inoltre che si tratta di un'attività rischiosa per cui sarà difficile definire i risultati e quindi di conseguenza, time-consuming. Risulta chiaro quindi come

la possibilità di adottare lo stesso marketing mix per ogni paese è uno dei fattori determinanti per essere Born Global. Root (1994) evidenzia come questo sia possibile soprattutto quando si parla di aziende che vendono prodotti industriali piuttosto che a consumatori finali. In questi casi infatti sono i consumatori ad adattare alle loro esigenze i prodotti. In altro caso ci si potrebbe affidare ad un intermediario che provvederebbe lui stesso a fare gli opportuni adattamenti al marketing mix (Cynn 2000, Egan & Mody 1992).

I venditori spesso hanno la necessità di creare una complessa infrastruttura che consenta di erogare dei servizi post-vendita ai clienti con la finalità di assisterli durante il processo di consumo o di educarli al consumo stesso. Si tratta ovviamente di un'attività che richiede un ingente uso di risorse e di tempo, ma molte volte necessaria per l'acquisizione e la fidelizzazione dei clienti stessi. Al contrario, quando ci si rivolge a clienti esperti o già acquisiti, questa necessità è molto minore, avendo maggiore dimestichezza nell'uso del prodotto/servizio, richiederanno una minore assistenza.

Qualora il prodotto/servizio commercializzato sia molto costoso, è possibile che i clienti abbiano la necessità di accedere ai finanziamenti per poterselo permettere. Questi possono essere offerti da banche o da altri istituti finanziari, oppure l'azienda può creare una propria divisione interna. Per velocizzare quest'attività, potrebbero quindi essere fatti degli accordi con gruppi bancari e finanziari. Anche da questo punto di vista, vendere direttamente beni industriali a poche aziende velocizzerebbe molto il processo dati i pochi contatti necessari e la possibilità di avere accesso a migliori informazioni sulla solvibilità del cliente.

Per finire, l'ultimo problema è relativo alle spese per l'approvvigionamento degli input necessari per la produzione e alla logistica. Costi che ovviamente variano principalmente in base al prodotto/servizio venduto.

Quando si vendono prodotti, ad incidere è il rapporto peso-valore e la deperibilità; i prodotti che sono pesanti rispetto al loro valore e/o quelli deperibili, non possono essere prontamente trasportati per lunghe distanze e questo comporta la necessità per l'azienda di creare delle strutture locali per la produzione e per la vendita.

Se si parla di servizi invece la differenza la fa la possibilità di poter servire il cliente dal proprio paese di provenienza o avere la necessità di una struttura all'estero.

Nel caso in cui, quindi, l'internazionalizzazione comporta la creazione di strutture all'estero, il processo di internazionalizzazione diviene definitivamente più lento.

Hennart parte con lo studio del business model, ovvero il modo in cui un'organizzazione crea, distribuisce e si impossessa del valore (Osterwalder & Pigneur; 2010). Esistono per lo studioso una serie di elementi abilitanti che permettono alle aziende di svolgere e attività che permettono appunto di velocizzare il processo di creazione e cattura del valore. Questo porta quindi non solo ad un consolidamento nel mercato interno più veloce ma anche alla possibilità/necessità di espandersi all'estero.

Le caratteristiche distintive delle Born Global sono:

### 1. Prodotti e servizi di nicchia ricercati da consumatori internazionalmente dispersi

Le Born Global creano prodotti e/o servizi di nicchia altamente distintivi, questo permette di avere pochi competitor. Questa peculiarità può essere raggiunta in vari modi; attraverso il design e l'artigianato (Gabrielsson, Kirpalani, Dimitratos, Solberg & Zucchella, 2008), provenienza specifica (Toften & Hammervoll, 2009) o metodi di consegna unici (Hagen & Zucchella, 2013). Possiamo considerare prodotti di nicchia, sia prodotti high-tech come macchinari specializzati, sia prodotti ad alto design come mobili e vestiti, sia cibo di alta qualità che servizi ad alto contenuto di know-how (Luostarinen & Gabrielsson 2006). Quindi una strategia non applicabile solo ai settori high-tech, ma a qualsiasi settore a condizione di concentrarsi sull'innovazione e sulla differenziazione.

Prodotti unici con una forte componente di innovazione e tecnologia sono venduti ad un prezzo premium e questo garantisce una grande marginalità e quindi redditività nonostante una produzione limitata

Le nicchie di mercato sono composte da consumatori con gusti molto omogenei e che hanno sviluppato una grande conoscenza sul prodotto e sulle modalità di utilizzo. Questo permette di spendere meno tempo nelle ricerche di mercato, anche perché in molti casi sono proprio i consumatori a ricercare l'azienda e non viceversa, e nell'educare i consumatori.

Il concentrarsi su particolari prodotti o servizi permette di ottenere dei vantaggi monopolistici, più facilmente difendibili. Dow (2017) evidenzia come spesso i fondatori delle BG adattano le conoscenze pregresse maturate nell'azienda precedente ad un mercato di nicchia, questo porta ad una relativa sicurezza di non essere attaccati dall'azienda di provenienza, ma anche dalle altre aziende dello stesso settore, che operando in mercati più grandi non si sentono minacciate.

Per concludere, il creare un prodotto altamente differenziato e con un elevato livello di know-how, permette di vendere questo ad un prezzo premium, con una marginalità maggiore. Il fatto poi che i clienti siano dispersi in più paesi, induce l'azienda ad internazionalizzarsi sin dai primi momenti.

### 2. Vendita di prodotti per cui non c'è bisogno di fare un adattamento del marketing mix

Il fatto che l'azienda si rivolga a mercati di nicchia, con consumatori che hanno gusti tra loro omogenei, permette di poter vendere prodotti e/o servizi, senza che ci sia bisogno di particolari adattamenti. Generalmente infatti, le imprese hanno bisogno di adattare il marketing mix a seconda del mercato in cui vogliono entrare. Questo processo risulta essere molto lungo, costoso e rischioso, da svolgere dunque con una serie di tentativi che si rivelano nella maggior parte dei casi, sbagliati. Qualora quindi i clienti hanno le stesse esigenze, necessità e gusti, l'azienda può velocemente incrementare la sua produzione, vendendo a consumatori che, eventualmente, essendo più preparati ed avendo una maggiore conoscenza ed esperienza del prodotto/servizio, potranno adattarlo a seconda delle loro esigenze.

### 3. Mezzi di comunicazione e di spedizione a basso costo

Aziende con alti costi di comunicazione hanno enorme difficoltà nella raccolta delle informazioni sui consumatori potenziali, per far sì che questi entrino a conoscenza dei prodotti/servizi, delle loro caratteristiche e per negoziare le transazioni. Se inoltre, i costi di trasporto sono alti, e ciò può essere dovuto anche ad alte barriere tariffarie, l'azienda potrebbe avere necessità di creare delle proprie strutture all'estero più vicine ai consumatori. Attività ovviamente, che richiede enormi costi e dispendio di tempo in particolare qualora non ci sia la possibilità di affidarle a partner o comunque a soggetti esterni.

Sia Hennart che Dow (2017), indicano quindi, come fattore facilitante per un'internazionalizzazione rapida, l'utilizzo di mezzi di comunicazione e di spedizione a basso costo. Quindi le aziende che si espandono più velocemente, generalmente, vendono prodotti con una ratio valore-peso molto alto e quindi con un basso costo marginale aggiunto dato dalla vendita internazionale. Per concludere, lo sviluppo e la continua espansione di Internet permette alle aziende di comunicare ed eventualmente anche di distribuire i propri prodotti (come per esempio software) in ogni angolo del mondo.

### 4. Aziende che hanno la loro sede in paesi con mercati locali piccoli per il prodotto o servizio

Più è grande il mercato del paese di origine, meno l'azienda sarà incentivata ad espandersi internazionalmente. Fan e Phan (2007) affermano come ci sia un trade off per le imprese più giovani tra entrare in mercati stranieri ed espandersi nel mercato d'origine. Se il mercato di provenienza è molto grande ed accessibile, è molto probabile che venga scelta la prima opzione.

Questa necessità viene a mancare soprattutto se si nasce in grandi centri urbani dove si ha un migliore accesso al resto dei mercati nazionali grazie a migliori modalità di trasporto e comunicazione.

Questi elementi sopraindicati, non sono del tutto nuovi ed introdotti per la prima volta da Hennart o dagli altri studiosi che considerano le BG non come un nuovo tipo di azienda. Una forte differenziazione del prodotto e la strategia di nicchia avevano ricevuto una forte attenzione nella letteratura discriminante tra le Bg e le aziende tradizionali (Cannone & Ughetto, 2014; Zucchella, Palamara & Denicolai, 2007; Moen, 2002; Aspelund & Moen, 2001). Sebbene vediamo delle sovrapposizioni, la differenza reale sta nel presupposto o nel voler utilizzare questi elementi per spiegare che le BG siano effettivamente un tipo differente di azienda o meno.

#### 1.4 Rilevanze empiriche del modello di Hennart

Hennart (2014) definisce un modello e un punto di vista teorico che non viene seguito da un'analisi empirica volta a rafforzare la sua posizione. Un grande passo avanti, viene fatto da Dow il quale cerca evidenza partendo dalle ipotesi di Hennart. Nel suo lavoro, però, lo studioso non si limita a fare questo ma introduce anche un'altra ipotesi che cerca di dimostrare.

Parte dagli spunti di Moen e Servais (2002) i quali affermavano che le numerose osservazioni di aziende che si internazionalizzano molto presto potrebbe essere semplicemente un sintomo di un'accelerazione della fase

di pre-export in risposta al cambiamento ambientale. Per capire se realmente le Bg sono veramente delle aziende diverse, bisogna vedere se il loro comportamento è lo stesso delle altre aziende in ambiente dato.

La “scuola di Uppsala” delinea un modello di espansione in cui le aziende, per minimizzare il rischio e per scarsa esperienza e conoscenza internazionale, scelgono di entrare prima in mercati considerati più vicini e ad una minore distanza psichica. Se anche le Bg seguissero lo stesso comportamento in risposta all’ambiente e alla natura delle opportunità, allora questo sarebbe un buon punto di partenza per affermare che non ci troviamo di fronte ad un nuovo tipo di azienda. Al contrario se il percorso di sviluppo può essere spiegato da fattori interni, la visione di Hennart si dimostra errata.

Rispetto ad Hennart, Dow testa le sue teorie, cercando di capire la rilevanza empirica delle stesse. Per fare ciò vengono utilizzati due dataset; il primo deriva da un survey fatto su 79 imprese australiane esportatrici avente come rispondenti i senior manager addetti alle esportazioni. Il secondo è quello portato avanti dalla McKinsey & Company con il quale conìò il termine Born Global. Questo ha ricevuto risposta da 282 aziende, anche in questo caso aziende manifatturiere australiane di media dimensione, con prodotti ad alto valore aggiunto. Il criterio adottato per distinguere tra BG e non BG è che queste aziende abbiano iniziato ad esportare nei primi tre anni della loro vita e che almeno il 25% del loro fatturato venga conseguito all’estero.

I risultati ovviamente sono molto significativi; tutte le ipotesi del modello di Hennart risultano statisticamente significative a parte l’ipotesi che concerne le differenze nelle preferenze dei consumatori.

Se andiamo ad analizzare l’ultima dimensione (quella indicata da Dow) vediamo come esiste una differenza nel percorso di selezione dei primi mercati in cui internazionalizzare tra Bg e non-Bg, e questo a prescindere dalla grandezza del settore e all’intensità tecnologica. Dobbiamo però capire in che modo differiscono. L’analisi indica che le Born Global sono statisticamente influenzate dalla distanza psichica, ma sistematicamente selezionano paesi con maggiore distanza psichica nella decisione dei primi mercati.

Per concludere, il lavoro di Dow dà rilevanza empirica all’ipotesi che un processo di internazionalizzazione più veloce sia favorito da una particolare configurazione del business model.

Dow (2017) però non dà completa ragione ad Hennart (2014) anche perché il suo lavoro trascura una parte fondamentale, cioè la valutazione dell’impatto che gli elementi della teoria classica possono avere su un’azienda e sulla sua espansione.

Considerando anche che dei reali elementi di differenza nei comportamenti sono stati rilevati, riguardo ai comportamenti che tipicamente vengono ricercati per individuarli, cioè il pattern nella scelta dei mercati.

Dow concorda con Oviatt e McDougall (1994), Knight & Cavusgil (2004) e Madsen & Servais (1997) nello spiegare ciò con l’esperienza pregressa dell’imprenditore e la sua propensione internazionale come fattore distintivo. Un altro dato interessante, che potrebbe andare a confermare il differenziale dato dalla componente imprenditoriale, è che la differenza nel pattern di scelta risulta consistente fino al quarto mercato, scomparendo dal quinto. Questo può essere spiegato dal fatto che anche gli imprenditori di non-Bg possono dopo molti mercati acquisire un’esperienza tale da non essere più influenzati dalla distanza psichica.

Tutto ciò può portare ad un'altra conclusione, gli elementi del business model che Dow chiama “fattori facilitatori” possono essere una condizione necessaria ma non sufficiente. Il fatto cioè che si crei quest’opportunità, non significa che automaticamente l’azienda sarà in grado di sfruttarla.

## Capitolo 2

Nel capitolo precedente sono state descritte e analizzate le principali teorie sul processo di internazionalizzazione e la loro evoluzione focalizzando l'attenzione sulle Born Global. Un fenomeno che, come descritto, ha ricevuto notevole attenzione, dato che è riuscito a mettere in discussione le teorie classiche create nei decenni precedenti. Una notevole letteratura è stata prodotta con numerosi autori che hanno analizzato queste aziende da qualsiasi punto di vista arrivando a definire svariati fattori e spiegazioni alla base del fenomeno. Tutte queste avevano in comune il fatto che consideravano le BG come un tipo totalmente differente di aziende e sulle quali fosse necessario creare una teoria completamente nuova. Sempre nel precedente capitolo abbiamo infatti analizzato gli elementi e le caratteristiche che permettevano di separare le Born Global dalle altre aziende. Pur tuttavia, nonostante il vastissimo seguito, gli elementi distintivi trovati non sembrano aver trovato riscontro nelle analisi empiriche condotte successivamente.

Già nei primi anni di discussione e di teorizzazione, alcuni studiosi hanno cercato di dare una visione sostanzialmente alternativa a quella che stava diventando ormai consolidata, considerando le Born Global come aziende simili alle altre. Semplicemente, operando in un contesto sempre più internazionale e globalizzato e grazie alle modalità con cui il business viene condotto, queste aziende avevano l'opportunità di espandersi all'estero molto velocemente ed efficacemente, potendo insediarsi, crescere e prosperare con relativa facilità rispetto ai competitor. Questa seconda visione, viene ripresa da molti studiosi i quali a loro volta hanno cercato di testare la rilevanza conducendo degli studi empirici.

Il proposito di questa tesi, oltre a descrivere e comprendere le teorie principali dell'international management, è quello di testare le due teorie principali utilizzando come azienda una start-up di recente costituzione la quale è a tutti gli effetti una BG data la sua velocissima espansione e il fatto che sin da subito ha iniziato a vendere e ad interagire con i clienti oltreconfine. Verrà quindi analizzata l'azienda scelta come caso, la sua storia e le modalità con cui svolge le attività. L'obiettivo quindi è capire quale delle teorie descrive meglio il percorso intrapreso da quest'azienda e attraverso uno studio più approfondito del processo di internazionalizzazione intrapreso, verranno esaminati più approfonditamente i trend che hanno permesso la nascita di questa azienda e tutta una serie di aspetti che secondo il mio parere non hanno ricevuto diretta attenzione nelle teorie classiche e che potrebbero essere integrate in queste, data l'importanza sempre più forte nelle decisioni e nelle performance aziendali.

L'azienda in questione si chiama Mammack, start-up nel settore della distribuzione che attraverso il suo sito internet di e-commerce vende e spedisce prodotti italiani in tutta Europa. Per avere una migliore conoscenza dell'azienda sono state condotte diverse interviste con i proprietari e fondatori i quali, sulla base della loro intuizione imprenditoriale, sono riusciti a creare una realtà che col passare del tempo sta riuscendo ad affermarsi e a crescere in ambito prettamente internazionale.

## 2.1 Mammapak

È possibile adesso introdurre Mammapak, azienda napoletana operante nel settore della distribuzione che attraverso il suo canale di vendita on-line riceve ordini e spedisce i prodotti in ogni paese Europeo.

L'idea nasce dopo essere venuto a conoscenza di questa start-up, la quale presenta una modalità di conduzione delle attività del tutto alternativa rispetto al settore in cui si trova e grazie a questo sin dal primo istante ha avuto la possibilità di internazionalizzarsi potendo contare su un fatturato che per la quasi totalità viene registrato all'estero.

Venendo alla ribalta e riscontrando una forte risonanza mediatica, questa realtà sta riscontrando sempre più successo ed un chiaro indicatore di ciò è la notorietà che sta assumendo tra le persone in diversi ambiti aziendali anche in settori distanti da quello direttamente occupato dall'azienda. Dopo essere stata scelta come caso aziendale, sono iniziati i contatti con i fondatori dell'azienda. Questo è stato possibile grazie ad una e-mail mandata sul sito aziendale in cui si esponeva l'idea e l'interesse di approfondire l'esperienza aziendale. Dopo aver ricevuto l'interesse e la disponibilità da parte di uno dei due fondatori, sono seguite varie interviste ed incontri personali in sede, in cui si invitava a parlare della storia ed esperienza passata dei due imprenditori, della storia aziendale dalla nascita dell'idea alle evoluzioni più recenti e degli obiettivi e prospettive future che accompagneranno l'azienda e la sua eventuale crescita. Per avere poi conferma empirica di quale delle due teorie rispecchiasse meglio il caso, è stato sottoposto un questionario oltre ad essere state utilizzate le risposte date nelle interviste condotte in precedenza.

Mammapak è una start-up nata dall'intuizione dei suoi due fondatori, Romolo e Flavio, i quali si sono dati come missione, quella di offrire agli italiani emigrati all'estero, gli stessi prodotti della loro infanzia e agli stessi prezzi a cui è possibile acquistarli nei mercati italiani.

L'idea nasce da episodi di vita vissuta dai due imprenditori, i quali, studiando e poi lavorando all'estero, hanno notato la mancanza dei prodotti italiani nei supermercati esteri oppure come questi, nel caso in cui fossero presenti, fossero venduti a dei prezzi molto più alti rispetto a quelli praticati nei supermercati italiani. Idea che poi risulta avere da subito un grande successo riuscendo non solo a creare un nuovo mercato in cui anche altri operatori stanno incominciando ad entrare, ma che ha anche il merito di catturare l'attenzione dei media italiani, con varie testate e televisioni che hanno intervistato i due fondatori sulle attività svolte dall'azienda. Essendo oramai il fenomeno dell'emigrazione di Italiani, un fenomeno che, soprattutto negli ultimi anni, come andremo ad indicare dopo, ha assunto una proporzione enorme, si è capito che era possibile cimentarsi in questo nuovo business, con la possibilità di interagire con un numero enorme di potenziali clienti.

La mission è quella di far sentire gli italiani, anche se all'estero, a casa per essere consapevoli di non aver perso gusti, colori, abitudini e valori della quotidianità Italiana.

Inoltre l'attività riprende quella che è una tradizione italiana storica. Durante i flussi migratori del secolo scorso, flussi che erano però principalmente interni, da Sud verso Nord, era molto frequente per le mamme del Sud preparare un pacco con il cibo e le leccornie del proprio paese di origine e spedirlo ai figli, i quali ricevevano il famoso "pacco da giù" con tutte le emozioni e le speranze dalla loro terra.

Oggi il pacco non è spedito necessariamente dalle mamme, ma l'intento è comunque quello di racchiudere gli stessi sapori e le emozioni di una volta. Mammapack si propone di far rivivere la stessa esperienza ma riadattandola alle evoluzioni sociali e tecnologiche del ventunesimo secolo; il cliente quindi può scegliere sul sito internet dell'azienda i prodotti, la quale imballa i prodotti nel cosiddetto "Mammapack", scatolone caratteristico volto anche a creare un senso di nostalgia al cliente a cui viene consegnato, e lo spedisce in qualsiasi paese europeo arrivando in un periodo di tempo che varia dalle 48 alle 72 ore a seconda dell'indirizzo del destinatario.

Prima di passare ad un'analisi più approfondita dell'azienda, vediamo qual è il contesto in cui nasce e i principali trend socio-economici che hanno contribuito alla nascita dell'idea.

## 2.2 Condizioni di contesto

### 2.2.1 Outlook Settore agroalimentare

Il settore agroalimentare risulta essere uno dei settori più competitivi e in crescita del panorama economico italiano, con prodotti conosciuti ed esportati in tutto il mondo. È molto importante capire lo stato e l'attrattiva di questo settore e dei suoi prodotti dato che hanno rilevanza maggiore nelle vendite e nelle esportazioni di Mammapack.

I prodotti della filiera agroalimentare fanno parte di quel Made in Italy che ha sempre più successo ed attrattiva nel mondo con delle prospettive di lungo termine molto rosee data l'evoluzione della domanda globale di alimenti. Quest'ultima infatti segue un approccio al cibo percepito come occasione di consumo differenziato, per appagare bisogni più complessi come qualità, tipicità ed esperienza culturale. Una domanda globale che appunto si sta allargando grazie alla fortissima crescita soprattutto nel sud-est asiatico con una nuova classe media borghese sempre più internazionalizzata. Per comprendere al meglio lo stato di questo settore, sono stati presi i dati del rapporto sulla competitività dell'agroalimentare italiano redatto ogni anno dall'Istituto di servizi per il mercato agricolo alimentare.

L'economia italiana ha sofferto particolarmente negli anni della crisi e solo nel 2017 si è vissuta una parziale ripresa comunque inferiore rispetto a quella dei paesi europei alle quali economie, la nostra risulta particolarmente legata. Proprio questi anni sono stati fatidici per il settore agroalimentare, in grado di resistere meglio di altri settori. Solo l'agricoltura italiana si colloca al primo posto in termini di valore aggiunto prodotto (31,5 miliardi di euro).

Il settore agroalimentare inoltre dà lavoro a 1 milione e 385 mila persone, un numero molto alto pari al 5,5% degli occupati in Italia a fine 2017, con dei trend contrapposti tra settore primario (oltre 900mila addetti) ed industria alimentare (circa 465 mila addetti). Se infatti nel primo il numero di lavoratori è in diminuzione da 10 anni ma comunque in maniera inferiore rispetto alla media Ue (-6,7% contro -17,5%).

Dal punto di vista della produttività, misurata dal valore aggiunto per occupato in termini reali, il settore agricolo ha avuto una maggiore tenuta rispetto al resto dell'economia con un mantenimento della produttività

a fronte di una riduzione degli occupati. Anche per l'industria alimentare il trend è stato moderatamente positivo, con inoltre un aumento nel numero degli addetti negli ultimi anni.

Bisogna anche registrare la forte tendenza al declino dell'occupazione agricola che è tuttavia un fenomeno strutturale in tutte le economie avanzate e si deve a moltissimi fattori sia interni che esterni al settore. In Italia infatti, negli ultimi decenni hanno operato processi di riorganizzazione delle imprese e la fuoriuscita fisiologica di un certo numero di conduttori anziani e di aziende poco o non competitive.

Il traino di questo settore è sicuramente l'export. Infatti solo le aziende finanziariamente più solide e con una maggiore propensione ad internazionalizzare sono riuscite a sopravvivere alla crisi economica. Cioè i mercati stranieri hanno di gran lunga compensato la scarsa dinamicità del mercato nazionale. Negli ultimi dal 2013 al 2017 le esportazioni agroalimentari sono aumentate del 23%, più di quelle dell'Ue a 28 (16%), superando la quota dei 41 miliardi di euro a fine 2017.

I primi 5 paesi "clienti" relativi all'intero settore agro-alimentare sono rimasti invariati negli ultimi anni. Al primo posto abbiamo la Germania con un valore delle importazioni dall'Italia pari a 6964 milioni di euro, Francia (4.727 milioni), Stati Uniti (4.181), Regno Unito (3.397) e Spagna (1.586). Al contrario i paesi in cui il tasso di crescita delle esportazioni è maggiore sono Polonia, Francia, Canada, Stati Uniti e Grecia. Ovviamente l'Unione Europea è la prima macro-area geografica per esportazione.

Se mentre per la sottocategoria "Prodotti dell'agricoltura, pesca e silvicoltura" il 2018 ha portato con sé una notevole flessione con un valore comunque pari a 6.596 milioni, la categoria "Prodotti alimentari" sta continuando a vivere una crescita sostenuta capace di avere un valore complessivo pari a 25.720 milioni con un più 1,7% rispetto al 2017. Simile andamento per la categoria "Bevande" con un valore di 8.695 milioni. Complessivamente quindi abbiamo una crescita che segue un trend in atto da molto tempo e che avrebbe potuto sfondare secondo le stime elaborate da Nomisma nel 2015 e riprese da Statista nel 2018 i 50 miliardi nel 2021.

### 2.2.2 Italiani all'estero

Mammapack, come detto in precedenza, si rivolge generalmente ad un mercato che possiamo considerare di nicchia, cioè gli italiani che negli anni sono espatriati all'estero e residenti in Europa, in particolare nei paesi dell'area Shengen. Per capire quindi quanti sono almeno in questo momento i potenziali consumatori a cui l'azienda si rivolge, l'allegato socio-statistico e bibliografico pubblicato dall'AIRE può offrire dei dati significativi. La tabella qui riportata indica gli emigrati italiani per zona di provenienza e per fascia d'età.

Ripartizione territoriale	Totale	% donne su totale	classi età %					% iscritti per nascita
			00 - 17	18 - 34	35 - 49	50 - 64	65 oltre	
Nord Ovest	950.612	48,2	18,2	22,9	24,4	17,8	16,8	38,2
Nord Est	928.681	49,1	16,5	21,9	23,3	18,7	19,6	38,5
Centro	828.649	48,8	15,5	22,4	24,0	18,8	19,4	50,6
Sud	1.691.724	47,7	12,7	21,4	22,6	19,8	23,5	37,8
Isole	888.615	47,1	14,0	23,7	23,3	19,9	19,1	35,8
Totale	5.288.281	48,1	15,0	22,3	23,4	19,1	20,2	39,7

Tab 1. Emigrati italiani all'estero per macro-regioni di provenienza ed età

Come possibile notare dalla tabella 1, dal dato del primo gennaio 2019, gli italiani iscritti all'AIRE sono 5.288.281 che equivale all'8,8% della popolazione residente che vive in Italia. La distribuzione è abbastanza omogenea per fasce d'età, con il gruppo maggiore che è quello dei soggetti dai 35 ai 49 anni e con una maggioranza di soggetti provenienti dalle regioni del Sud-Italia.

Argentina	842.615	15,9
Germania	764.183	14,5
Svizzera	623.003	11,8
Brasile	447.067	8,5
Francia	422.087	8,0
Regno Unito	327.315	6,2
Stati Uniti d'America	272.246	5,1
Belgio	271.919	5,1
Spagna	179.546	3,4
Australia	148.510	2,8

Tab 2. Principali paesi di destinazione

La classifica dei principali paesi di destinazione degli italiani, rappresentata dalla tabella 2, indica la fortissima tendenza nel passato ad emigrare principalmente negli altri paesi Europei e in quelli sud-Americani, con l'Argentina che ancora adesso risulta essere il paese con più italiani con 842.615 unità seguita da Germania con 764.183 e Svizzera con 623.003. Se però nel passato quindi i flussi si rivolgevano principalmente a questi tipi di paesi, sarà possibile vedere successivamente come questi si siano leggermente riorientati maggiormente verso i paesi Europei.

Dei più di 5 milioni di Italiani all'estero, 2.871.731 cioè il 54,3% vive in Europa. Adesso togliendo la Svizzera, che è il terzo paese per emigrazione dopo Argentina e Germania, con più di 600 mila italiani e la Norvegia con 7108 italiani, paesi in cui, almeno in un primo momento, l'azienda per motivi fiscali e doganali non ha ancora deciso di espandersi, il mercato potenziale iniziale in cui si l'azienda operava era comunque abbastanza ampio con circa 2,25 milioni di persone. A questo poi, successivamente, si è aggiunto il mercato Svizzero contribuendo enormemente al bacino di utenza con cui Mammack può interfacciarsi.

Inoltre i rapporti sulla mobilità internazionale e migrazione internazionale della popolazione residente fatti dall'Istat denotano come questi numeri sono stati tendenzialmente in crescita negli anni precedenti e molto probabilmente lo continueranno ad essere negli anni futuri.

Il fenomeno ha radici profonde, nascendo nel secolo scorso, ma è negli ultimi decenni che assume una portata molto ampia e preoccupante. Solo negli ultimi tredici anni, dal 2006 al 2019, gli iscritti all'Aire sono aumentati del 70,2% passando da 3,1 milioni ad appunto circa 5,3 milioni.

Da analizzare, inoltre, è il ruolo dell'emigrazione interna. In questo caso, soprattutto a partire dal 2008, la mobilità interna ha subito un calo notevole, diminuendo dal 2008 al 2017 del 6,3%. Questo soprattutto perché mentre prima, era la grande direttrice Sud-Centro-Nord ad indicare il flusso principale, adesso, si sceglie sempre con più frequenza di risiedere all'estero rispetto ad un'altra regione italiana. Si calcola che negli ultimi vent'anni si registra una perdita netta di popolazione pari a 1 milione 174 mila unità. La scelta, necessariamente, è diversificata a seconda delle regioni; se mentre prima l'emigrazione era un fenomeno prettamente presente al sud Italia, adesso non ne sono esenti le regioni settentrionali dove l'emigrazione all'estero è l'unica alternativa possibile.

Bisogna poi fare una riflessione più approfondita sul tipo di flussi migratori che vengono osservati, negli anni '70, questi erano costituiti da manodopera proveniente dalle aree rurali del Mezzogiorno, negli ultimi decenni, invece, le migrazioni sono caratterizzate da un livello di istruzione medio-alto.

Solo nel 2018 quindi si sono registrati 128.583 nuovi italiani iscritti all'Aire, con una prevalenza di uomini (oltre 71 mila, il 55,2%). L'attuale mobilità italiana continua ad interessare prevalentemente giovani (18-34 anni, 40,6%) e giovani adulti (35-49 anni, 24,3%); quindi, 83490 persone, di cui il 55,1% maschi ha deciso di mettere a frutto fuori dei confini nazionali la formazione e le competenze acquisite in Italia. La grande maggioranza, il 71,2% nell'Unione Europa e il 21,5% in America. Nonostante la Brexit, la principale destinazione è il Regno Unito con oltre 20 mila iscrizioni, al secondo posto con 18386 unità abbiamo la Germania. A seguire la Francia (14.016), il Brasile (11.663), la Svizzera (10.265) e la Spagna (7.529). Le regioni da cui partono più persone sono la Lombardia (22.803), Veneto (13.329) e Sicilia (12.127) a conferma del trend descritto prima che vede anche e soprattutto le regioni del Nord perdere ricchezza umana anche se in queste regioni il fenomeno è parzialmente compensato con gli arrivi dal Sud Italia. Il fenomeno non risparmia i soggetti con i livelli di istruzione più alti dato che nel 2018 più della metà dei cittadini italiani che si sono trasferiti all'estero (53%) è in possesso di un titolo di studio medio-alto con 33 mila diplomati e 29 mila laureati.

Questo apre ad un problema di dimensioni gigantesche e di difficile risoluzione, la dispersione del patrimonio umano giovanile italiano. Persone che non trovano sufficientemente attraenti le prospettive di vita e lavorative italiane e che quindi emigrano in paesi con condizioni migliori in cui poter acquisire e mettere in campo le proprie capacità. Moltissimi paesi stranieri hanno già da tempo adottato delle politiche che hanno consentito loro di svilupparsi economicamente e socialmente, risultando dei posti di gran lunga migliori dove vivere e lavorare. Quello delle cause e degli effetti dell'emigrazione però, è un tema molto ampio e complesso da trattare, che meriterebbe più spazio e attenzione soprattutto presso l'opinione pubblica.

### 2.2.2 E-commerce

Mammapack svolge le sue attività in maniera molto simile a tutte le aziende che vendono i loro prodotti esclusivamente su canali di e-commerce. Quindi l'acquisto avviene direttamente on-line senza alcun contatto fisico con il cliente e senza delle strutture fisiche in cui poter interagire direttamente. Ovviamente qualsiasi negozio o punto vendita on-line necessita di essere integrato con una struttura fisica in cui poter immagazzinare i prodotti e prepararli per la spedizione, cosa che appunto avviene nelle strutture logistiche dove vengono preparati i "Mammapack".

L'e-commerce è stata la modalità di vendita più disruptive degli ultimi decenni cambiando sostanzialmente il modo di fare impresa pressoché per ogni azienda, con l'impatto maggiore nei paesi più economicamente avanzati e quindi anche nell'Unione Europea.

L'e-commerce può essere definito come l'uso di internet per condurre transazioni di business nazionalmente o internazionalmente (WTO, 1998). Esso può svolgere due funzioni; condurre ed aggregare efficacemente ed

efficientemente informazioni e rimpiazzare moltissime attività economiche che prima venivano svolte da aziende esterne.

Internet sta avendo degli impatti fortissimi sulle modalità di conduzione dei business, in particolare B2C, in generale, infatti è possibile svolgere la transazione con soggetti in posti lontani, senza dover avere un incontro fisico con questi. Ogni azienda ha la possibilità di creare un proprio store, in forma di pagina Web verso i consumatori di tutto il mondo, espandendo il mercato come non mai (Ham & Atkinson, 2001).

L'evoluzione tecnologica degli ultimi anni ha, in poche parole, cambiato definitivamente il modo in cui un'impresa opera, cambiando definitivamente le operazioni, dalla progettazione alla Ricerca & Sviluppo, dal marketing alla produzione. Con giganteschi guadagni in efficienza, miglior utilizzo degli asset, velocità per arrivare al mercato e accrescere il servizio ai consumatori

L'uso dell'e-commerce comporta la possibilità di commerciare molto più facilmente, velocemente ed economicamente. Ad incominciare dall'acquisizione delle informazioni, molto spesso questa risulta essere così costosa e lenta da rappresentare una vera e propria barriera. La trasformazione dei mercati da fisici ad elettronici riduce il costo informativo e permette alla domanda e all'offerta di incontrarsi ed interagire riducendo l'importanza della vicinanza fisica e dei network di business (Ham & Atkinson, 2001).

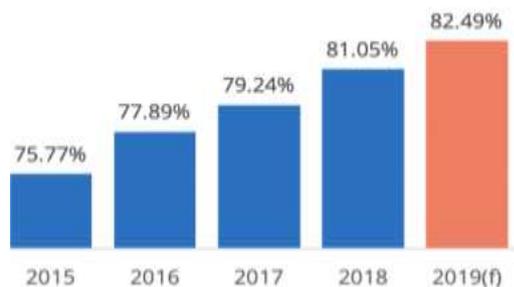
Il fatto però che internet sia disponibile al di là dei confini nazionali, elimina tutte le forme di distanze o debolezze associate al processo di internazionalizzazione (Johansson & Vahlne 2009; Sinkovics, Sinkovics & Jean 2013). Inevitabilmente però associamo lo sviluppo attraverso l'e-commerce con il problema della "velocità di internazionalizzazione" (Luo, Hongxin Zhao & Du 2005).

Gli studiosi hanno identificato internet come una nuova modalità d'entrata nei mercati internazionali, permettendo anche alle piccole imprese di espandersi e comparata, in termini di rischio, alla presenza fisica dell'azienda (Pezderka & Sinkovics, 2011).

Nonostante tutti i vantaggi che questo mezzo può presentare, ogni azienda deve affrontare tutta una serie di problemi come accessibilità, linguaggio e traduzioni, interferenze del governo locale, differenze culturali e di valuta, accordi internazionali e regolamentazioni, identificazione dei clienti e venditori, sicurezza e fiducia e per finire, gli aspetti finanziari come il sistema di pagamento elettronico che può essere di impedimento per alcuni clienti (Samiee, 1998; Turban, Efraim, Jae Lee; King & Chung 2000).

Andando a studiare la diffusione di internet e dell'e-commerce in Europa, possiamo vedere come le aziende che vendono tramite canali on-line, trovino, soprattutto nei paesi centro-occidentali, una situazione assolutamente fiorente, con una crescita ed una presenza che da anni oramai è sempre più forte.

**Total Annual Internet Penetration**  
2015-2019 (f)



**Internet Penetration per region**  
2018



Tab 3. Tasso annuo di penetrazione dell'internet in Europa      Tab 4. Penetrazione dell'Internet per macro-regione

La *internet penetration*, cioè il rapporto tra il numero di persone che una internet sul totale della popolazione era stimato nel 2019 pari al 82,49% quindi una media tra paesi molto alti che però presenta una grande varianza sia a livello di Macroaree, con i paesi del nord che hanno una penetrazione fino al 93,3% rispetto a quelli dell'est, in cui arriva al 71%. Sia tra singoli paesi, con l'islanda, dove praticamente la totalità della popolazione ha accesso ad internet con il 99% mentre la Bulgaria ha il 66,7% di *internet penetration*. Se invece considerassimo solo i paesi facenti parte dell'Unione Europea, vedremo come la diffusione risulta essere ancora maggiore, con un indice che sale al 90,4%.

Andando ad analizzare la diffusione dello shopping on-line, la situazione è la stessa, con una percentuale di popolazione che compra su internet molto alta e con una maggiore diffusione in paesi dell'Europa Nord-Occidentale quali Svizzera (88%), UK (87%), Danimarca (86%) e Olanda (84%). In questo caso, i paesi dell'Europa dell'Est hanno una diffusione nettamente minore con 4 paesi, Bulgaria, Macedonia, Romania e Ucraina dove le persone che acquistano on-line non superano il 35% della popolazione.

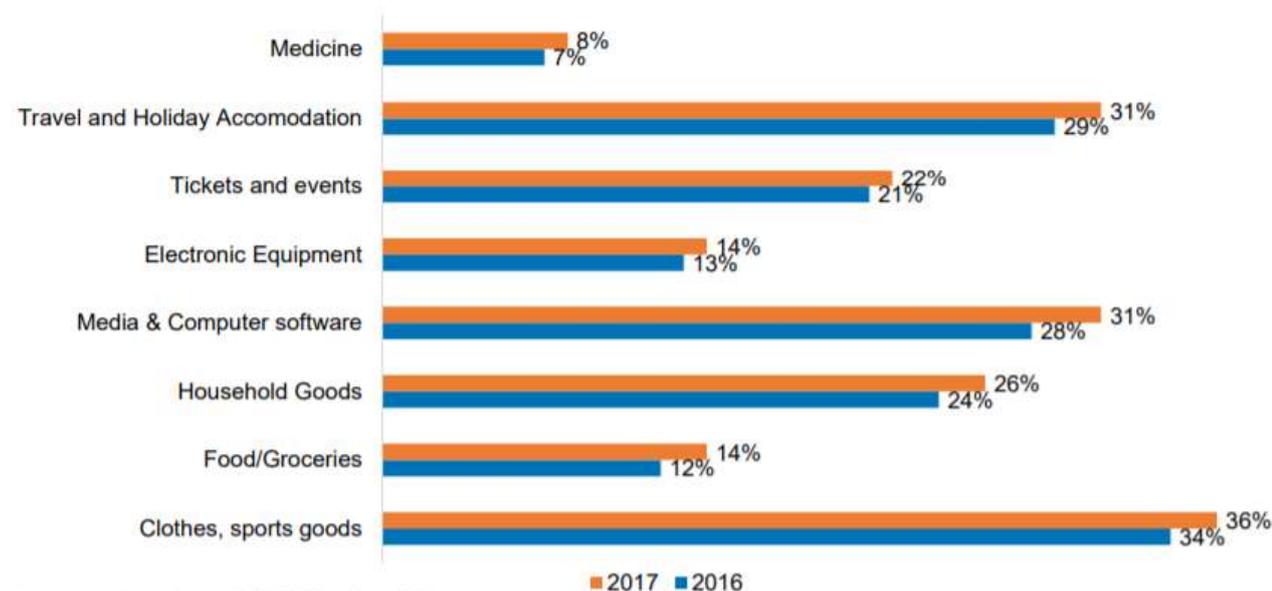
**Annual European B2C Ecommerce Turnover**  
2013-2019 (f) (Euro, billion)



Tab 5. Fatturato annuo dell'e-commerce nel mercato B2C

Nonostante una grande varianza interna, però, come detto in precedenza, la diffusione dell'e-commerce è sempre più grande con un fatturato previsto nel 2019 pari a 621 miliardi di euro in aumento del 96% rispetto al 2013 arrivando ad una spesa media pari a 2046 euro pro-capite nei paesi del nord-Europa nettamente più alta rispetto al sud

I dati, inoltre, ci suggeriscono come ci sia sempre una maggiore fiducia verso le aziende sia europee che non europee, con una maggiore tendenza a comprare on-line i prodotti che prima venivano solo acquistati fisicamente



Tab 6. Percentuale di prodotti venduti attraverso canali on-line per settore

I settori che più hanno beneficiato dell'evoluzione tecnologica ed economica sono l'abbigliamento, con il 36% delle vendite che viene fatto on-line, viaggi e vacanze (31%) e media e Computer software (31%). Il settore principale di nostro riferimento, quello del food, si ferma al 14%. Inoltre la propensione a spendere on-line è maggiore tra le fasce di popolazione ad alto titolo di studi rispetto a disoccupati.

Per concludere, bisogna registrare, a conferma di una sostanziale arretratezza del tessuto economico italiano, come la percentuale di vendite on-line verso l'estero è tra le più basse d'Europa con il 15%, dato che sebbene debba essere ponderato dalla relativa grandezza del mercato interno, risulta essere di gran lunga inferiore a paesi come il Regno Unito con il 36%, la Francia (28%), la Spagna (27%) e la Germania (25%), con anche la crescita di questo dato che è tra le più basse d'Europa con l'1%.

## 2.3 Mammack

### 2.3.1 Storia dell'azienda

L'idea di Mammack nasce da esperienze di vita vissuta da parte dei due fondatori i quali prima di fondare la loro azienda hanno vissuto per un lungo periodo all'estero sia per motivi di studio che lavorativi. Romolo, dopo una laurea triennale al politecnico di Torino, frequenta la ESCP, nella quale segue un master di tre anni vivendo e lavorando ogni anno in un differente paese Europeo. Dopo quest'esperienza inizia a lavorare per BPI e successivamente per Airbus a Berlino trasferendosi definitivamente a Ginevra dove risiede tutt'ora lavorando prima per la Procter & Gamble e poi per la Coty.

Flavio, invece, dopo la stessa esperienza alla ESCP lavora prima a Parigi in 3H, per iniziare poi la sua prima esperienza imprenditoriale con Extraverso, start-up fondata con Benedetto Levi, attuale amministratore

delegato di Illiad Italia. Dopo questa esperienza, diventa direttore HR per BigMama, catena francese di ristoranti italiani e poi per Sportyhenry.

Vivendo per moltissimi anni all'estero, notano quello che è un problema comune che colpisce non solo loro ma anche moltissime altre persone che hanno vissuto o che stanno vivendo un'esperienza simile alla loro. Questo problema è la mancanza di prodotti italiani e non di uso comune in Italia e che costituivano parte integrante della loro cultura e del loro stile di vita. Prodotti che o non vengono venduti in altri paesi, oppure se presenti, ad un prezzo molto più alto rispetto all'Italia. Per questo motivo, era molto comune tra gli emigrati italiani una volta ritornati a casa per le feste caricare la propria valigia e le proprie borse di cibo e altri prodotti della loro infanzia e della loro giovinezza a cui non sapevano rinunciare una volta ritornati nel paese di destinazione.

Partendo dalla consapevolezza di questo problema, nasce l'idea di business che ha portato poi a fondare la loro azienda. Rendendosi conto che oltre loro due anche altri milioni di persone avevano lo stesso problema, pensano di creare un sito dove le persone possono ordinare i prodotti che saranno poi loro stessi a spedire dall'Italia, e il tutto agli stessi prezzi dei supermercati italiani. Gli imprenditori decidono di gestire il processo di entrata in maniera graduale, cercando in un primo momento di raccogliere quanti più dati ed informazioni sul mercato e sull'attrattività dell'idea per poi iniziare successivamente l'attività vera e propria.

Nel 2015 viene creata una Landing Page con l'obiettivo di testare l'idea e il business model per capire la loro reale fattibilità e attrattività presso il mercato. L'anno successivo nasce un primo sito basilare dove vengono messi in vendita i primi Mammapak, anche in questo caso l'idea era quella di raccogliere ulteriori informazioni. Da questo sito vengono ordinati i primi 50 Mammapak che poi vengono successivamente preparati e spediti; questi ordini sono stati necessari per comprendere al meglio le abitudini d'acquisto dei consumatori come l'acquisto medio, i prodotti maggiormente ricercati e venduti, i paesi da cui proveniva l'ordine ecc.

Una volta conclusa la fase che potremmo definire di preparazione, e sviluppata una sufficiente esperienza e conoscenza del mercato e dei prodotti, iniziano le attività vere e proprie che permettono la nascita dell'azienda e l'inizio effettivo delle attività. Viene sviluppato il sito finale, il piano di comunicazione e nel 2019 avviene il definitivo lancio dell'azienda con l'attivazione del sito finale che tutt'ora è quello in cui i clienti possono entrare ed ordinare i loro Mammapak. Nonostante la partenza si abbia solo nella seconda metà del 2019, vengono raccolti 5000 ordini riuscendo ad arrivare a break-even in un solo mese invece dei sei preventivati. L'ultimo anno, il 2020 poi si apre con una crescita esponenziale dell'azienda, la quale, non ha avuto l'obbligo di sospendere le attività date dal lockdown, ma ha comunque dovuto ridurre il lavoro e quindi il numero di ordini che era capace di accettare a causa dei rallentamenti generali dell'attività economica e in particolare del settore della logistica.

### 2.3.2 Modello di business

Ancor prima di analizzare il Business Model aziendale, fattore la cui composizione, come descritto in precedenza, potrebbe essere secondo la nuova visione nata sulle Born Global, il reale fattore discriminante

ed abilitante per un'internazionalizzazione veloce, è necessario capire che cos'è un business model e come può essere utile per comprendere al meglio l'azienda.

Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005), definiscono il business model come un *“conceptual tool that contains a set of elements and their relationships and allows expressing the business logic of a specific firm. It is a description of the value a company offers to one or several segments of customers and of the architecture of the firm and its networks of partners for creating, marketing and delivering this value and relationship capital, to generate profitable and sustainable revenue streams”*.

Attraverso lo studio e l'elaborazione dei lavori precedenti al loro che trattavano del business model, gli studiosi identificano 9 blocchi che compongono il business model

Pillar	Business Model Building Block	Description
Product	Value Proposition	Gives an overall view of a company's bundle of products and services.
Customer Interface	Target Customer	Describes the segments of customers a company wants to offer value to.
	Distribution Channel	Describes the various means of the company to get in touch with its customers.
	Relationship	Explains the kind of links a company establishes between itself and its different customer segments.
Infrastructure Management	Value Configuration	Describes the arrangement of activities and resources.
	Core Competency	Outlines the competencies necessary to execute the company's business model.
	Partner Network	Portrays the network of cooperative agreements with other companies necessary to efficiently offer and commercialize value.
Financial Aspects	Cost Structure	Sums up the monetary consequences of the means employed in the business model.
	Revenue Model	Describes the way a company makes money through a variety of revenue flows.

Tab 7. Principali elementi del Business Model

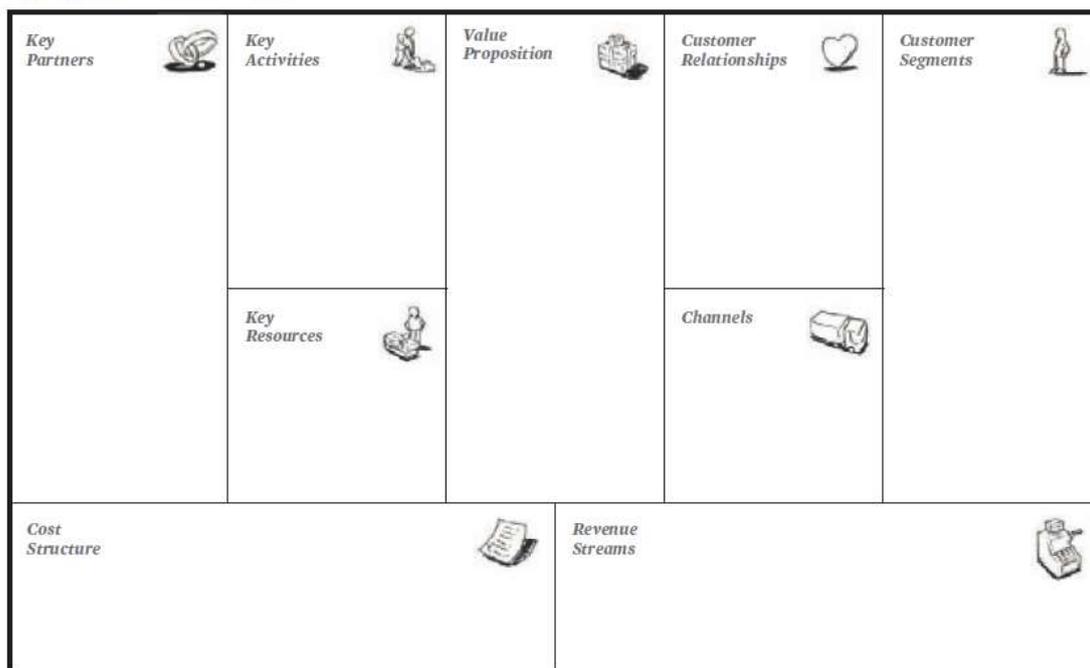
I pilastri che compongono il business model sono:

- Il prodotto: di cosa si occupa l'azienda, l'innovazione di prodotto e la proposizione di valore che viene offerta al mercato
- Le relazioni con i consumatori: il mercato target, quali sono i modi con cui si distribuiscono i prodotti e servizi e le modalità con le quali si creano delle relazioni con questi
- Gestione delle infrastrutture: le attività e le risorse impiegate, le competenze chiave impiegate nei processi e il network di accordi cooperativi con altre aziende e soggetti
- Finanza: il modello dei costi e dei ricavi

Il business model implementato risulta essere una variabile chiave per il raggiungimento degli obiettivi e delle performance aziendali. Spesso infatti, è accaduto che imprese con tecnologie superiori adottassero dei business model non profittevoli venendo superate da altri competitor. L'implementazione di un business model innovativo permette di cambiare radicalmente il settore in cui si opera e i suoi rapporti interni. Molte volte però non è necessario adottare un modello di business fortemente innovativo ma anche semplicemente concentrarsi su quello che si sta attualmente implementando per capire come aumentare la creazione del valore.

Lo strumento strategico più diffuso per comprendere il funzionamento di un business model è il business model canvas (Osterwalder e Pigneur; 2010).

*The Business Model Canvas*



Tab 8. Business Model Canvas

Questo schema è molto utile per poter visualizzare nello stesso momento tutti i fattori che compongono il business model. Come indicato anche in precedenza, Osterwalder e Pigneur (2010) utilizzano i 9 blocchi che sono stati delineati dagli autori precedenti con l’obiettivo di creare un modello visivo che potesse facilitare l’attività delle imprese.

Risulta essere ora necessario descrivere più approfonditamente l’azienda e le decisioni manageriali relativamente allo svolgimento delle attività, per concludere con l’identificazione del business model di Mammack

Key partners, Key activities e Key resources.

Mammack è un’azienda che opera nel settore della distribuzione, con un business model abbastanza diffuso e comune per le società che vendono attraverso il proprio sito di e-commerce. L’innovazione sta appunto nell’offrire prodotti che non sono presenti nei paesi in cui opera a clienti con caratteristiche particolari.

Essendo ancora nei primi anni di vita ed essendo ancora una PMI, le attività svolte dall’azienda presentano un relativo grado di semplicità. La catena del valore infatti si articola solo in tre fasi: ricezione degli ordini, conversione degli ordini e servizi post-vendita.

Il tutto parte naturalmente dal sito dell’azienda, su questo viene fatta una breve descrizione dell’azienda ed è possibile visualizzare tutti i prodotti offerti con le condizioni e i costi di spedizione. Ogni cliente ha la facoltà di comporre il suo Mammack con i suoi prodotti preferiti. La spedizione però non è pagata in base al peso ma in base al paese di destinazione.

12,90€ 48 ore	14,90€ 72 ore	19,90€ 96 ore
Austria	Danimarca	Finlandia
Belgio	Grecia	Irlanda
Francia	Lituania	Romania
Germania	Portogallo	
Italia	Polonia	
Lussemburgo	Repubblica Ceca	
Paesi Bassi	Slovenia	
Regno Unito	Svezia	
Spagna	Ungheria	

Tab 9. Tariffe di spedizione applicate da Mammack a seconda del paese di spedizione

Dal sito dell'azienda è stato possibile individuare i costi di spedizione che i clienti devono sostenere per poter pagare le spedizioni. Se infatti i costi dei prodotti sono gli stessi a prescindere del paese dal quale si ordina, per i costi di spedizione si attuano i prezzi sopra indicati dalla tabella.

Si passa dai 12,90 euro con 48 ore per la spedizione per i paesi più vicini, fino ai 19,9 euro con 72 o 96 ore di spedizione per i paesi più lontani. Al momento l'azienda riesce a processare 90-100 ordini al giorno che corrispondono alle 140-150 pacchi spediti.

Ovviamente questo porta ad una serie di problematiche e ad un modello di business model ancora da affinare perché le spedizioni non vengono pagate solo in base alla distanza ma anche in base al peso e al volume del pacco. Questo porta ad una discrasia con pacchi il cui rapporto valore peso è più alto e pacchi in cui è più basso. Per questo molte volte le spedizioni avvengono in perdita dato che il costo pagato dal cliente non riesce a coprire l'effettivo costo di spedizione sostenuto dall'azienda. Questo comunque non costituisce un reale problema per l'azienda. I due fondatori, infatti, sono riusciti a creare una struttura dei prezzi tale per cui i margini che vengono fatti sui prodotti venduti riesce sia a coprire sia l'eccedenza del costo di spedizione che viene sostenuta dall'azienda, sia a garantire un guadagno all'azienda.

Generalmente si è cercato di strutturare l'offerta facendo sì che l'ordine medio sia quanto più vicino ai 200 euro e con un mix di prodotti quanto più eterogeneo possibile. Questo permette sia al cliente di risparmiare e di coprire sufficientemente i costi di spedizione, sia all'azienda di ottenere un margine soddisfacente. Se invece viene superata la soglia dei 200 euro, il cliente deve pagare un sovrapprezzo per la spedizione.

Il sistema disegnato per la gestione e la spedizione degli ordini è riconducibile ad un sistema just-in-time e pensato proprio per minimizzare i tempi di consegna e i costi di magazzino e di personale. Ogni giorno vengono registrati un certo numero di ordini dal sistema aziendale e in base a questi vengono ordinati i prodotti nei centri di distribuzione situati vicino ai magazzini di Sant'Antonio Abate e Pontecagnano. Il primo è

dedicato alla composizione dei Mammapack mentre il secondo ai Box Mammapack. Il giorno dopo gli addetti nei magazzini preparano i pacchi e applicano il bollo per il trasporto.

Il magazzino non è di proprietà dell'azienda ma appartiene invece ad un suo partner con il quale ha un accordo sia per l'approvvigionamento che per la composizione e la spedizione dei pacchi. Sebbene infatti si tratti di un'azienda che vende i suoi prodotti tramite una piattaforma e-commerce, così come tutte le altre aziende che adottano una modalità di vendita simile, così anche Mammapack ha la necessità di avere una sua struttura fisica dove immagazzinare e poi spedire la merce. Risulta quindi chiaro che nel caso in cui non si fosse riuscito a soddisfare questa condizione, l'azienda non sarebbe mai potuta nascere. Per poter mettere in piedi una struttura del genere è necessario molto tempo e delle competenze altamente specifiche, oltre alla necessità di conoscere al meglio tutti i centri di distribuzione del territorio e le loro offerte. Si è riusciti a sopperire a questo problema grazie alla presenza proprio nel territorio di un'azienda che svolgeva un'attività molto simile a Mammapack seppur limitatamente al territorio nazionale. L'accordo stipulato prevede che i magazzinieri presenti nella struttura, oltre a lavorare per il proprio datore di lavoro, creino i Mammapack e li spediscono. Il partner quindi si occupa sia dell'approvvigionamento di entrambe le aziende applicando una percentuale sul valore di ogni prodotto che viene spedito.

Sebbene quindi questo accordo non garantisce un controllo pieno delle attività e dei prodotti, permette almeno fino a quando non si deciderà di implementare una struttura propria di risolvere uno dei problemi chiave dell'azienda

Un'altra peculiarità del Mammapack è che al suo interno viene inserito una copia del giornale "Topolino", generalmente degli anni '80, '90 e 2000, con l'intento di creare un ulteriore coinvolgimento emozionale nel cliente.

La preparazione dei pacchi segue dei principi precisi al fine di mantenere inalterato lo stato dei prodotti e di evitare eventuali contaminazioni, soprattutto per quelli alimentari. I prodotti alimentari, quindi, vengono separati da quelli non-alimentari e i prodotti che contengono liquidi vengono imballati separatamente.

Discorso a parte merita il Mammapack, il pacco in cui vengono inscatolati i prodotti non è un pacco normale ma è stato disegnato dai due fondatori per essere un fortissimo elemento distintivo e proporzionale. Infatti oltre a presentare il logo dell'azienda, contiene altri loghi a suggerire qual è la provenienza dell'azienda e dei prodotti che vengono ordinati.

Una volta processato l'ordine, il passaggio successivo è l'affidamento alle compagnie di spedizione. Al fine di poter offrire dei prodotti sempre più competitivi e ad un costo di spedizione sempre più basso, l'azienda si rivolge a tre compagnie (UPS, DHL e Fedex), con le quali sono stati contrattate delle condizioni preventive sui costi di spedizione. Infatti nel tempo la crescita dei volumi ed un sempre maggiore frequenza delle spedizioni ha garantito e garantirà una sempre maggiore forza contrattuale e di conseguenza la possibilità di spedire i propri prodotti a dei costi sempre più bassi e quindi competitivi. Il rapporto con queste aziende può essere definito una *buyer-supplier relationship* andando ad occuparsi dell'attività di logistica in uscita per conto dell'azienda. Un'altra partnership è con un'azienda agricola produttrice di una particolare tipologia di

basilico ideato per mantenersi inalterato per lunghissimi periodi. Una modalità quindi di allargamento dell'offerta.

Tutto questo ovviamente rende anche più conveniente acquistare su Mammack dato che farsi spedire gli stessi prodotti dai propri familiari nel proprio paese di origine comporterebbe dei costi di spedizione molto più alti oltre a rappresentare un enorme costo dato dal tempo che si impiegherebbe nel comprare, comporre il pacco e spedirlo. Operazione che può essere comodamente fatta da casa dal cliente, il quale si limita semplicemente con pochi click a comporre il suo ordine.

Dopo che la consegna del pacco è avvenuta, il rapporto tra Mammack e il cliente non si esaurisce, molte volte i clienti postano sui loro social i pacchi che arrivano e tramite i loro tag, l'azienda riesce a conoscere e a mantenere i contatti con loro. Questo permette non solo di fidelizzare il cliente, ma anche di arrivare a creare un senso di comunità fra i clienti stessi. Accade molte volte che infatti italiani all'estero vengono a conoscenza di altri italiani emigrati nella loro stessa città tramite i commenti sotto i vari post. Si tratta a tutti gli effetti di uno degli obiettivi dell'azienda. Essenziale è poi il lavoro da parte del *customer care*, svolto dai collaboratori aziendali che costantemente cercano attraverso mail, contatti telefonici e social di aiutare i consumatori sia nella fase pre-acquisto, rispondendo a tutte le loro domande e cercando di soddisfare le loro curiosità, sia nella fase post-acquisto, soprattutto durante la spedizione, tenendosi in contatto con i corrieri per monitorare le spedizioni e dopo la consegna, cercando di risolvere gli eventuali problemi che i consumatori potrebbero riscontrare come prodotti danneggiati o mancanti.

I Mammack non sono infatti solo uno strumento per comprare e continuare a mangiare i prodotti della loro infanzia, ma anche un modo per creare un senso di comunità tra persone che hanno vissuto e stanno vivendo esperienze di vita simili.

Se l'attività principale e visibile è quella della ricezione dell'ordine, creazione e spedizione dei pacchi, parallelamente parte del personale aziendale è impegnato in un'altra attività di eguale importanza e necessaria per garantire il servizio. Questa è la gestione della piattaforma e delle pagine social. Essendo un'azienda che vende esclusivamente tramite il canale on-line, questo ha bisogno di costante manutenzione ed aggiustamento dalla grafica, ai prodotti offerti ai prezzi venduti. Contemporaneamente l'azienda utilizza le sue pagine social per farsi conoscere, promuovere i prodotti, creare nuovi clienti e mantenere quelli esistenti e per dialogare con i clienti.

Tutta la gestione di queste attività avviene nella "Mammack Tower" un ufficio situato nella Galleria Umberto di Napoli. Quindi considerando gli addetti nei magazzini, i gestori delle pagine social e l'agenzia di sviluppo che si occupa della manutenzione del sito, in totale l'azienda può contare su una decina di collaboratori.

Per concludere, Mammack implementa risorse che sono comunemente usate da qualsiasi azienda che vende i suoi prodotti tramite una piattaforma e-commerce. Infatti, l'impresa riesce a coniugare asset fisici quali i magazzini e gli uffici con asset non fisici quali le apparecchiature software ed il sito aziendale.

Un ruolo chiave viene svolto dalle risorse umane, in particolare quelle apportate dai due fondatori che si occupano della progettazione strategica e della creazione dei piani di marketing e di comunicazione per poter aumentare la *brand awareness* di Mammapak.

L'ultima risorsa chiave quindi è proprio il marchio aziendale. L'obiettivo è quello di aumentare sempre di più la diffusione e la *brand awareness* facendo sì che questo diventi un elemento distintivo molto forte ed elemento di garanzia e di affidabilità non solo per i consumatori italiani ma anche per quelli stranieri.

### 2.3.3 Value proposition

Dopo aver illustrato le principali attività dell'azienda e le loro modalità di svolgimento, dobbiamo adesso analizzare quella che è l'offerta di Mammapak e i principali mercati e clienti ai quali ci si rivolge, questo come sappiamo è il principale elemento di diversificazione dell'azienda e che le ha permesso di poter ragionare in una prospettiva internazionale fin dal primo momento. Una volta analizzata l'offerta e i clienti a cui ci si rivolge, si potrà anche individuare la strategia di base adottata al fine di raggiungere un vantaggio competitivo sostenibile

#### Prodotti Offerti

Nonostante la piccola dimensione ed un mercato che, come poi andremo a descrivere, può essere considerato di nicchia, l'azienda offre un'ampia gamma di prodotti che ogni consumatore può scegliere per comporre il proprio Mammapak, possiamo dividere l'offerta aziendale in cinque categorie differenti:

- Prodotti alimentari confezionati, come pasta, biscotti, salse e sughi e conserve
- Bevande sia alcoliche che non alcoliche
- Prodotti per la cura del corpo
- Prodotti per la cura della casa
- Prodotti per l'infanzia

Al momento, l'azienda dà la possibilità di scegliere fra 10.000 prodotti differenti di oltre 900 marche, con l'obiettivo tra l'altro di aumentare la gamma nei prossimi anni per aumentare la propria competitività. Inoltre nonostante l'ampiezza, l'offerta risulta essere estremamente focalizzata presentando una certa peculiarità. Mammapak offre prodotti di aziende italiane e non-italiane che hanno un grandissimo successo nel mercato italiano e che quindi sono entrate nella cultura e nelle abitudini di consumo della popolazione. Tra questi quindi anche prodotti di aziende straniere pensati ed adattati per venire incontro ai gusti e alle abitudini dei consumatori italiani che da sempre presentano un livello di raffinatezza superiore rispetto agli altri paesi. L'azienda garantisce l'acquisto di prodotti che generalmente non sono presenti nei negozi e supermercati stranieri o che se presenti, vengono venduti a prezzi molto più alti rispetto a quelli italiani.

Da sempre infatti per gli italiani all'estero acquistare questa tipologia di prodotti è molto più costoso non solo in paesi dove il reddito medio è più alto ma anche nei paesi più poveri. Tutto ciò è dovuto sia al fatto che i prezzi incorporano il trasporto, sia al fatto che prima di arrivare sugli scaffali dei supermercati la catena di distribuzione è molto più lunga. Se in Italia infatti il produttore vende direttamente ai supermercati o alle

catene della grande distribuzione, nel resto d'Europa è molto probabile che i produttori vendano prima ad un esportatore, il quale venderà ad un importatore che a sua volta vende ai supermercati. Il maggior numero di soggetti che vogliono ricavare un margine incide inevitabilmente sul prezzo. L'ultima motivazione è che comunque i prodotti italiani all'estero vengono considerati come dei beni di lusso o comunque prodotti di una qualità superiore. I supermercati sfruttano questo posizionamento migliore per avere una maggior margine su questi prodotti.

In ricorrenza di particolari festività e celebrazioni, poi, l'offerta viene ampliata con prodotti tipici della cultura italiana e consumati durante quel particolare periodo dell'anno, come, per esempio, il panettone a Natale o la colomba a Pasqua. Il vantaggio è dato dalla componente emozionale e culturale dell'offerta, i clienti possono consumare prodotti della loro infanzia e adolescenza, riuscendo a mantenere la loro dieta e le loro abitudini di consumo. Inoltre nel caso in cui si tratti di consumatori stranieri, questi hanno la possibilità di provare per la prima volta e poi diventare consumatori abituali di prodotti nuovi.

L'ulteriore elemento di vantaggio oltre alla possibilità di avere un'offerta alternativa, è la capacità di vendere i propri prodotti ad un prezzo altamente competitivo rispetto a quelli praticati nei paesi stranieri. Per rendere possibile tutto questo, Mammack svolge le attività di approvvigionamento e confezionamento dei prodotti esclusivamente nella loro sede a Napoli, questo è infatti l'unico modo per poter accedere ai prodotti a dei prezzi così competitivi. Inoltre data la differenza del costo della vita tra il Sud ed il Nord Italia, derivanti dalle differenze reddituali, l'acquisto su Mammack risulta essere conveniente anche ai cittadini del Nord Italia.

Se per quanto riguarda i costi di produzione, le relazioni e gli accordi con le principali compagnie di logistica garantiscono una minimizzazione dei costi per l'azienda, la stessa cosa non è potuta avvenire per l'approvvigionamento dei prodotti. Nonostante infatti Mammack abbia ricevuto l'attenzione da parte di queste aziende con cui ha avuto anche contatti, la piccola dimensione aziendale e la limitata capacità di soddisfare un numero troppo grande di ordini ancora non permette di avere quel potere contrattuale tale da poter dialogare ed ordinare direttamente dalle aziende attraverso dei contatti negoziali diretti. L'ordine minimo accettato da queste risulta essere ancora non sostenibile per il giro di affari. È ovvio quindi che una maggiore crescita futura e maggiori ordini futuri permetterebbero all'azienda di poter minimizzare ancora di più i costi, dando il via ad un circolo virtuoso che garantirebbe maggiori crescita e maggiore potere contrattuale.

La recente crisi del coronavirus ha dimostrato la capacità di adattamento dell'azienda. Con l'inizio delle misure restrittive e con la necessità di passare sempre più tempo in casa, gli acquisti on-line sono aumentati non solo in Italia con una crescita del 26% ma anche in tutt'Europa dove, seppur minori, i cittadini hanno dovuto affrontare delle misure restrittive. Inoltre anche il settore della logistica ha rallentato con una capacità di trasporto e di consegna nettamente minore.

Vendendo prodotti alimentari e quindi rientrando nei settori essenziali Mammack ha potuto continuare a lavorare ma con delle notevoli limitazioni imposte dalle nuove condizioni di sicurezza e da difficoltà nel processo di approvvigionamento e di creazione dei pacchi. Infatti da una parte la domanda è raddoppiata a causa sia della maggiore notorietà che l'azienda aveva acquisito nell'ultimo periodo, che del sostanziale aumento degli ordini on-line che ha caratterizzato la maggior parte dei paesi europei. Dall'altra la capacità

produttiva si è dimezzata per la necessità di garantire un maggiore distanziamento nei posti di lavoro e soprattutto a causa della forte caduta della produttività nella logistica.

Per ovviare a questo problema ci è trovata una soluzione capace di dimezzare i tempi di trasporto e di creazione del pacco e di semplificare enormemente tutte le attività ovvero i “Box Mammapak”. Il lockdown ha avuto infatti il merito di velocizzare i processi decisionali ed operativi. Una volta capita la forte difficoltà che stavano per affrontare, in 10 giorni i due fondatori sono arrivati all’idea, alla creazione di un business model e all’implementazione della stessa.

Il concetto è quello di creare prima 8 poi 11 Box già predeterminati che i consumatori si limitano a scegliere e a comprare. Avendo inoltre già acquistato ed inscatolato i box precedentemente, le tempistiche di spedizione erano dimezzate dato che la consegna ai vettori avveniva il giorno stesso dell’ordine e non il giorno dopo. Solo per i “box mammapak” poi è stato possibile implementare l’opzione della spedizione gratuita oltre i 99 euro considerando quindi il buon margine che ogni pacco garantisce

Questa soluzione ha facilitato enormemente anche il processo di approvvigionamento con solo 100 prodotti da comprare e da gestire piuttosto che 10.000. Anche con la ripresa delle attività a pieno regime, però, l’azienda ha continuato a mantenere la parte del sito dedicata ai box, pur riscontrando come, a causa della maggiore raffinatezza dei gusti e delle abitudini di consumo, gli italiani all’estero preferiscano comporre il loro pacco scegliendo i prodotti personalmente.

L’idea è comunque quella di mantenere l’utilizzo dei Box per future collaborazioni con aziende e come possibile strumento per poter penetrare il mercato dei non italiani

### Clienti Target

L’azienda vende direttamente dal suo sito internet che è accessibile e consultabile a qualsiasi potenziale cliente, inoltre la composizione dell’offerta rende vantaggioso comprare su Mammapak per chiunque viva all’estero. Nonostante ciò, la decisione fin dal primo momento da parte dei due fondatori è stata quella di focalizzarsi esclusivamente sugli italiani all’estero. Il sito rimane tutt’ora esclusivamente in lingua italiana, a prescindere dal paese in cui si trova. Quindi sebbene chiunque possa comporre ed ordinare il proprio Mammapak, la narrazione e la comunicazione dell’azienda risulta per il momento rivolta ad un mercato che è molto di nicchia. Le motivazioni di questa scelta sono varie.

Per prima cosa, gli italiani all’estero sono già a conoscenza di quelli che sono i prodotti più famosi nel proprio paese di origine e nel come usarli. Questo permette di minimizzare il tempo di acquisizione dei nuovi clienti, evitando la necessità di spiegare ai non-italiani il prodotto, le sue caratteristiche e le modalità d’uso. Inoltre avendo vissuto sia in Italia che all’estero, questi soggetti già hanno consapevolezza delle differenze di prezzo tra i due paesi e quindi saranno più incentivati a comprarli, considerando anche che essendo già stati consumatori di quei prodotti hanno già fiducia nel brand e nel prodotto stesso.

Rivolgersi a non-italiani potrebbe comportare un enorme difficoltà con le lingue dato che sebbene l’uso e la diffusione dell’inglese sia molto elevata soprattutto nei paesi del Nord-Europa, comunque potrebbe essere necessario fare degli adattamenti di linguaggio sia nel sito, che nella comunicazione. Senza dimenticare poi

come le differenze culturali potrebbero essere una forte barriera nell'introduzione di prodotti che generalmente vengono consumati in grandi quantità e con grande frequenza nella vita di tutti i giorni.

L'ultima motivazione è legata alla mission aziendale, Mammapak si rivolge per il momento a consumatori italiani dato che, essendo prodotti legati alle loro esperienze di vita precedenti, prima l'acquisto e poi l'"unboxing" del Mammapak può generare delle emozioni uniche solamente a questo tipo di soggetti. Inoltre si vuole creare attraverso prima il sito e poi i canali social delle comunità di italiani all'estero facendoli conoscere tra di loro, essendo accomunati dalle stesse tradizioni e dagli stessi stili di vita.

### Mercati serviti

L'azienda attualmente può vendere e consegnare i prodotti in qualsiasi paese europeo, compreso l'Italia con tempistiche di spedizione che vanno dalle 24 ore per il Box Mammapak e dalle 48 alle 96 ore per il Mammapak a seconda del paese in cui verrà spedito il pacco. In un primo momento si è deciso di non operare nel mercato Svizzero e in quello Norvegese a causa delle tariffe doganali da sostenere per ogni pacco che si inviava. Successivamente si è deciso di aprire al mercato Svizzero che da solo conta 600.000 potenziali clienti. In questo caso è stato calcolato come sebbene le tariffe doganali aumentassero il costo di un 15-20%, i prezzi continuavano ad essere altamente competitivi dato il livello di reddito medio, il costo della vita e la relativa scarsità di prodotti italiani nonostante la vicinanza geografica.

La possibilità di poter operare e vendere senza costi aggiuntivi in ogni paese d'Europa è frutto di un percorso iniziato decenni fa di progressivo abbattimento delle barriere nazionali e con la creazione di un mercato comune che garantisce libertà di circolazione per merci persone e capitali. Dal punto di vista fiscale esistono ancora delle regolamentazioni burocratiche che verranno però superate nel 2021. Infatti ogni nazione ha fissato una soglia di fatturato che se viene superata obbliga quell'azienda a creare un'entità locale per pagare l'Iva in quel paese; in Francia per esempio questo limite è fissato sui 30.000 euro.

Da gennaio 2021 dovrebbe entrare in vigore il MOSS, sistema che consente di registrarsi, presentare le dichiarazioni IVA ed effettuare i pagamenti in un solo luogo, senza bisogno di registrarsi e creare dei soggetti giuridici presso le autorità fiscali di ciascun paese in cui si opera. Sistema che quindi faciliterà ancora di più la competizione e la facilità di fare business in un mercato comune come quello dell'Unione Europea.

### 2.3.4 Strategia ed obiettivi aziendali

L'analisi della value proposition, permette di fare un passo avanti nell'analisi della strategia aziendale implementata per la creazione di valore.

La strategia di Mammapak può sembrare a prima vista non così chiara e palese ad un osservatore esterno, considerando che questa può dividersi su vari livelli. L'azienda fa parte del settore della grande distribuzione vendendo prodotti che sono concepiti e realizzati da altre aziende. La competizione per questo genere di prodotti si basa sostanzialmente sulla capacità di offrire un assortimento il più ampio possibile al prezzo più basso possibile. La strategia competitiva a livello di prodotto è quindi una leadership di costo, raggiunta come

abbiamo anche detto in precedenza grazie al fatto di approvvigionarsi in Italia e vendendo in competizione con supermercati e punti vendita stranieri.

Se però analizziamo il posizionamento e la strategia dal punto di vista dei servizi, vediamo come la visione competitiva cambia sostanzialmente. L'obiettivo dell'azienda infatti non è solo quello di vendere gli stessi prodotti o prodotti che non vengono venduti nei paesi Europei a dei prezzi più bassi sul proprio sito aziendale. Attività che fra l'altro è altamente replicabile da parte di qualsiasi altra azienda con una sufficiente dotazione finanziaria iniziale. Il reale punto di forza che differenzia Mammapack e la mette in una posizione di forza, costruita nel tempo è la forte componente emozionale che accompagna il momento dell'acquisto. Fin dal primo momento infatti, sia sulle pagine social dove generalmente i potenziali clienti iniziano a conoscere l'azienda e la sua offerta, tutta la comunicazione aziendale è volta a creare quel sentimento di nostalgia e di lontananza dal paese di origine da una parte e di familiarità dall'altra che suscita quel sentimento di nostalgia e di mancanza che spinge i consumatori a comprare quei prodotti. Sulle pagine social infatti c'è un continuo rimando a film, fumetti, cartoni animati degli anni 80 e 90, capisaldi dell'infanzia e dell'adolescenza degli italiani emigrati all'estero. Tutto ciò prosegue anche una volta composto ed ordinato il pacco, con la mail di conferma nella quale partono le clip delle più famose pubblicità degli anni '80 e '90 ovviamente in tema con i prodotti che sono stati acquistati

Per concludere, al momento dell'arrivo del pacco il cliente trova al suo interno un Topolino, uno dei fumetti più diffusi in Italia e tramite le pagine social, l'azienda continua ad avere rapporti con il cliente condividendo le sue foto e le sue esperienze.

### 2.3.5 Politiche di marketing

Per poter parlare delle politiche di Marketing mix è necessario fare un brevissimo excursus sulle condizioni generali di mercato in cui le imprese si trovano ad operare. Negli ultimi decenni i cambiamenti nel modo di fare business e di competere sono stati enormi e questo è stato generalmente scatenato da due fenomeni: la globalizzazione e il commercio elettronico. Oramai infatti ogni impresa si trova ad operare in un contesto quantomeno internazionale se non globale, il miglioramento degli strumenti di comunicazione e trasporto, la liberalizzazione degli scambi commerciali e degli investimenti produttivi tra paesi sono solo alcuni dei fattori che hanno permesso la nascita della globalizzazione. Lo stesso vale per il commercio elettronico, clienti da tutto il mondo possono accedere al sito internet di qualsiasi azienda, confrontare diversi prodotti e comprarli. Questo fa sì che la concorrenza sia di fatto internazionale con enormi opportunità per le imprese più efficienti ed innovative generando un circolo virtuoso che permette ai consumatori di poter avere per ogni possibile bene una vasta quantità di scelta a condizioni molto vantaggiose.

Operare in un contesto del genere quindi porta da un lato ad enormi vantaggi con la possibilità di poter crescere esponenzialmente anche in pochissimo tempo ma dall'altro anche enormi minacce e difficoltà da affrontare. L'Unione Europea è, inoltre, il contesto in cui quest'omogeneizzazione ed internazionalizzazione dei mercati è più forte grazie ai vari trattati creati nel corso degli anni.

Nonostante comunque questa forte internazionalizzazione dei mercati abbia anche portato ad un certo livello di omogeneizzazione delle preferenze dei consumatori, delle abitudini di consumo e anche una convergenza culturale tra le varie nazioni, sussistono ancora adesso delle fortissime differenze paese per paese con soggetti che vivono esperienze di vita differenti in nazioni differenti e che quindi diventano multi-locali. Risulta chiaro da tutto questo come un'azienda che decide di internazionalizzarsi in mercati stranieri seppur mantenendo la sua identità avrà bisogno di adattare le sue attività a seconda del paese, ad incominciare dalle decisioni di marketing mix.

Partendo dalla scelta dei mercati, come abbiamo visto in precedenza, Mammapak ha optato per uno svolgimento delle operazioni in mercati che sebbene distanti potevano facilmente essere penetrati grazie alle regolamentazioni Europee.

Le decisioni relative ai prodotti e al *pricing* sono state anche queste già anticipate nei paragrafi precedenti. In generale l'azienda cerca di adottare una strategia di *pricing* dissimile a quella delle grandi catene di supermercati che sia per esigenze di inventario che per spingere vendite di particolari prodotti applicano sconti e promozioni periodiche su particolari prodotti o su tutta l'offerta. I fondatori hanno voluto far sì che i consumatori comprino sempre sul sito ed in grandi quantità evitando maggiori o minori vendite utilizzando sconti o promozioni particolari ma mantenendo inalterata durante qualsiasi periodo dell'anno la convenienza di comprare dall'azienda.

Il punto chiave da cui parte l'analisi riguarda la fortissima omogeneità del segmento scelto. Fin dall'inizio infatti Mammapak ha deciso di puntare sugli italiani residenti all'estero e di vendere prodotti di aziende italiane e non-italiane di grande successo in Italia. Questo ovviamente restringeva le decisioni sul prodotto semplicemente ai prodotti da vendere sul proprio sito dato che sostanzialmente l'azienda non produce prodotti propri ma fa parte del cosiddetto settore della distribuzione. Il fatto di vendere ad un tipo di clientela fortemente omogenea e che già conosce bene i prodotti, le marche, le modalità di utilizzo e ha quindi una grande fiducia in quei prodotti, da un grandissimo vantaggio, cioè evita la necessità di dover fare alcun adattamento da paese a paese.

L'unico elemento distintivo è appunto il Mammapak, cioè lo scatolo in cui vengono riposti i prodotti e che presenta oltre al marchio dell'azienda e altri simboli distintivi per un migliore riconoscimento. Anche in questo caso si è deciso di creare ed utilizzare un marchio ed un packaging unico indipendentemente dal paese.

Si è deciso di adottare la stessa politica per i prezzi. Infatti ogni singolo prodotto viene venduto allo stesso prezzo a prescindere dal paese. Da questo punto di vista forse un adattamento potrebbe essere consigliato data l'enorme eterogeneità all'interno dell'Unione Europea nei redditi e nel potere d'acquisto con i paesi Scandinavi molto più ricchi rispetto per esempio ai paesi del Nord Europa.

Mammapak vende la totalità dei suoi prodotti on-line, questo facilita enormemente le attività di distribuzione. Mentre per vendere gli stessi prodotti, altre aziende del settore della distribuzione hanno la necessità di creare un network capillare di strutture al fine di assicurarsi una distribuzione intensiva, sostenendo quindi ingenti costi fissi, l'azienda ha la capacità di gestire tutto centralmente.

Il magazzino centrale funge da hub dove vengono ricevuti gli ordini e poi confezionati i pacchi, una volta fatto ciò la consegna viene interamente esternalizzata affidandola ai vettori che si occuperanno di spedire e consegnare i prodotti ai clienti. Il tutto è ovviamente possibile anche grazie all'enorme network infrastrutturale che copre tutta Unione Europea, collegata come abbiamo indicato in precedenza ad una regolamentazione fondamentalmente omogenea. Un altro punto che gioca a favore dell'azienda è la maggiore diffusione della rete internet negli altri paesi ed una maggiore abitudine e propensione da parte dei consumatori ad acquistare on-line qualsiasi tipologia di prodotti inclusi quelli offerti da Mammapak. Potendosi concentrare sulle attività core e grazie fin dal primo momento ad una gran quantità di prodotti ordinati, che hanno dato la possibilità di contrattare con le società di logistica delle tariffe flat, l'azienda è riuscita enormemente a ridurre i costi e a diventare più competitiva. Inoltre, dato che la crescita sostenuta degli ultimi mesi, ha già permesso di ricontrattare l'accordo, considerando il trend di crescita è possibile che in un futuro prossimo Mammapak riesca a rendere ancora più conveniente comprare sul proprio sito.

La piccola dimensione unita con una catena del valore molto snella, ha permesso una forte flessibilità ed adattabilità, pensiamo solamente agli adeguamenti necessari che l'azienda è riuscita a mettere in campo per fronteggiare il lockdown degli ultimi mesi. La crescita futura e gli obiettivi di sviluppo, però, potrebbero far sentire la necessità di creare delle strutture all'estero che fungono da hub per una spedizione più veloce, considerando come la struttura aziendale e l'infrastruttura logistica potrebbero non essere in grado di processare e gestire un numero sempre maggiore di ordini, di prodotti e di pacchi. Così come la vendita dei prodotti sotto-vuotabili e freschi, potrebbe far nascere l'esigenza di adattare le proprie strutture, per esempio con frigoriferi ed altre attrezzature. La crescita aziendale, potrebbe avvenire anche attraverso l'evoluzione delle reti distributive con un mix di canali distributivi diretti ed indiretti, come per esempio dei punti vendita brandizzati nelle principali città europee con i principali prodotti venduti dall'azienda.

Aziende che operano in diversi paesi, dovrebbero avere differenti strategie e modalità di comunicazione. Questo però non accade per Mammapak. L'azienda si rivolge agli italiani emigrati all'estero, clienti molto simili da paese a paese, con gli stessi bisogni e modalità di consumo, essendo accomunati da gusti, preferenze, lingua e cultura. Questo permette di adottare una strategia molto standardizzata, dove tutti i rapporti con i clienti vengono gestiti attraverso la rete.

La pubblicità viene fatta esclusivamente sui canali social; attraverso le sponsorizzazioni targettizzate. Le piattaforme social odierne sono uno degli strumenti più potenti che un'azienda può utilizzare per farsi conoscere ed espandere le proprie vendite. Queste, infatti, offrono la possibilità di farsi pubblicità raggiungendo migliaia e migliaia di persone a dei costi accessibili potendo avere inoltre delle proprie pagine gratuitamente. Aziende come Mammapak ma anche altre che partono da una piccola dimensione hanno la stessa possibilità delle grandi aziende di farsi notare e di iniziare a vendere sia nel proprio paese che all'estero. Mammapak infatti utilizza come target account di persone con l'Italia come paese d'origine ed un altro paese europeo come residenza, oppure account stranieri con il browser impostato in italiano.

La maggior parte del budget pubblicitario, viene destinato all'acquisizione di nuovi clienti mentre il resto per clienti già acquisiti. La parte principale del lavoro, consiste nell'aggiornare le pubblicità, sia a seconda del periodo e quindi spingere i prodotti tipici della tradizione che vengono consumati maggiormente in quelle feste, sia a seconda di varie condizioni, vengono spinti particolari prodotti piuttosto che altri.

Per la comunicazione viene adottata una strategia pull, anche se i consumatori hanno un bisogno latente, non è un bisogno che li spinge ad agire e a ricercare su internet piuttosto che su qualsiasi altra fonte l'esistenza di aziende che vendono prodotti italiani all'estero ad un prezzo competitivo. L'offerta risulta essere talmente conveniente però, che una volta venuti a conoscenza dell'azienda è quasi automatico ricercare il sito e comprare dati anche i benefici economici immediati.

Se la pubblicità è la prima fase del rapporto tra Mammack e i clienti, la visita sul sito dell'azienda è la seconda. Qui i consumatori conoscono meglio l'offerta dell'azienda, la sua storia e la sua *mission*, potendo ovviamente conoscere al meglio i prodotti ed ordinarli.

In questa fase il packaging ha un ruolo fondamentale; il Mammack è stato disegnato proprio per trasmettere quella componente emozionale e per ricordare ai consumatori il loro passato in Italia.

La fase più importante è però sicuramente l'ultima. Dopo l'acquisto e la spedizione, infatti, i rapporti tra l'azienda e gli italiani all'estero non si interrompono. Attraverso i social, vengono ri-condivise le foto degli italiani all'estero e vengono raccontate le loro storie. Quest'attività ha una duplice funzione, da una parte permette di fidelizzare il cliente e dall'altra permette di raggiungere quella che è la mission aziendale, la quale consiste nel favorire la nascita o il rafforzamento di comunità di italiani all'estero volte a favorire un miglior ambientamento. Proprio sui canali social infatti, viene data la possibilità agli italiani di conoscersi e di interagire.

Per concludere, il fatto di rivolgersi ad una nicchia così omogenea, permette di poter adottare delle forme di comunicazione molto standardizzate. Non è quindi necessario per il momento creare versioni del sito in altre lingue così come la pubblicità e la comunicazione sui social è esclusivamente in lingua italiana. Anche in questo caso però, nel caso in cui si perseguissero le direttrici di sviluppo futuro sopra elencate, Mammack dovrebbe andare incontro ad enormi adattamenti, non solo nella semplice traduzione del messaggio ma nell'adattamento di quest'ultimo ai nuovi clienti e contesti socio-culturali in cui si andrebbe ad operare.

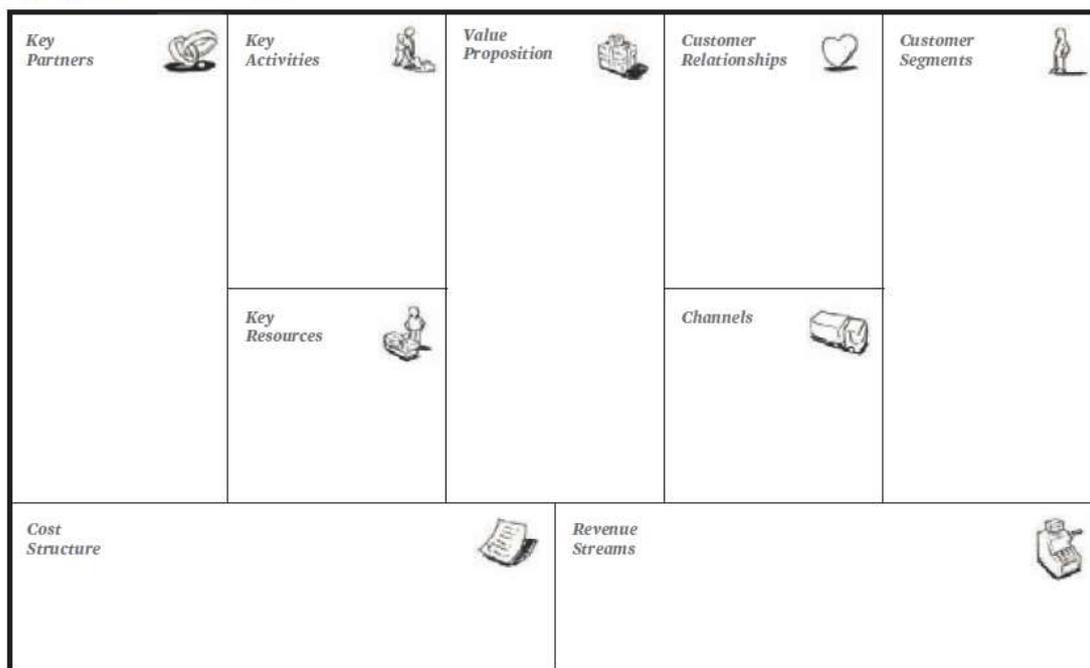
Sebbene quindi la crescita futura seguendo le direttrici sopra indicate potrebbe portare alla necessità di adattare gli elementi del marketing mix, l'intenzione dei fondatori è quella di mantenere inalterata ad ogni costo il reale DNA dell'azienda. Ciò comporta che gli italiani emigrati all'estero continueranno ad avere la massima attenzione e ad essere i principali destinatari dell'offerta aziendale, con una decisa e forte attenzione a quella componente emozionale che è il cardine e il principale obiettivo dell'azienda

## Business model Mammack

I paragrafi precedenti sono stati necessari per dare un Outlook generale dell'azienda, delle sue attività e per poter descrivere in maniera adeguata il suo business model. Partendo proprio dal Business Model Canvas, è

possibile quindi ricapitolare e schematizzare le varie componenti del Business Model stesso in modo da averne una visione più completa.

*The Business Model Canvas*



Tab 8. Business Model Canvas

1. *Customer Segments*: Fin dalla nascita dell'idea di business, i due fondatori hanno individuato come segmento capace di portare ad un maggiore sviluppo e ad una maggiore redditività, il segmento di mercato formato da italiani residenti in paesi esteri. Come più volte indicato precedentemente, questo può essere considerato un segmento di nicchia data la grandezza del mercato di cui fa parte con consumatori caratterizzati da gusti e preferenze molto omogenee e simili fra loro. Gusti e preferenze che sono molto legate alla loro cultura e al paese da cui provengono facendo sì che l'offerta aziendale sia altamente appetibile per loro
2. *Value proposition*: Mammapak offre prodotti che hanno la caratteristica di essere ampiamente diffusi e conosciuti in Italia ma non presenti all'estero oppure se presenti, venduti a prezzi molto più alti. Prodotti ampiamente apprezzati e che suscitano ampio interesse nei clienti a cui l'azienda si rivolge.
3. *Channels*: La grande innovazione che viene apportata in questo settore è che prodotti che generalmente vengono venduti in strutture fisiche adesso vengono offerte tramite i canali on-line dell'azienda. Essendo infatti una società che opera totalmente attraverso l'e-commerce, tutta la comunicazione e la vendita viene gestita attraverso il sito ed i canali social dell'azienda. La distribuzione, invece, viene affidata alle principali compagnie di logistica operanti in Europa.
4. *Customer Relationship*: Non solo la vendita ma tutte le relazioni con i clienti avvengono necessariamente on-line attraverso i canali social dell'azienda dove vengono gestite le pubblicità e le comunicazioni per finalità di *customer retention* e *customer acquisition*. Avendo clienti fondamentalmente sparsi in ogni angolo d'Europa, la scelta di puntare su pubblicità fisiche non è la più adeguata. I principali canali social, invece, permettono di targettizzare i clienti a prescindere dalla

distanza. Lo stesso discorso può essere fatto nella fase post-vendita dove nasce la necessità di assistere il cliente e di soddisfare le sue esigenze.

5. *Revenue Streams*: le entrate dell'azienda provengono ovviamente dalla vendita di prodotti generalmente agroalimentari ai clienti stranieri. Oltre al valore dei prodotti, il cliente paga una cifra fissa per la spedizione che varia a seconda del paese e che viene maggiorata al superamento di una certa soglia.
6. *Key resources*: Le principali risorse distintive che hanno garantito lo sviluppo e la crescita aziendale e che riescono a differenziarla dalla concorrenza sono le risorse umane, principalmente utilizzate nel marketing e nelle relazioni con clienti e fornitori, apportate dai due fondatori e dal team che compone l'organico aziendale
7. *Key activities*: Le attività chiave sono l'attività di comunicazione tramite la gestione dei social e del sito web e l'attività operativa della piattaforma e degli ordini.
8. *Key partnership*: Sebbene la vendita on-line presuma la coesistenza di strutture fisiche e digitali, l'azienda ancora non dispone di un magazzino e di canali di fornitura propri. Questo ha portato sin dalla nascita dell'idea a dover cercare un partner che garantisca questo tipo di operatività. L'azienda che gestisce il magazzino e garantisce la creazione e la spedizione dei pacchi, quindi, risulta essere un partner chiave per poter operare. Stesso discorso può essere fatto per le compagnie di logistica che garantiscono delle condizioni e dei costi che rendono competitiva l'offerta aziendale.
9. *Cost structure*: Mammack adotta una struttura dei costi che almeno per il momento è formato per la quasi totalità da costi variabili e dove la voce di costo principale è data dall'acquisto dei prodotti dalla società che gestisce il magazzino. La seconda voce di costo è data dalle spese di spedizione la cui gestione è essenziale per la definizione del margine aziendale.

## 2.4 Evoluzione futura e benefici per l'ambiente economico

### 2.4.1 Direttive di sviluppo futuro

La strategia di vendita implementata da Mammack è molto chiara e focalizzata e sta consentendo all'azienda di crescere e confermarsi molto velocemente. Risulta però molto chiaro come l'azienda abbia deciso di focalizzarsi su un mercato relativamente piccolo e in un certo numero di paesi. Una volta raggiunta una posizione di leadership in questo mercato, vediamo come esistono ancora molte prospettive di sviluppo ancora aperto. Possiamo definire tre direttive principali

1. Più prodotti: Per il momento l'azienda vende solo prodotti confezionati, sempre nella prospettiva di continuare ad offrire prodotti made in Italy di alta qualità, è possibile ampliare notevolmente la propria gamma di prodotti aggiungendo prodotti sotto-vuotabili, come salumi e formaggi; prodotti freschi come mozzarelle; e anche prodotti e preparazioni tipiche locali che possono essere consumate riscaldandole. Inoltre in prospettiva futura sicuramente sarà possibile creare degli accordi con aziende

alimentari con le quali creare degli accordi che permettono di approvvigionarsi a dei prezzi migliori, e anche fare degli accordi con produttori di piatti locali e tipici regionali.

In più non è escluso dagli imprenditori a possibilità di fare accordi con aziende produttrici per poter creare dei prodotti *private label* a marchio Mammapack, con una strategia simile a quella dei supermercati al fine di poter sia ampliare la propria offerta che aumentare la marginalità.

2. Più clienti: Nonostante il numero di italiani all'estero sia piuttosto alto, già il solo mercato europeo è composto da circa 450 milioni di abitanti, un numero di gran lunga superiore. La sfida di allargare la base dei clienti ai non-italiani è certamente molto più difficile considerando i numerosi adattamenti e cambiamenti necessari, iniziando col dover adattare il proprio sito internet aggiungendo nuove lingue fino alla necessità di spiegare ai clienti le modalità di consumo di molti dei prodotti italiani. Nonostante tutto però si tratta di una decisione che potrebbe far crescere esponenzialmente la grandezza e l'importanza dell'azienda, senza considerare i benefici che potrebbe apportare alle altre aziende del made in Italy, dato che Mammapack potrebbe essere uno dei vettori tramite i quali i propri prodotti entrano per la prima volta e si affermano all'estero.

Sebbene l'offerta aziendale sia rivolta principalmente ai consumatori finali, esiste un altro importantissima fetta di mercato che può essere occupata da Mammapack ovvero il mercato B2B. In questo caso si tratterebbe di interagire principalmente con aziende del settore Ho.Re.Ca, generalmente anche in questo caso in paesi stranieri, interessati ad offrire piatti e prodotti italiani ai loro clienti. L'allargamento a questa nuova fascia di mercato comporterebbe la necessità di aggiustamenti nel sito, con nuovi spazi dedicati a questi clienti e nel tipo di comunicazione, passando dal concentrarsi sul contenuto emozionale ad un contenuto più professionale.

3. Più mercati: Nonostante la grande maggioranza degli italiani all'estero viva nei paesi in cui l'azienda già opera, ci sono ancora moltissimi paesi in cui sarà possibile e necessario entrare per poter sfruttare appieno il potenziale di crescita dell'idea di business. L'entrata nel mercato Svizzero, in cui prima l'azienda non operava, dà prova della volontà e della capacità imprenditoriale di allargare gli orizzonti e di andare a ricercare quella domanda potenziale ancora disponibile. L'attenzione, in futuro, potrebbe essere rivolta ai paesi americani, come gli Stati Uniti ma anche l'Argentina che presenta una delle comunità di italiani più grandi del mondo.

Inoltre in combinazione con l'altro obiettivo, cioè quello di allargare l'offerta anche ai non italiani, al di fuori dell'Unione Europea abbiamo enormi mercati come quello Americano e del sud-est asiatico che hanno delle dimensioni ingenti. Anche questa strategia ovviamente presenta enormi difficoltà quali quelle di dover rispettare per ogni paese differenti parametri e legislazioni così come dover sostenere spese doganali che limitano la redditività per non parlare della necessità di dover stabilire delle sussidiarie.

Tutte queste direttrici, con difficoltà, rischi e problemi diversi, sono egualmente percorribili dall'azienda. È chiaro come comunque allo stato attuale delle cose sia necessario all'interno dell'azienda un processo di

crescita e di aggiustamento dimensionale ed organizzativa che rendano possibili questi percorsi evolutivi. Così come risulta chiaro che la crescita dimensionale può essere prodromica di moltissimi benefici.

Per poter percorrere le direttive sopra indicate la condizione necessaria è comunque la crescita dimensionale nel mercato in cui si opera, questo per vari motivi. Prima di tutto perché la maggiore dimensione consente maggiori flussi di cassa e quindi maggiore capitale da investire nella crescita futura. L'aumento degli ordini e dei prodotti venduti permetterà all'azienda di contrattare direttamente con le aziende produttrici, con la possibilità quindi di acquistare ad un prezzo molto più vantaggioso. C'è infine un'altra motivazione, quando si parla di allargare l'offerta ai cosiddetti non italiani, che quindi non conoscono i prodotti, come utilizzarli e non hanno certezza che quei prodotti siano effettivamente italiani, venduti da un'azienda italiana e consumati dagli italiani all'estero. È necessario da questo punto di vista costruire una certa affidabilità e consistenza nella comunicazione e per farlo è necessario che il brand sia quanto più conosciuto e diffuso in primis tra gli italiani all'estero e che i non italiani abbiano la consapevolezza e la certezza di questo. Nella mente dei due fondatori, sono i box Mammapack lo strumento che permetterà di farsi conoscere da consumatori non italiani, i quali, anche a causa della scarsa conoscenza dei prodotti avranno maggiore necessità di essere guidati all'acquisto. Al contrario, i consumatori italiani avendo anche gusti più raffinati tenderanno a voler scegliere e comporre personalmente il proprio ordine.

La crescita dimensionale, però porterà necessariamente a dei cambiamenti anche drastici. In primis, alla necessità di nuove figure a cui delegare maggior potere decisionale ed operativo. Così come potrebbe essere necessario aprirsi ad altri investitori che potrebbero avere obiettivi differenti rispetto all'attuale compagine imprenditoriale. Un'ulteriore condizione necessaria sarà l'allargamento delle strutture fisiche ed in particolare del magazzino. Per fare ciò sarà o necessario creare nuovi accordi con il partner esistente oppure nuovi accordi con partner nuovi. Nel caso estremo sarà invece necessario occuparsi direttamente di questa attività con il conseguenziale appesantimento però della catena del valore.

Una delle possibili evoluzioni sarebbe quella di costruire una piattaforma in stile Amazon che permetterebbe a Mammapack di arrivare in vari paesi e far dialogare direttamente la domanda con l'offerta. Già solamente l'aumento degli ordini con un conseguente aumento della dimensione permetterebbe di far acquisire un enorme potere contrattuale che permetterebbe con il tempo di presentare un'offerta sempre più competitiva e differenziata. Possibilità che però al momento non sembra sia nelle intenzioni degli imprenditori

Bisogna infine considerare un altro fattore, prima di passare solo ad una delle tre direttrici il concentrarsi sull'attuale clientela è la scelta economicamente più sostenibile dato che il costo marginale di acquisire un italiano all'estero, considerando i costi di pubblicità, è molto minore di acquisire un cliente B2B o un non italiano. Per questi sarà necessario nel primo caso costruire una parte del sito dedicata ed adattare la comunicazione e nel secondo tradurre il sito e fare anche in questo caso adattamenti alla comunicazione e al linguaggio.

## 2.4.2 Condizioni di contesto

Al momento della fondazione dell'azienda, una delle decisioni più importanti da prendere era dove stabilire le attività, decidere dove localizzare le attività della catena del valore è un'attività molto complessa con numerosi fattori da prendere in considerazione sia interni che esterni all'impresa. Molte aziende piccole oramai riescono a gestire e ad operare grazie ai moderni sistemi di comunicazione anche in paesi molto distanti fra di loro

Al momento della creazione dell'idea i due fondatori già lavoravano all'estero e quindi avrebbero potuto fondare la loro azienda, dirigere e svolgere le attività a Parigi o in Svizzera dove le condizioni lavorative e quelle per fare business sono di gran lunga migliori rispetto all'Italia, svolgendo solo le attività di approvvigionamento e di confezionamento dei pacchi in Italia, come indicato precedentemente, per ovvie ragioni economiche. Nonostante tutto ciò si è deciso di localizzare non solo le attività produttive ma anche la sede ed il resto delle attività nel paese d'origine.

L'Italia, infatti, come anche riportato dalla classifica *Doing Business 2020*, stilata ogni anno dalla *World Bank*, risulta essere in 58sima posizione molto dietro le altre possibili alternative. Le principali motivazioni che rendono internazionalmente l'Italia così poco attrattiva sono la lentezza nell'iniziare un'attività, grande difficoltà a contrarre un finanziamento ed estrema incertezza nell'enforcing dei contratti.

Nonostante queste evidenti difficoltà, gli imprenditori hanno comunque deciso di localizzare la loro attività nella loro città di origine soprattutto per contribuire nel loro piccolo allo sviluppo e alla crescita della città. Questa intenzione si può constatare anche nel fatto che la maggior parte degli impiegati sono italiani che lavoravano all'estero, decisione presa per favorire un piccolo rimpatrio di cervelli.

Generalmente la nascita e lo sviluppo di una start-up, ha tanto più successo quanto più è sviluppato l'ambiente e l'ecosistema start-up in cui si trova ad operare inizialmente. Da anni oramai le principali città e regioni Europee sono luoghi di investimenti pubblici e privati che hanno di fatto permesso di creare un substrato molto prolifico che permettesse a giovani imprenditori con idee innovative di fondare la propria azienda e fare successo. Processi che in Italia o non sono mai iniziati o avvengono con enorme ritardo. Secondo gli imprenditori sarebbe necessario iniziare a rendere disponibili alcuni elementi essenziali che o mancano oppure sono sottosviluppati. In primis sarebbe necessario completare e rafforzare tutte le infrastrutture per la mobilità e la connettività. Secondo problema, la mancanza di fondi privati, venture capital, acceleratori, incubatori ecc che garantiscano da una parte i finanziamenti necessari per poter far crescere queste aziende di dimensione e dall'altra la possibilità ai giovani talenti di incontrarsi, scambiarsi opinioni e informazioni e concludere affari. E ovviamente una forte presenza di talenti giovani che in Italia come abbiamo visto anche dai dati sull'emigrazione sembrano più incentivati o comunque disposti a cercare fortuna e sfruttare le loro potenzialità all'estero.

Così come non si è mai deciso di usufruire di finanziamenti regionali, nazionali ed europei, e di aprire finanziamenti con banche o altri istituti finanziari, fino ad adesso infatti tutte le attività svolte dall'azienda sono state finanziate in primis dai due fondatori e poi successivamente dall'autofinanziamento tramite la cassa generata dalle attività. La decisione è stata presa nonostante svariate proposte fatte da *Business Angels* e

*venture capital*. Nonostante possa sembrare prudente e conservativa, per adesso la crescita ha permesso di autosostenere le attività e lo sviluppo dei primi mesi.

La decisione di localizzarsi in Italia, però, potrebbe avere dei riscontri positivi quando, in caso di un'ulteriore espansione, la vicinanza con le principali aziende e produttori italiani potrebbe permettere la creazione di relazioni dirette con questi ultimi. Rimane comunque aperta la possibilità, in caso di futura espansione, di avere la necessità di creare delle nuove strutture in Italia e all'estero non solo per la logistica ma anche per la manutenzione delle pagine web e social e per la comunicazione con i clienti

### 2.4.3 Impatto socio-economico e mediatico di MammaPack

Nonostante la piccola dimensione attuale, tutti i presupposti quali l'innovatività del modello di business, il mercato potenziale, l'attenzione mediatica ricevuta dalle principali testate economiche e non, e la crescita molto forte avuta già nei primi momenti di vita possono essere dei buoni indicatori delle potenzialità di crescita e di successo dell'azienda. La sua struttura e la modalità di gestione delle attività garantisce non solo la creazione del valore per gli azionisti ma MammaPack potrebbe avere un impatto positivo sia sulle aziende del territorio in cui opera che sulle comunità di italiani all'estero.

Partendo dalla *mission* che l'azienda si è data, la volontà dei due fondatori è quella di sfruttare il MammaPack come base per la socializzazione e l'aggregazione degli italiani all'estero. Come descritto in precedenza le relazioni con questi non si interrompe al momento della consegna del pacco ma continua anche successivamente tramite le interazioni con i canali social. Questo permette agli italiani di un determinato paese o città di venire a conoscenza di altri italiani emigrati nello stesso luogo creando quindi un primo contatto tra questi. Un'idea futura sarebbe quella di creare dei meeting brandizzati nelle principali città europee ovviamente organizzati dall'azienda in cui far incontrare e conoscere gli italiani emigrati residenti lì potendo essere anche questi dei luoghi in cui è possibile conoscere persone nella stessa situazione arrivando a creare spontaneamente delle nuove comunità.

Sin dal primo momento poi, si è preferito scegliere collaboratori italiani con esperienze all'estero o che vivevano all'estero. Ciò sia per un motivo manageriale-aziendale che sociale; se da una parte venivano reclutate persone con esperienze all'estero e quindi con conoscenza dei mercati stranieri, dall'altra si favoriva un piccolo rientro dei "cervelli in fuga" fenomeno che come analizzato in precedenza sta depauperando in maniera irrimediabile il paese, con un fortissimo impatto negativo sulle prospettive future.

Occorre adesso passare al potenziale beneficio economico che MammaPack potrebbe apportare al tessuto industriale ed imprenditoriale del territorio Napoletano ma anche Italiano.

L'attività core è la creazione di una piattaforma di e-commerce dove clienti all'estero possano comprare prodotti italiani generalmente del settore agroalimentare. Sebbene per adesso abbiamo una presenza principalmente dei grandi marchi, non è detto che in futuro quest'opportunità non possa essere aperta ad altri. Aziende del comparto agroalimentare anche di dimensione medio-piccola potrebbero sfruttare quest'opportunità come un primo canale di internazionalizzazione alternativo e conveniente da poter utilizzare per poter penetrare mercati stranieri e far conoscere i propri prodotti e i propri marchi.

Già è stata avviata una prima partnership con un'azienda della stessa regione che ha creato un basilico che mantiene la sua freschezza per alcuni mesi e che quindi può essere spedito e conservato in frigo per un lungo periodo di tempo.

Maggiore sarà la dimensione del *marketplace* e il successo internazionale di Mammapack e maggiore sarà la volontà di un numero enorme di aziende di voler dialogare con l'azienda per poter ampliare e rendere competitiva la sua offerta. Lo stesso effetto si avrebbe con l'aumento dei paesi, si potrebbero offrire più mercati ai fornitori/partner che potrebbero aumentare la loro *brand awareness* in modo esponenziale.

La crescita dimensionale e la creazione di numerose partnership non porta benefici solo dal lato dell'offerta ma anche della domanda. Da una parte abbiamo consumatori da tutto il mondo che ogni giorno possono comporre il proprio Mammapack scegliendo tra una gamma di prodotti sempre più ampia e con la possibilità, nel caso in cui si allarghi l'offerta ai prodotti freschi e alle specialità locali di poter vivere le feste e le celebrazioni come se si fosse ancora a casa. Dall'altro, in quello che potrebbe essere il ramo di attività B2B, aziende del settore Ho.Re.Ca. potrebbero avere opportunità di approvvigionamento e di offerte ai clienti amplissime e senza precedenti.

Sintetizzando quanto detto precedentemente, il sito internet di Mammapack potrebbe diventare una grandissima piattaforma e-commerce dove domanda ed offerta si incontrano, quindi oltre alla classica sezione in cui i consumatori da ogni angolo d'Europa. La seconda sezione potrebbe essere una piattaforma dove i produttori anche più piccoli potrebbero dialogare e vendere ad aziende estere che vogliono proporre nei loro menu o nelle loro offerte prodotti made in Italy per differenziarsi dalla concorrenza in questo caso, il dialogo potrebbe essere non solo tra aziende produttrici italiane ed aziende straniere ma anche tra aziende italiani appartenenti a differenti città o regioni.

Al momento però questa non sembra essere né la priorità né l'intenzione futura dei due fondatori, di creare una piattaforma dove chiunque può registrarsi e vendere i propri prodotti autonomamente. La preferenza infatti è quella di avere un forte grado di decisione e controllo sui prodotti che vengono e verranno venduti in futuro. Potrebbe invece anche accadere che l'azienda arrivi ad essere in competizione, per quel particolare mercato, con aziende che già operano in quello stesso mercato sostenendo già ingenti costi per la pubblicità e per il trasporto ma che vendendo all'estero anche grazie alla forte riconoscibilità del marchio e al *country of origin effect* avere un margine maggiore. Queste aziende potrebbero, in casi estremi, impedire a Mammapack di vendere i propri prodotti in quei suddetti mercati.

Inoltre trasformandosi in piattaforma in cui piccoli produttori possono vendere le loro specialità, potrebbe anche rendere più forte l'azienda sul mercato italiano permettendo un maggiore collegamento tra aziende operanti in regioni differenti

La nascita dell'azienda ha introdotto una fortissima aria di novità e di innovazione nel settore, a riprova di questo la grande curiosità che ha suscitato nei primi momenti e l'ampia risonanza mediatica. Testate nazionali come *Wired* e *Forbes Italia*, internazionali come *The Milan City Journal* e *Forbes Francia*, canali radio come *Radio 24*, *Radio Popolare* e *Rai Radio 2* e trasmissioni televisive come *L'Italia con Voi* e il *TGcom24* hanno

sin da subito contattato i due fondatori cercando di conoscere la loro storia, la nascita dell'idea, il loro impatto sugli italiani all'estero.

Ovviamente il caso Mammapak ha anche attirato l'attenzione di scrittori e di studiosi di international management che hanno dedicato un caso aziendale all'azienda. Per concludere, anche molti youtuber all'estero hanno deciso di ordinare dall'azienda andando poi a filmare e a documentare la loro esperienza e le loro impressioni

Per concludere, le attività dell'azienda ha fatto nascere un nuovo mercato in cui anche altri operatori come MammaTaste e VicoFoodBox sono entrati, o avendo copiato l'idea oppure partendo da un'idea simile ma vedendosi anticipati, tutto questo ovviamente non fa altro che validare l'idea di base dei due fondatori ed aumentare l'attenzione su una modalità di fare business totalmente nuova ed innovativa per il settore.

## 2.5 Mammapak come Born Global

Essendo una tesi che si concentra sulle aziende Born Global ed avendo parlato nel primo capitolo prima del processo di internazionalizzazione e di come il fenomeno delle Born Global abbia scatenato il dibattito sulla necessità o meno di dover creare una nuova teoria, risulta chiaro che il caso scelto per poter approfondire queste teorie non può essere altro che una Born Global.

Rispetto a moltissime altre aziende, Mammapak nasce come internazionale già nella mente dei fondatori. Questi, infatti, fin dal primo momento avevano concepito la loro start-up operante in tutt'Europa rivolgendosi prettamente a consumatori stranieri. Se poi in alcuni casi l'implementazione pratica può differire da quanto ci si aspettava, non è stato questo il caso con la stragrande maggioranza degli ordini e delle vendite che vengono registrati fuori dal paese di origine.

Sin dalle prime rilevazioni, studiosi differenti hanno dato definizioni e metodi di classificazione differenti. Alla fine però, tendenzialmente consideriamo Born Global un'azienda che raggiunge il 25% del fatturato all'estero entro tre anni dall'inizio dell'attività. Mammapak può quindi senza alcun dubbio essere considerata una Born Global.

Mammapak, inoltre, può essere considerato un caso particolare. Infatti a differenza di altre aziende che iniziano ad operare nel loro paese di origine per poi internazionalizzarsi solo successivamente, Mammapak è partita già internazionalmente. Cioè dal primo momento il sito permetteva di ordinare i prodotti in ogni paese di Europa essendo l'azienda già da subito pronta per operare con clienti stranieri. Un elemento di particolarità è che mentre generalmente le imprese scelgono almeno nei primi anni di entrare in un paese alla volta, Mammapak ha creato e registrato il suo sito in ogni paese Europeo entrando praticamente in 21 paesi, dimostrando quindi di non soffrire la cosiddetta distanza psichica.

Avendo già spiegato in questo capitolo le caratteristiche principali dell'offerta e delle attività dell'azienda, è necessario, nel prossimo capitolo, analizzare gli elementi che hanno permesso il grande successo internazionale dell'impresa. Confrontando quindi quali ipotesi delle due teorie sono confermate per capire quindi quale delle due teorie è più adatta a descrivere il caso.

## Capitolo 3

Nel primo capitolo sono stati analizzati i principali filoni teorici a cui sono pervenuti i ricercatori per poter spiegare il fenomeno dell'internazionalizzazione aziendale. Particolare attenzione è stata posta sul fenomeno delle Born Global, cioè aziende che sin dal primo momento dalla loro nascita presentano una spiccata propensione ad operare in mercati di differenti paesi. Se nello spiegare le Born Global in un primo momento la quasi totalità degli studiosi affermava come queste fossero un diverso tipo di azienda, si è venuto a creare nel tempo una seconda visione secondo la quale non è necessario creare alcuna nuova teoria per spiegare il fenomeno. Semplicemente si tratta di aziende come le altre che, grazie ad una particolare configurazione del business model, hanno la capacità di essere più ricettive alle opportunità offerte dall'ambiente esterno a cui rispondono razionalmente.

Il proposito è andare a testare su un caso pratico le due teorie sopra riportate su un caso aziendale per poter quindi capire quale ha più aderenza con la realtà. Per fare ciò è stata scelta come azienda "Mammapack" una start-up Italiana attiva nel settore della distribuzione. La peculiarità di quest'azienda è che è stata completamente costruita per offrire agli italiani emigrati all'estero prodotti italiani che non sono presenti in negozi e supermercati stranieri o se sono presenti, lo sono ad un prezzo molto più alto. I due fondatori, avendo vissuto una grande parte della loro vita all'estero e ben consapevoli di questi bisogni e di questo problema, hanno capito come poter risolvere in maniera innovativa questo problema riuscendo a creare valore.

Rivolgendosi quindi totalmente agli italiani all'estero, e vendendo solo una piccolissima parte in Italia fin dai primi momenti, possiamo capire come Mammapack sia un'azienda altamente internazionalizzata. Se utilizziamo come parametro per classificare un'azienda come Born Global, il raggiungimento del 25% del fatturato all'estero entro tre anni dall'inizio del processo di espansione, allora non solo l'azienda presa in questione è a pieno titolo una BG ma risulta andare anche molto oltre quello che gli studiosi avevano pensato nel definire queste aziende

L'obiettivo di questo capitolo è quello di analizzare la teoria che meglio trova applicazione in questo specifico caso aziendale e individuare al meglio dalla storia aziendale quali sono i fattori che nel moderno mondo globalizzato permettono ad una qualsiasi start-up o azienda di potersi espandere così repentinamente.

### 3.1 Studi principali del secondo filone teorico sulle Born Global

#### 3.1.1 Influenza del Business model sulla velocità di internazionalizzazione

La visione teorica che vede le Born Global come delle normali aziende che rispondono razionalmente agli stimoli e alle condizioni interne ed esterne e che devono la loro internazionalizzazione così rapida a queste risposte, fu introdotta per la prima volta da Madsen e Servais (1997) secondo i quali appunto le teorie esistenti erano in grado di spiegare esaustivamente il fenomeno.

Dal lavoro di Madsen e Servais (1997) e da quello di Fan e Pham (2007) prende spunto Hennart (2014) il quale individua come reale elemento distintivo delle BG la composizione del Business Model che date particolari caratteristiche permette a queste aziende di espandersi molto velocemente. Questi elementi sono:

1. Vendita di prodotti e servizi di nicchia ricercati da consumatori dispersi internazionalmente
2. Vendita di prodotti e servizi per i quali non è necessario fare adattamenti al marketing mix a seconda del paese
3. Costi di comunicazione e trasporto a bassi
4. Sede in paesi con un mercato domestico piccolo per il prodotto o servizio

Il limite principale di questo lavoro, come lo stesso studioso afferma, è il fatto di essere solamente un lavoro teorico a cui è necessario far seguire delle analisi e delle rilevazioni empiriche. Fin dalla sua pubblicazione, il lavoro di Hennart (2014) ha suscitato grande attenzione tra gli studiosi diventando il precursore di un filone di ricerca volto a comprendere quali delle due teorie rispecchiasse al meglio la realtà.

Un primo lavoro in questo senso fu svolto da Dow (2017) il quale però si limitò a dimostrare la rilevanza empirica dell'incidenza dei fattori caratterizzanti il business model sulla velocità di internazionalizzazione senza confrontarli con gli elementi abilitanti della teoria precedente. Quindi piuttosto che mettere a confronto le due teorie per capire quale si applicasse meglio alle aziende, si concentrava sulla rilevanza empirica di una delle due.

I risultati di questo paper, come riportato anche nel primo capitolo, sono molto chiari ed espliciti, presentando una forte significatività statistica degli elementi indicati da Hennart e un processo di espansione internazionale veloce. Confrontando le Born Global con aziende non Born Global, viene evidenziata un'altra differenza sostanziale.

La teoria classica indica le Born Global come aziende che fin dal primo momento sono fortemente proiettate in un contesto internazionale operando anche in paesi con una maggiore distanza psichica. Dow trova che questa peculiarità sia realmente esistente e che le aziende BG siano realmente meno influenzate dalla distanza psichica rispetto alle non-BG. Differenza che però sussiste fino al quarto paese in cui ci si espande annullandosi dal quinto in poi. La spiegazione che viene data dallo studioso è seppur gli elementi caratterizzanti il Business model siano statisticamente significativi essi sono solo elementi necessari ma non sufficienti. Ciò significa che è necessaria la presenza di altri fattori per spiegare la velocità del processo di internazionalizzazione di una Born Global che Dow identifica con l'esperienza passata e la capacità degli imprenditori.

### 3.1.2 Analisi e confronto empirico dei due filoni teorici sulle Born Global

Nonostante il lavoro di Dow (2017) sia stato di grandissima importanza, data la sua capacità di confermare la significatività delle ipotesi di Hennart, come abbiamo detto presenta comunque una forte limitazione. Era necessario cioè condurre un'indagine empirica sulla bontà delle variabili indicate come differenzianti dalle teorie del primo filone teorico e che si comparasse la significatività di queste con le ipotesi alla base della "teoria di Hennart" per capire quale teoria potesse descrivere meglio la realtà.

Un lavoro del genere viene svolto da Majocchi, Hennart e Hagen nel loro paper “*What’s so special about Born Globals? Their entrepreneurs or their business model?*” pubblicato nel 2019. In questo lavoro, oltre ad un breve excursus iniziale sulle teorie principali e dopo aver individuato 7 ipotesi alla base della teoria “basata sul business model” e 8 ipotesi alla base della teoria “classica” studia i risultati provenienti da un survey creato e condotto dagli studiosi stessi.

Per poter validare le ipotesi infatti si è deciso di selezionare casualmente 1000 aziende italiane fondate attorno al 2000 dal registro delle imprese italiane e che non erano sussidiarie di altre aziende. Di queste 295 hanno risposto e, una volta tolti i questionari dove con dati critici mancanti, si è arrivati a 222 osservazioni

Inoltre, per arrivare a distinguere tra aziende Born Global e aziende non-Born Global, era necessario individuare un criterio che permettesse di fare ciò. Avendo la letteratura sull’*international entrepreneurship* individuato come criterio il raggiungimento del 25% del fatturato all’estero in 3 anni, si è deciso di utilizzare questo. Nonostante però, sia un approccio molto comune, questo risulta essere senza dubbio molto limitante considerando l’arbitrarietà e la povera approssimazione dell’utilizzare una categoria dicotomica.

La teoria che Hennart (2014) riesce a portare all’attenzione dei suoi colleghi, considera le Born Global non come delle aziende nuove per le quali bisogna formulare una nuova teoria ma come entità che rispondono agli impulsi interni ed esterni riuscendosi ad internazionalizzare molto velocemente. La peculiarità di queste aziende sono degli elementi firm specific che caratterizzano il business model e che ovviamente favoriscono la velocità di espansione geografica. Le ipotesi alla base di questa teoria sono quindi:

- Numero limitato di clienti potenziali nel mondo
- Pochi competitor
- Bassa percentuale di clienti potenziali che risiedono nel paese d’origine
- Mancanza della necessità di fare degli adattamenti al *marketing mix* a seconda del paese
- Vendite all’estero che non sono o sono debolmente influenzate da costi di trasporto
- Assenza di servizi post-vendita
- Clientela prevalentemente o totalmente B2B

Al contrario, le teorie classiche partivano dal presupposto che, non rispettando il modello a stage delineato dalla “scuola di Uppsala” le BG presentassero delle caratteristiche date da:

- Presenza di risorse distintive che le permettessero di superare le limitazioni e di competere con le altre aziende. Tra queste abbiamo:
  1. Alta capacità tecnologica che permette di creare prodotti e servizi ad alta tecnologia
  2. Manager ed imprenditori con orientamento internazionale, capacità di marketing internazionale, innovatività internazionale e orientamento di mercato internazionale
- Capacità di fare *internationalization lite*, ovvero ridurre i costi e i rischi dallo sfruttamento di network e accordi collaborativi che prevedano l’accesso al mercato, finanziamenti, canali di distribuzione, opportunità di apprendimento e altri vantaggi competitivi
- Decremento del costo di trasporto e comunicazione reso possibile dalle nuove tecnologie

Nel primo capitolo sono state descritte le indagini empiriche che hanno dimostrato, come queste ipotesi non avessero piena evidenza empirica e proprio da queste indagini gli autori partono come base per dare consistenza alla loro teoria. Infatti sebbene è vero che molte Born Global dispongono di elevata capacità tecnologica, esistono anche aziende in settori low-tech che internazionalizzano velocemente. Per quanto riguarda le capacità dei manager ed imprenditori invece, sebbene le analisi avevano confermato le ipotesi, il modo in cui queste vennero condotte, non ha tenuto conto del bias legato al fenomeno di auto-attribuzione dei meriti da parte di imprenditori e manager. Essendo le interviste condotte ex-post, per le Born Global la classe dirigente tendeva ad attribuire a sé stessa il merito riconoscendosi capacità come l'orientamento internazionale, la capacità di saper sfruttare le opportunità eccetera. Per poter condurre un'analisi adeguata, il paper costruisce le ipotesi partendo dalle precedenti esperienze di vita degli imprenditori per comprendere se queste possano essere statisticamente significative.

- Imprenditore con esperienza nel principale mercato successivo
- Imprenditore con esperienza di lavoro all'estero
- Imprenditore con esperienza in aziende di import/export
- Imprenditore con esperienza di lavoro in una multinazionale
- Imprenditore che ha studiato all'estero
- Imprenditore che parla lingue straniere
- Aziende high-technology
- Aziende che fanno affidamento su network

Sulla base di queste ipotesi sé stato creato un questionario con delle variabili i cui intervalli e i cui valori quella variabile poteva assumere, variavano a seconda della variabile stessa. Oltre alle queste sono state aggiunte due variabili di controllo; prima di tutto Cannone e Ughetto (2014) hanno mostrato come l'esperienza passata dell'imprenditore nel settore in cui opera la sua azienda può predire una forte performance nelle vendite internazionali. Inoltre, considerando la forte eterogeneità nel livello delle infrastrutture e del tessuto industriale del paese da cui provengono le aziende intervistate, con un nord-Italia più avanzato del sud-Italia, si è deciso di inserire come variabile l'intensità regionale all'export calcolata come export provinciale sul PIL della provincia stessa.

Dopodiché sono state create delle tabelle con le principali statistiche descrittive sia per tutto il campione che distinguendo successivamente tra BG e non-BG, la tavola delle correlazioni tra le variabili e per finire, la tavola delle significatività statistiche per ogni variabile.

### 3.1.3 Risultati

Per iniziare, l'impatto sulla capacità provinciale di esportare è positivo e significativo, quindi il livello delle infrastrutture regionali ha un impatto positivo sulle vendite all'estero, consistentemente con i risultati di Basile, Giunta e Nugent (2003), che avevano trovato un forte effetto regionale nella propensione di un'azienda di vendere all'estero.

Al contrario, in contrasto con i risultati di Cannone e Ughetto (2014) e di Westhead, Wright e Ucbasaran (2001) anche se un imprenditore ha lavorato prima di fondare la sua start-up in un'impresa dello stesso settore, questo non influenza la velocità di espansione delle vendite straniere rispetto a chi è completamente nuovo nel settore.

Per quanto riguarda le variabili della teoria classica, l'alta intensità tecnologica non va ad incidere significativamente sulla possibilità di essere una Born Global, consistentemente con il lavoro di Dow (2017). Quindi il fatto di essere un'azienda High-tech non assicura né tanto meno è condizione necessaria per espandersi velocemente. Questo può essere spiegato dal fatto che non è tanto il possesso quanto l'uso che viene fatto di queste risorse e come vengono incorporate nel prodotto.

La seconda risorsa aziendale che viene considerata condizione facilitatrice è la presenza di un team imprenditoriale e manageriale con una forte esperienza internazionale ex ante. Le evidenze empiriche collegate alle ipotesi sopra formulate, non sono univoche. Delle sei variabili formulate solo due sono positive. In primis l'aver passato molti anni della propria vita lavorando all'estero, incide sulla rapidità del processo di internazionalizzazione. L'aver lavorato all'estero quindi potrebbe comportare una maggiore conoscenza del mercato, dei bisogni dei consumatori e dell'ambiente sociale, economico e legale in cui si andrà ad operare. Per concludere, maggiore è il numero di anni, maggiore sarà la probabilità e la velocità con cui si opera oltre confine

L'altra variabile statisticamente significativa è l'aver lavorato in una compagnia di Import-Export. Anche in questo caso, quindi gli imprenditori potrebbero aver sviluppato enormi conoscenze non solo dei mercati di destinazione ma anche elevate competenze nelle attività di logistica e di approvvigionamento. Senza considerare poi i rapporti diretti che possono venirsi a creare con i potenziali clienti e fornitori del futuro

Al contrario, l'aver studiato all'estero, il numero di anni vissuti nei tre principali paesi di destinazione, il fatto di aver lavorato per una multinazionale e la conoscenza di lingue straniere non risultano avere un impatto positivo sulla possibilità di essere una Born Global. O per lo meno, anche se alcuni imprenditori potrebbero aver ricevuto dei benefici da queste esperienze, sembra che in media, queste non risultino essere statisticamente significative

Per concludere, le aziende che sono profondamente inserite in un distretto industriale non hanno una maggiore probabilità di internazionalizzarsi più velocemente di altre che non sono nella stessa condizione. Risultato che tra l'altro è coerente con quelli di Zucchella, Palamara e Denicolai (2007), Rasmussen, Madsen & Evangelista (2001) e Numella (2004) che già mettevano in discussione l'idea che i network e gli accordi con altre aziende potessero essere un elemento facilitante che vengono usati proprio da Hennart, Majocchi e Hagen (2019) come evidenze empiriche per criticare la "teoria classica".

Una volta dimostrato come le ipotesi della "teoria classica" sulle Born Global sono per la maggior parte dei casi non confermate a parte quelle concernenti l'esperienza passata dell'imprenditore su cui torneremo successivamente, è possibile passare alle variabili "Firm Specific".

La prima caratteristica che Hennart (2014) aveva delineato era che le Born Global si riferissero tendenzialmente ad un mercato di nicchia quindi con pochi competitor, pochi clienti e di conseguenza un mercato domestico molto piccolo.

L'analisi empirica conferma che la prima variabile, un numero piccolo di competitor, è significativa. Aziende che devono fronteggiare una competizione molto forte faranno maggiore fatica a guadagnare nuovi clienti e quindi ad affermarsi e ad espandersi all'estero.

La stessa cosa vale per la dimensione del mercato domestico. Quando infatti questo non riesce a soddisfare i bisogni dell'impresa con la difficoltà quindi di poter avere una dimensione redditizia, o solo poter arrivare a break-even, le aziende saranno fortemente incentivate ad espandersi all'estero per poter continuare ad operare. Invece non è stata trovata alcuna relazione tra la piccola dimensione del mercato e la velocità di internazionalizzazione.

Il secondo elemento della teoria era la necessità di dover fare per ogni paese o segmento di mercato degli adattamenti al marketing mix. Anche questa variabile risulta essere significativa. L'adattamento del marketing mix infatti è un'attività lunga, time-consuming e rischiosa. Avere dei consumatori con dei gusti omogenei a prescindere dal paese permette di poter incrementare enormemente la produzione e la vendita in un breve periodo di tempo.

Anche l'ipotesi secondo la quale se un'azienda non ha la necessità di sostenere enormi costi di comunicazione e di spedizione è confermata, dato che questa ha la capacità di interagire con un numero molto alto di consumatori in tutto il mondo a dei costi accessibili. Il fatto di non dover sostenere alti costi di spedizione o addirittura di non doverne sostenere affatto, anche per le vendite in paesi molto distanti, garantisce un'elevata competitività dell'offerta in qualsiasi paese. Se così non fosse, poi, è possibile che nasca la necessità di dover creare delle strutture nei paesi in cui si opera, con annessi alti costi e alto spreco di tempo.

L'analisi empirica dimostra che se si vendono prodotti o servizi difficili da utilizzare o dove comunque i consumatori richiedono un'assistenza successiva dopo la vendita, l'azienda dovrà creare un network di agenti e uffici in ogni paese che accompagnino i clienti stessi durante tutta l'attività di consumo. Nel caso contrario, la velocità di internazionalizzazione sarà maggiore.

Per concludere, l'ultima variabile riguarda la vendita o meno ai consumatori finali. È stato dimostrato come le aziende che vendono ai consumatori finali, impiegano più tempo a raggiungere un livello significativo di vendite all'estero.

Per concludere, il lavoro di Hennart, Majocchi e Hagen (2019) va a confermare tutte le variabili legate al business model come statisticamente significative eccetto una. Ovvero tutte le aziende con un business model che presenta le caratteristiche sopra indicate avrà una maggiore capacità di internazionalizzarsi molto velocemente sin dai primi istanti di vita.

L'analisi però contiene anche un altro risultato. Esiste una relazione tra particolari esperienze passate dall'imprenditore, cioè gli anni di lavoro all'estero e l'aver lavorato in una compagnia di import/export, e l'essere una Born Global. Questo sembra quindi non confutare totalmente la teoria classica delle Born Global che le vede come un tipo differente d'azienda. I risultati si collegano a quelli del lavoro di Dow (2017), il

quale anche conferma come la differenza tra una BG e una non-BG siano gli elementi del business model ma anche che esista una differenza nel comportamento delle prime. La differenza è insita nella scelta dei paesi in cui entrare ed è stato notato che le prime appunto non siano influenzate dalla distanza psichica come le seconde. Differenza che poi si annulla dopo i primi 4 paesi.

Dow (2017) ipotizza appunto che questa differenza sia data dalle capacità della compagine imprenditoriale che solamente grazie alla sua esperienza passata è in grado di sfruttare le condizioni favorevoli e le opportunità offerte dai fattori interni ed esterni. Ipotesi che, pur non venendo direttamente confermata dal lavoro di Hennart, Majocchi e Hagen (2019), risulta uscirne comunque rafforzata data la conferma dell'importanza del ruolo della compagine imprenditoriale e manageriale

### 3.2 Mammack

Il passaggio finale quindi è quello di applicare le teorie all'azienda scelta come caso e capire quindi quale delle due può spiegare meglio il suo processo di internazionalizzazione.

Mammack è classificabile senza dubbio come un'azienda Born Global. Se volessimo usare il parametro indicato del 25% delle vendite all'estero sul totale delle vendite nell'arco di 3 anni (Cannone & Ughetto, 2014; Knight & Cavusgil 2004; Knight, Madsen & Servais, 2004), l'azienda non solo è da considerare a pieno titolo come una Born Global ma anche qualcosa in più. Successivamente poi verrà provato a spiegare su quale base si ritiene che Mammack vada anche oltre la definizione di Born Global e quali siano gli elementi che hanno favorito questo.

Una delle caratteristiche delle Born Global è che internazionalizzandosi molto precocemente, non hanno il tempo di crescere di dimensione prima di espandersi all'estero riuscendo nonostante questo a superare questo limite. Infatti, nonostante negli anni il numero di piccole e medie imprese che si internazionalizzano, mentre prima sembrava che questa fosse solo una prerogativa delle aziende più grandi, la quota di queste risulta essere ancora piccola. Avviare un processo del genere infatti è molto rischioso e time-consuming con un'enorme quantità di risorse finanziarie e umane da implementare come condizione necessaria.

Inoltre le aziende piccole tendono ad operare all'estero in maniera alquanto blanda. Infatti la prevalenza di questa si limita ad esportazioni occasionali, con rapporti che nascono da opportunità ed eventi particolari e quindi generalmente mai susseguenti ad una precisa decisione strategica di voler espandere il focus aziendale al di fuori dei confini nazionali. Così come questi rapporti difficilmente portano ad un cambiamento di prospettive e di visione nella compagine imprenditoriale con una maggiore propensione futura ad internazionalizzarsi.

Questa forte difficoltà è dovuta molte volte a degli ostacoli molto difficili da affrontare e da superare come la limitatezza delle risorse, in particolare finanziarie e umane, la naturale propensione da parte degli imprenditori a voler mantenere tutto sotto controllo senza allargare il gruppo manageriale a soggetti esterni e più preparati e anche una forte mancanza di informazioni adeguate e di conseguenza una percezione distorta o mancante delle opportunità che arrivano dall'esterno.

La letteratura ha individuato tre modalità di internazionalizzazione che viene spesso seguita dalle piccole imprese:

- Internazionalizzazione “congiunturale”: nata da relazioni casuali o saltuarie derivanti da soggetti stranieri che interessati ai prodotti/servizi aziendali avviano dei contatti per dei rapporti generalmente di breve-medio periodo. Sebbene quindi in questo periodo una certa parte del fatturato dipenda dall'estero, questa non è basata da una scelta specifica della compagine imprenditoriale e con la mancanza quindi in molti casi di una volontà futura ad approfondire il rapporto o a crearne di nuovi all'estero
- Internazionalizzazione “trainata”: Anche questa non è frutto di una decisione ex-ante dell'imprenditore ma una risposta ad una decisione di un soggetto ed ente esterno. Il caso più classico è quella di un cliente che si internazionalizza facendo nascere l'opportunità/necessità di internazionalizzarsi per mantenere quel rapporto di fornitura. Altri casi sono l'entrata in quel mercato di un'impresa estera con la necessità di operare nel suo paese per creare delle sinergie competitive oppure l'acquisizione dell'impresa da parte di un gruppo internazionale con la successiva entrata nel suo network
- Internazionalizzazione “progettata”: derivante da una scelta deliberata da parte dell'imprenditore che a seguito dell'avverarsi di cambiamenti sia interni che esterni allarga i suoi obiettivi decidendo di espandersi oltre i confini nazionali. Viene a delinearsi una nuova traiettoria di sviluppo che generalmente procede secondo un meccanismo di trials and errors ed in maniera piuttosto graduale. Generalmente poi alla decisione di internazionalizzarsi sussegue una modifica nell'organizzazione interna anche attraverso la creazione delle condizioni interne che saranno poi alla base delle attività future.

Le esperienze delle Born Global sembra andare contro la descrizione delle modalità sopra riportate con imprese che nonostante la piccola dimensione riescono a superare i limiti di questa riuscendo ad espandersi molto velocemente.

Usando le classificazioni date dal codice civile, la stessa Mammack è nata come piccola azienda e ancora oggi non ha superato quelle soglie minime di fatturato e di dipendenti. Nonostante ciò però gli imprenditori sono riusciti, come descritto nel capitolo precedente e come si andrà anche ad approfondire successivamente, a creare quelle condizioni che permettessero di operare e vendere in qualsiasi paese Europeo fin dal primo istante.

L'elemento di successo in questo caso è stata proprio la struttura dell'idea iniziale. La consapevolezza dell'opportunità data dalla presenza di numerosi italiani all'estero e del loro attaccamento ai prodotti della loro infanzia e giovinezza unita alla propensione a comprarli e a consumarli, ha permesso di creare una realtà totalmente nuova. Infatti prima di Mammack nessun imprenditore aveva avuto l'intuizione o la volontà di creare un'azienda che offrisse un servizio del genere e la nascita dell'azienda ha portato invece alla nascita di altre aziende che hanno cercato di emularla.

### 3.2.1 Analisi empirica

Una volta appurato che Mammack è a tutti gli effetti una Born Global, è possibile capire, sulla base dell'analisi dei principali fattori di successo aziendali e delle variabili sopra riportate usate nell'analisi empirica di Hennart, Majocchi e Hagen (2019) quali dei due filoni teorici cioè tra quello basato sull'impatto del Business Model e quello basato sulle qualità degli imprenditori descrive meglio la velocità di espansione internazionale dell'azienda

Fattori Firm Specific.

Il primo passo è quello di comprendere se il business model aziendale è composto da tutti quegli elementi che Hennart (2014) reputava fossero essenziali per poter internazionalizzarsi più rapidamente.

Partendo dalla tipologia di prodotti venduti, è possibile vedere la questione da vari punti di vista. Per prima cosa, Mammack non produce prodotti propri, ma vende prodotti di altre aziende, italiane e non, che hanno un grandissimo successo in Italia. Quindi se la sua attività fosse solamente in questo singolo paese, potremmo considerare l'azienda come un semplice distributore, nonostante le vendite on-line. Appena però si inizia a considerare l'offerta aziendale nei mercati stranieri la prospettiva cambia. In questi mercati infatti, nonostante si tratti di prodotti molto semplici, vengono considerati prodotti di lusso o comunque di fascia alta. In parte ciò è dovuto alla loro scarsità, in parte all'effetto made-in che permette ai grandi distributori di praticare un prezzo più alto. La caratteristica distintiva in questo caso non è data né da tecnologia avanzata né dal design o dall'artigianato ma dai metodi di spedizione unici e dalla provenienza specifica. Essendo inoltre prodotti italiani, come detto anche prima possono essere visti, considerando il mercato, come prodotti di alta qualità. I clienti potenziali di Mammack sono gli emigrati italiani di prima e seconda generazione, che avendo nostalgia della cucina e dei prodotti del proprio paese di origine, possono essere attratti dall'ampia offerta aziendale che garantisce prodotti presenti e non in quel paese allo stesso prezzo del proprio paese di origine. Essendo questa tipologia di cliente presente in ogni paese europeo ma anche in grande numero nei paesi extra-europei, questo garantisce all'azienda di potersi internazionalizzare coprendo molti mercati. I prodotti venduti, tra l'altro, sono prodotti fortemente radicati nella cultura di questi consumatori i quali hanno dei gusti molto specifici ed omogenei tra di loro, con un grande conoscenza dei prodotti e delle modalità di utilizzo. Tutto questo permette di risparmiare enormi quantità di tempo e denaro nel creare delle campagne pubblicitarie per far conoscere, spiegare e convincere i consumatori a comprare.

Essendo i bisogni, le abitudini e le aspettative dei consumatori molto omogenei tra di loro, l'azienda non ha alcuna necessità di dover fare degli adattamenti internazionali del marketing mix a seconda dei paesi o del segmento di clienti a cui si rivolge. E questo vale per ogni singolo elemento del marketing mix.

I prodotti offerti sono gli stessi per ogni paese e l'azienda, considerando anche che non produce nulla, non ha la minima necessità di fare adattamenti particolari. Ragionamento analogo è possibile farlo per le politiche di pricing. Nonostante potrebbe esserci la possibilità di adattare i prezzi a seconda del potere di acquisto dei

consumatori nei vari paesi, Mammapak ha deciso sin dal primo momento di applicare gli stessi prezzi in tutti i paesi.

Sono però gli ultimi due elementi del marketing mix le reali innovazioni introdotte dall'azienda. Per quanto riguarda la distribuzione, l'azienda vende interamente sul suo sito internet e affida la spedizione alle principali compagnie di logistica. Questo è ovviamente uno dei grandi elementi di sviluppo introdotti dalla nascita e dalla diffusione dell'e-commerce a livello globale. Infatti grazie a questo l'azienda ha la possibilità di affermare la sua presenza in ogni angolo d'Europa e poi in futuro del mondo.

Dal punto di vista della comunicazione poi, la necessità di fare adattamento è praticamente nulla. Tutte le pubblicità, le comunicazioni e addirittura il sito internet sono identiche in ogni paese e con l'utilizzo di una sola lingua. L'obiettivo in questo caso è quello di dimostrare ai futuri consumatori non italiani che Mammapak è l'azienda scelta dagli italiani all'estero per poter comprare prodotti che veramente sono italiani. Il marketing mix dell'azienda è da considerarsi innovativo perché è stata la prima, nel settore della distribuzione, a vendere e sponsorizzarsi interamente attraverso delle piattaforme on-line.

Il fatto di non dover apportare alcun adattamento al marketing mix quindi costituisce uno degli elementi che più permettono di risparmiare sui costi e sulle tempistiche del processo di internazionalizzazione. Dobbiamo inoltre considerare che questo tipo di attività è altamente rischiosa.

Un'altra fonte di vantaggio sono i bassi costi di comunicazione e di spedizione. Mammapak sfrutta appieno le potenzialità date dalla tecnologia e dai canali social. Attraverso le sue pagine ed i siti internet, l'azienda racconta la sua storia e i suoi prodotti mentre, per raggiungere il numero più alto di consumatori possibili, sfrutta la pubblicità targettizzata sempre sui canali social.

Oramai, infatti, le piattaforme social sono diventate tra i principali veicoli pubblicitari con le aziende risultando essere sempre più precise ed efficaci, con un forte risparmio sui costi rispetto alla televisione e ai giornali. Essendo quindi molto mirata, l'azienda ha la possibilità di evitare spreco di risorse arrivando a persone che non saranno mai interessate ai prodotti offerti. Dato che le vendite avvengono attraverso il canale internet della società ed essendo i consumatori generalmente consumatori finali, non c'è la necessità di dover negoziare le vendite evitando un'altra attività generalmente time-consuming.

Mammapak, inoltre, non si occupa direttamente delle spedizioni ma affida il trasporto a delle società di logistica. Sebbene quindi il consumatore finale debba sostenere effettivamente dei costi di spedizione del pacco, l'offerta riesce a rimanere altamente competitiva grazie a due fattori. Il primo è dato dai bassi costi di approvvigionamento che garantiscono prezzi finali molto convenienti, quindi anche aggiungendo il costo di spedizione, l'offerta continua ad essere conveniente. L'altro elemento è il rapporto diretto con le società di logistica con le quali sono state negoziate delle condizioni favorevoli che possono diventare ancora migliori all'aumentare degli ordini e quindi della dimensione. Essendo un'azienda che opera nel mercato europeo l'assenza delle barriere doganali non fa aumentare il costo di spedizione. L'unico paese in cui è necessario sostenere questi costi è la Svizzera ma anche in questo caso, nonostante una tariffa aggiuntiva del 15%, l'alto

potere d'acquisto dei cittadini Svizzeri unito con l'elevato costo dei prodotti nei supermercati rende l'offerta comunque vantaggiosa.

L'ultimo elemento che costituisce anche un vero e proprio incentivo all'internazionalizzazione è la piccola dimensione del mercato locale. Per Mammack, paradossalmente, sarebbe molto più difficile operare in Italia piuttosto che in un altro paese europeo. I prodotti offerti da Mammack, infatti, sono generalmente venduti in comuni supermercati e negozi con una distribuzione altamente capillare in ogni città italiana. Inoltre, oltre a dover sostenere i costi dei prodotti, i consumatori dovrebbero pagare anche i costi di spedizione. Proprio per questo l'offerta aziendale risulta essere priva di ogni appeal tranne che in alcune zone del Nord del paese dove il costo medio della vita è più alto. Tutt'oggi solo il 5% dei Mammack venduti sono ordinati in Italia e molte volte questo viene fatto da genitori che hanno figli che vivono o studiano all'estero.

In generale, già l'idea iniziale prevedeva che i consumatori a cui rivolgersi erano quasi totalmente all'estero, però, la piccola dimensione del mercato nazionale costituisce un ulteriore incentivo ad internazionalizzarsi e a volgere sempre di più la propria attenzione all'estero.

Un'ulteriore variabile che è stata aggiunta da Hennart, Majocchi e Hagen (2019) è basata sull'ipotesi secondo la quale aziende che vendono ad altre aziende e non ai consumatori finali abbiano maggiore facilità ad internazionalizzarsi. Questo grazie al fatto di interfacciarsi con altre aziende con una grande expertise del prodotto e soprattutto a causa del numero limitato di potenziali clienti con i quali non è necessario impiegare tempo e risorse per le contrattazioni. Sebbene il paper dimostra la rilevanza empirica di questa ipotesi, il caso Mammack conferma questa ipotesi solo in parte. Infatti l'azienda si rivolge sia a soggetti che con ogni probabilità saranno i consumatori finali di questi prodotti, il cui numero di è molto alto, sia ad altre aziende generalmente del settore Ho.Re.Ca. anche se in maniera secondaria dirigendo la maggior parte degli sforzi ai "clienti B2C". Come indicato anche prima, però, essendo clienti con un'elevatissima conoscenza dei brand, dei prodotti e delle modalità di consumo non è necessario impiegare enormi quantità di tempo e di risorse a causa del fatto che conoscendo già i prodotti non è necessario convincerli né dover spiegare loro le modalità di consumo. Inoltre, vendendo sul sito internet e pubblicizzandosi on-line attraverso i canali social, i contatti diretti con i consumatori sono generalmente ridotti al minimo.

D'altro canto, c'è comunque una certa propensione nel futuro da parte dell'azienda nel puntare su consumatori B2B a causa proprio del fatto che il numero limitato di contatti e la relativa grandezza degli ordini permette di poter gestire il processo di internazionalizzazione più facilmente. Una volta creato un forte rapporto con altri operatori del settore Ho.Re.Ca, infatti, una qualsiasi azienda ha la possibilità di assicurarsi degli ordini stabili di grandi quantità di prodotti e quindi ad alta redditività e con una frequenza stabile nel tempo.

Fattori della teoria dell'imprenditorialità

È possibile, per concludere, valutare se il caso conferma le ipotesi alla base della teoria classica.

La teoria classica, prevede che aziende che facciano parte di un network abbiano la possibilità di internazionalizzarsi prima. All'interno del network stesso, infatti, sono presenti attori con i quali poter collaborare, scambiarsi informazioni e svolgere attività finalizzate a favorire l'espansione estera dell'azienda. Nel caso Mammack, la possibilità di creare un accordo con un'azienda del territorio è stato fondamentale per l'inizio delle attività e ha garantito la possibilità di fornire il suo servizio in tutt'Europa. Una delle attività più difficili, infatti, era la creazione di un magazzino con le strutture, i prodotti e il personale adeguato che garantissero la capacità di soddisfare tutti gli ordini ricevuti. La creazione di un magazzino da zero, però è tutt'altro che semplice e veloce. Il primo problema sarebbe stato individuare la location e la struttura più adatta. Dopodiché sarebbe dovuto iniziare un lungo processo di preparazione all'approvvigionamento, processo in cui sarebbe stato necessario conoscere e confrontare tutte le offerte dei principali rivenditori nella zona del magazzino stesso. Una volta iniziata la piena operatività, poi sarebbe stato necessario continuare il processo di approvvigionamento strutturando gli acquisti in maniera tale da avere sempre le scorte necessarie. Per concludere, sarebbe stato necessario reclutare ed addestrare dei magazzinieri.

Tutte queste attività sono incredibilmente complesse e time-consuming e questo avrebbe portato ad un fortissimo rallentamento nella crescita aziendale. Da qui la scelta di affidarsi ad un'azienda che invece già aveva le competenze e che già svolgeva questa attività. Il partner, infatti, è un'azienda campana che svolge un'attività simile vendendo però prevalentemente sul territorio nazionale. L'accordo prevede che i magazzinieri una volta ricevuti gli ordini creino e spediscono i pacchi per conto di Mammack. Il partner inoltre si occupa anche dell'approvvigionamento applicando un sovrapprezzo calcolato come una percentuale del costo di acquisto di ogni prodotto.

Questo ha permesso sin dal primo momento all'azienda di focalizzare la sua attenzione sulle attività core che permettessero di sfruttare appieno le competenze dei manager e del personale.

Il secondo accordo contrattuale messo in campo dall'azienda è quello con le compagnie di logistica con le quali, come descritto anche in precedenza sono state contrattate delle condizioni privilegiate per poter spedire i prodotti venduti

Nonostante invece venda prodotti di altre aziende in mercati stranieri, essendo quindi un fortissimo veicolo di internazionalizzazione sia effettivo che potenziale per qualsiasi impresa operante nel settore agroalimentare, non esistono accordi né tantomeno particolari relazioni con le aziende produttrici. Tutto ciò è dato fondamentalmente dalla piccola dimensione, infatti non è ancora possibile per Mammack, nonostante la crescita sostenuta, potersi approvvigionare direttamente da queste aziende né tanto meno proporre partnership o altri tipi di accordi. L'unico accordo fatto è stato con la società produttrice di basilico ma questo è avvenuto ben dopo l'inizio delle vendite all'estero. Questa impossibilità deriva però sostanzialmente dal fatto che, non avendo un magazzino proprio, l'azienda si deve adattare ad offrire i prodotti che il partner decide di comprare ed offrire nel proprio mercato. Infatti, soprattutto a seguito della forte risonanza mediatica dell'azienda, non sono state poche le aziende, dalle più piccole alle più grandi, a proporre i loro prodotti a Mammack. Quindi sin dai primi momenti, era possibile allargare la propria offerta, e con questo, la propria competitività.

La seconda spiegazione che viene data per spiegare il fenomeno delle BG è la presenza di risorse altamente distintive che permettono superare le minacce e le difficoltà presenti durante tutto il processo di internazionalizzazione.

La prima tipologia di risorsa è l'intensità tecnologica. Mammack non risulta essere un'azienda ad alta intensità tecnologica. Essa infatti non ha creato né applicato particolari tecnologie ai suoi processi produttivi. Infatti nonostante sia un'azienda che vende attraverso il suo sito e-commerce e utilizza le tecnologie ICT per comunicare con i clienti e per gestire le attività, non può essere classificabile né come un'azienda che appartiene al settore high-tech né che sia un'azienda ad alta intensità tecnologica utilizzando tra l'altro tecnologie e strumenti di gestione piuttosto comuni. Risulta però chiaro di quale potrebbe essere l'impatto e l'implementazione, soprattutto in un'ottica di crescita futura, di strumentazioni e software in grado di aumentare la produttività aziendale, soprattutto nell'ambito della *data-analysis*.

Il secondo elemento individuato è la presenza di una classe imprenditoriale e manageriale con particolari caratteristiche. Su questo punto è necessario fare un'analisi più complessa.

Vari studiosi, quali Zhang, Tansuhaj e McCullough (2009) e Knight e Kim (2009) hanno identificato le caratteristiche e le propensioni personali che sarebbero in grado di favorire un processo di internazionalizzazione più veloce e altrettanti hanno condotto delle analisi empiriche per verificare la applicabilità della teoria. Analisi che avevano il vulnus di essere condotte ex-post l'inizio delle attività e dell'internazionalizzazione e quindi viziate dal meccanismo di auto-attribuzione dei meriti. Proprio per questo già Hennart, Majocchi e Hagen (2019) avevano creato delle ipotesi per poter valutare le capacità imprenditoriali ed il modo in cui l'hanno trovato è stato valutare la precedente esperienza internazionale e lavorativa dell'imprenditore stesso.

Nel caso Mammack, le ipotesi create sono fortemente confermate. Entrambi gli imprenditori arrivano da una lunga esperienza internazionale, non solo nel campo di studi ma anche in quello lavorativo ed imprenditoriale.

Per iniziare, entrambi gli imprenditori hanno dalla loro parte una lunga esperienza nei principali paesi in cui l'azienda vende, la Francia, la Germania e l'Inghilterra. Avendo sia studiato che lavorato in questi paesi, hanno una maggiore conoscenza dei clienti, del mercato e dei potenziali competitor.

Collegandoci alla prima ipotesi, anche la seconda è confermata, entrambi i fondatori hanno lavorato per un lunghissimo periodo della loro vita all'estero. Uno dei due, tra l'altro, continua a lavorare all'estero pur seguendo l'iniziativa.

Al contrario delle prime due, l'ipotesi che le Born Global possano essere caratterizzate da imprenditori provenienti da aziende di import/export, non trova realizzazione nel caso scelto. Ciò che viene confermato, invece, è che un'internazionalizzazione veloce è più probabile in caso di fondatori che hanno precedentemente lavorato per delle multinazionali. Entrambi i fondatori, infatti, hanno alle spalle anni di esperienza in grandi

società operanti in settori anche differenti fra di loro e differenti dal settore in cui Mammapak attualmente opera.

Per concludere, entrambi gli imprenditori hanno studiato per un lungo periodo all'estero e sono a conoscenza di lingue straniere.

Per poter approfondire in maniera più accurata il nostro caso, vale anche la pena valutare i valori che le due variabili di controllo assumono e se sono in linea con i risultati di Hennart, Majocchi e Hagen (2019).

In questo caso, possiamo notare una certa continuità con le rilevazioni del paper. In questo caso infatti, nessuno dei fondatori ha lavorato in precedenza nello stesso settore in cui opera Mammapak, lo stesso risultato delle rilevazioni empiriche che dimostrano la completa irrilevanza di aver lavorato nello stesso settore prima della fondazione della start-up.

Mammapak opera in una regione e in un contesto regionale molto chiuso e poco propenso alle esportazioni. Dati rilevanti statistici è possibile constatare la sostanziale arretratezza economica della Campania, regione in cui opera l'azienda, e in generale di tutto il sud Italia. Mentre le regioni del Nord e del Centro sono le protagoniste economiche con l'88,5% delle esportazioni, il sud e le isole si fermano al 10,6%. Il *regional export intensity ratio* (dato del 2017) si ferma al 9,9% del pil molto più basso di regioni come Lombardia dove il valore si attesta al 32,95%, il Veneto (37,89%) e l'Emilia-Romagna (38,16%)

Regioni che hanno un ruolo chiave nell'economia italiana pesando per il 40,1% del pil e avendo un peso nelle esportazioni al 2018 rispettivamente del 27,4%, 13,7% e 13,7% molto più in alto della Campania che si ferma al 2,3%. Discorso a parte invece può essere fatto per il comparto agroalimentare dove la Campania esporta più di 3 miliardi di euro cioè quasi un terzo delle esportazioni regionali. Nonostante ciò è possibile comunque affermare come nonostante sia stato dimostrato che aziende che operano in regioni con una forte tradizione e propensione ad esportare, il caso di Mammapak è tendenzialmente diverso. L'azienda infatti, è riuscita ad internazionalizzarsi e a vendere all'estero, seppur in condizioni che non possono essere definite sfavorevoli ma neanche incoraggianti.

### 3.3 Risultati e confronto con le rilevanze empiriche

Nella tabella possiamo vedere le variabili significative per l'azienda scelta come caso e quelle che risultano essere significative sulla base della ricerca statistica condotta Hennart, Majocchi e Hagen (2019)

Variabili	Born Global Paper	Mammapak
Pochi clienti	Non confermato	Confermato
Pochi competitors	Confermato	Confermato
Pochi clienti nel paese d'origine	Confermato	Confermato
Bassa necessità di adattamento	Confermato	Confermato
Bassi costi di trasporto e comunicazione	Confermato	Confermato
Pochi servizi post-vendita	Confermato	Confermato

Clients B2B	Confirmed	Not confirmed
Years in 3 main countries	Not confirmed	Confirmed
Years of work abroad	Confirmed	Confirmed
Years in Import-Export companies	Confirmed	Not confirmed
Years of work in multinationals	Not confirmed	Confirmed
Years of study abroad	Not confirmed	Confirmed
Spoken languages	Not confirmed	Confirmed
High technology	Not confirmed	Not confirmed
Industrial districts	Not confirmed	Confirmed
Same sector	Not confirmed	Not confirmed
<i>Regional export intensity</i>	Confirmed	Not confirmed

Tab 10. Confronto tra i risultati empirici del lavoro di Hennart, Majocchi e Hagen (2019) e i risultati del caso Mammack

Come era facilmente intuibile, i risultati relativi al caso studio analizzato e quelli presentati dall'indagine empirica, così come riportato nella tabella sopra, condotta dai tre studiosi non sono equivalenti. Bisogna comunque sottolineare come mentre i primi siano frutto di una rilevanza riguardante una sola azienda, i secondi siano il frutto di un'indagine campionaria che ha studiato un numero molto alto di aziende. Nonostante ciò, però, le informazioni e gli spunti che è possibile trarre dallo studio di questo caso possono avere una rilevanza sostanziale per la materia anche e soprattutto considerando determinati aspetti dell'azienda che la rendono un caso piuttosto unico e particolare da studiare, come il fatto di riuscire a vendere fin dai primi istanti della sua attività per la quasi totalità all'estero.

Andando ad analizzare più approfonditamente la tabella, possiamo comunque notare come la maggior parte delle rilevanze empiriche coincidano in entrambi gli studi.

Per prima cosa, la tabella indica come anche in Mammack le variabili relative al business model siano altamente significative. Ad eccezione dell'ipotesi che un'azienda che venda prevalentemente a clienti B2B, che comunque sono dei clienti fondamentali per essa stessa, si internazionalizzi più velocemente, tutte le altre ipotesi sono confermate. L'azienda infatti vende ad un segmento di mercato che per quanto possa essere considerato grande con i suoi 2.500.000 clienti potenziali, risulta essere comunque un mercato di nicchia considerando i 500.000.000 di clienti che compongono il mercato unico europeo.

Inoltre, l'offerta aziendale risulta essere poco appetibile per il mercato italiano. Si tratta di prodotti infatti di largo consumo ampiamente presenti e a prezzi bassi. Con consumatori ampiamente abituati a comprare direttamente nei negozi fisici. Nonostante già l'idea di base prevedesse che i clienti potenziali fossero gli italiani immigrati all'estero, tutto questo quindi ha costituito da una parte un incentivo e dall'altra una necessità di dover rivolgere fin dall'inizio la propria attenzione e i propri sforzi verso i consumatori stranieri. Questo ha portato fin dall'inizio a far sì che solo il 5% delle vendite venisse registrato nel proprio paese di origine.

Un'ulteriore ipotesi che viene confermata da questo caso è che la bassa necessità di fare degli adattamenti al marketing mix porta a velocizzare il processo di internazionalizzazione. Da questo punto di vista, l'attività dell'azienda è la più omogenea possibile. Il fatto di rivolgersi ad un segmento di mercato formato da

consumatori con gli stessi bisogni, che parlano la stessa lingua, con la stessa cultura ed abitudine di consumo è stato uno dei più grandi fattori facilitatori per l'azienda.

Mammapack vende prodotti di altre aziende altamente conosciuti e diffusi tra i consumatori e su cui non viene fatta alcuna modifica. Lo stesso discorso viene fatto per i prezzi; sebbene infatti potrebbe essere conveniente adattare questi a seconda del potere di acquisto di ogni paese, la scelta è stata quella di applicare gli stessi prezzi a prescindere dal paese di acquisto. Anche la comunicazione è la stessa per tutti i clienti sia sui canali social che sul sito aziendale. Ad ulteriore conferma di ciò per far comprendere appieno la mancanza di necessità di fare adattamenti nel marketing mix, il sito e la comunicazione sui social sono presenti solamente in italiano utilizzando "modi di dire" italiani che solo gli italiani possono comprendere.

Per concludere, essendo prodotti di cui i clienti hanno piena conoscenza, non è necessario offrire alcun servizio post-vendita. Dopo l'acquisto però Mammapack continua a mantenere i contatti con i clienti attraverso i suoi canali social.

Nonostante quindi delle piccole differenze, sia il caso Mammapack che i risultati dell'analisi empirica confermano la rilevanza empirica delle variabili basate sulle ipotesi che una particolare configurazione del business model possa influire positivamente sulla velocità di internazionalizzazione di un'impresa facendo sì che questa possa essere classificata come una Born Global

Se però la prima tipologia di ipotesi è per la maggior parte confermata e con una notevole somiglianza alle rilevanze empiriche individuate dal lavoro di Hennart, Majocchi e Hagen (2019), se si analizza la seconda classe di ipotesi è possibile notare una notevole discrepanza.

Per iniziare, la teoria classica individuava la centralità e l'importanza dei network, cioè di quelle relazioni con imprese del proprio territorio attraverso le quali fosse possibile condividere informazioni e svolgere delle attività insieme al fine di facilitare il processo di espansione estera.

Mentre per Hennart, Majocchi e Hagen (2019) la variabile non risulta essere statisticamente non significativa, nel caso Mammapack la relazione con il suo partner è stata essenziale. Senza questa infatti l'azienda non sarebbe neanche riuscita ad iniziare le sue attività dovendo creare un proprio magazzino e strutturare una complessa attività di approvvigionamento e un sistema per processare gli ordini e completare ed inviare i pacchi. Sono da considerare poi gli accordi contrattuali con le compagnie di logistica che garantiscono delle condizioni e dei costi di spedizioni favorevoli migliorando la competitività dell'offerta aziendale.

Al contrario, l'azienda non possiede o implementa risorse ad elevato contenuto tecnologico per migliorare i suoi prodotti e le sue attività. Questo risultato è in linea con le evidenze empiriche e quindi non fa altro che confermare l'invalidità dell'ipotesi formulata dalla teoria classica sulle Born Global.

È quando viene analizzato l'impatto della compagine imprenditoriale ed il suo possibile ruolo sulla velocità di internazionalizzazione che emergono le maggiori differenze tra il caso Mammapack e le rilevanze empiriche derivanti dal sondaggio condotto da Hennart, Majocchi e Hagen (2019)

La teoria classica sulle Born Global presupponeva che la velocità di internazionalizzazione di un'impresa potesse essere favorita dalla presenza di una classe imprenditoriale e manageriale con determinate caratteristiche come esperienza internazionale, capacità di apprendimento internazionale, capacità internazionale di marketing e capacità di networking internazionale e capacità innovativa e di assunzione del rischio (Zhang, Tansuhaj e McCulloch; 2009).

L'influenza di questa tipologia di risorse è stata uno degli elementi di maggior dibattito fra le due teorie e sia Dow (2017) che Hennart, Majocchi e Hagen (2019) non arrivano totalmente a confutare questa visione ma anzi dimostrano come determinate caratteristiche dell'imprenditore possano realmente influenzare l'esito dell'espansione all'estero. In particolare l'aver lavorato per molti anni all'estero e l'aver lavorato in una o più aziende di Import-Export sembrano influire positivamente sulla possibilità che quell'azienda sia una Born Global. Il caso Mammack sembra dare ancora maggiore importanza al ruolo degli imprenditori e alle esperienze precedenti la creazione della start-up.

Entrambi i fondatori, infatti, hanno vissuto per un lungo periodo all'estero sia nel loro periodo di formazione che nel loro periodo formativo. Quindi la conoscenza delle lingue straniere e l'aver studiato all'estero sono correlate con il fatto che quell'azienda sia una Born Global.

Oltre al periodo di studi, i due soci hanno continuato a vivere all'estero nei paesi che al momento costituiscono i principali mercati di destinazione dell'azienda lavorando per aziende multinazionali.

L'unica ipotesi che non risulta essere confermata, al contrario degli studi precedenti è l'influsso positivo dell'esperienza passata in una compagnia di Import-Export dato che nessuno dei due fondatori ha mai lavorato in un'azienda del genere.

Nonostante quindi i due soci abbiano un bagaglio sostanzioso di esperienze all'estero, bisognerebbe comunque capire quali di queste abbia effettivamente contribuito alla nascita dell'idea e a fornire le giuste competenze che sono state poi essenziali per l'inizio delle attività e per il successo aziendale. Cosa però che risulta comunque difficile da attuare dato che bisognerebbe capire quale esperienza abbia contribuito direttamente a generare quella conoscenza e quella consapevolezza che sarebbe poi stata utile per la creazione e l'implementazione del progetto imprenditoriale.

Per concludere, è possibile andare a verificare l'impatto delle due variabili di controllo. Il lavoro di Hennart, Majocchi e Hagen (2019) aveva dimostrato l'irrelevanza dell'ipotesi che l'esperienza passata dell'imprenditore nello stesso settore possa contribuire alla velocità di internazionalizzazione dell'impresa. Risultato che è in linea con quello del caso Mammack.

Al contrario, quando si parla di *regional export intensity*, i risultati sono sostanzialmente diversi. Sebbene infatti è stato dimostrato dai lavori precedenti che aziende operanti in un territorio dove sono presenti altre aziende con una fortissima vocazione internazionale e con una massiccia presenza di infrastrutture possa realmente essere un elemento che influenza positivamente la propensione internazionale ed il successo del processo di internazionalizzazione, questo non vale per il caso preso in questione. Mammack, infatti, si trova ad operare in una delle regioni italiane dove il *regional export intensity* è il più basso, ad indicare come

è possibile essere una Born Global anche in un contesto che potremmo definire arido per un'iniziativa imprenditoriale.

### 3.4 Conclusione

Una volta analizzato il caso ed una volta definite quali sono le ipotesi e le variabili che si sono dimostrate statisticamente significative, si può definitivamente passare ad analizzare quale delle due teorie descrive meglio il caso scelto.

Come visto anche nel paragrafo precedente, l'analisi del caso è stata preceduta da uno studio molto più approfondito che, coinvolgendo un numero molto ampio di aziende, ha portato delle rilevazioni empiriche che proprio nel capitolo precedente sono state comparati i risultati del caso con quelli dello studio condotto. Questo è un elemento positivo perché oltre ad avere a disposizione un'analisi empirica che ci permette di capire quali delle due teorie approssima meglio la realtà, permette anche di capire gli elementi distintivi e i fattori per i quali il caso Mammack differisce dal resto delle aziende e come queste differenze abbiano giocato un ruolo chiave nel successo dell'azienda stessa. Il proposito di questa tesi infatti non è solo quello di capire qual è la teoria più giusta per descrivere l'azienda presa in considerazione ma anche, considerando l'assoluta particolarità del caso, i possibili elementi di differenza con le altre Born Global e come questi possano aver favorito un'internazionalizzazione così veloce ed immediata. Dall'analisi e dalle varie interviste condotte è stato possibile tracciare un quadro completo dell'azienda, delle attività e degli elementi chiave per il suo successo.

Come ampiamente ripetuto nei capitoli precedenti, il "nuovo filone teorico" individuava nella particolare composizione del business model, l'elemento abilitante che permettesse ad un'azienda di espandersi all'estero precocemente potendo diventare una Born Global.

Il business model di Mammack possiede tutte quelle caratteristiche che secondo Hennart potevano avere un'influenza positiva sulla crescita e sull'internazionalizzazione dell'azienda quali la vendita di prodotti e servizi orientati a consumatori internazionalmente dispersi, per i quali non è necessario nessun adattamento internazionali al marketing mix, con costi di comunicazione e di trasporto bassi e con base in paesi dove il mercato locale è troppo piccolo per sostenere le aziende.

Sulla base della descrizione dell'azienda, tutte queste condizioni di base sono soddisfatte e andando a valutare le ipotesi create da Hennart, Majocchi e Hagen (2019) per la loro indagine empirica vediamo come l'unica che non viene confermata è che il rivolgersi a clienti B2B possa essere un fattore chiave per essere una Born Global.

In conclusione, anche il caso Mammack conferma la validità della teoria di Hennart e l'importanza della composizione del business model come fattore abilitante per un'internazionalizzazione più veloce.

Le teorie "Classiche" sulle Born Global invece vedevano queste aziende come un tipo totalmente differente di aziende e per le quali era necessario creare una nuova teoria che le spiegasse. A queste come abbiamo detto si era contrapposta una visione portata avanti da Madsen e Servais (1997) e da Fan e Pham (2007) secondo i

quali le Born Global erano aziende come le altre e come tali rispondevano razionalmente agli stimoli e alle opportunità interne ed esterne e per le quali quindi non era necessaria nessuna teoria. I due filoni teorici inoltre sembrano essere stati presentati come antitetici e che quindi la significatività delle ipotesi alla base del primo potesse sconfessare l'altro e viceversa. Già prima di questa tesi, in realtà, vari studi avevano dimostrato la significatività di particolari elementi alla base della teoria classica, come tra l'altro riportato anche in precedenza.

Il caso Mammack, sembra andare oltre confermando la validità della maggior parte delle ipotesi alla base delle teorie classiche sulle Born Global.

In primis, viene sancita l'importanza dei network e degli accordi con altre aziende come fattore abilitante per l'internazionalizzazione, questo però in contrasto anche con le rilevazioni empiriche di altri studi condotti precedentemente come quello di Rasmussen, Madsen e Evangelista (2001) o quello di Nummella, Saarenketo e Puulmalainen (2004).

Lo stesso vale per la seconda ipotesi, che fa derivare la velocità di espansione all'estero alla presenza o meno di particolari risorse interne. In particolare la presenza di alta tecnologia e la presenza di imprenditori e manager con particolari caratteristiche ed esperienze passate.

Mentre il primo tipo di risorsa non sembra essere significativo, l'azienda presa in considerazione è stata fondata e viene gestita da imprenditori con un'elevata esperienza all'estero sia dal punto di vista accademico che lavorativo. Il caso Mammack, quindi, suggerisce come quanto più sia elevata l'esperienza all'estero da parte dei fondatori-imprenditori tanto più è possibile internazionalizzarsi velocemente.

Il grande bagaglio di esperienze passate all'estero, sembra abbia garantito alla compagine imprenditoriale quelle capacità e competenze chiave che hanno poi sancito il successo di Mammack. Nonostante ciò però, anche come riportato in precedenza, bisognerebbe condurre un'indagine approfondita che permetta di comprendere più in profondità le competenze che hanno realmente apportato un maggiore valore aggiunto ed una maggiore capacità competitiva e da quali esperienze siano scaturite. Discernere le competenze dalle esperienze, però risulta essere alquanto complesso e per questo sarebbe opportuno o quanto più semplificatorio considerare tutte le esperienze passate come positive. Questo porta a concludere che la visione secondo la quale le risorse apportate dalla compagine imprenditoriale-manageriale abbiano e abbiano avuto un impatto positivo sulla velocità di internazionalizzazione di Mammack siano confermate nel caso preso in considerazione

Il caso Mammack, quindi, dimostra come, almeno limitatamente al singolo caso, entrambe le teorie sono valide per poter spiegare il successo di una Born Global e comprendere gli elementi determinanti che incidono sulla velocità e sulla precocità dell'internazionalizzazione aziendale e su come questi possano influenzare le performance e le decisioni imprenditoriali.

### 3.5 Problemi e rischi della crescita futura

Mammapack ha vissuto sin dal primo istante della sua vita un percorso di crescita che le ha permesso in pochissimo tempo di attirare un'enorme risonanza mediatica e di riuscire a diventare leader di un mercato che seppur di nicchia, ha una dimensione notevole. Sebbene fino a questo momento la crescita è progredita senza alcun limite, ma anzi l'epidemia di coronavirus e le susseguenti restrizioni sanitarie imposte dai governi europei non hanno fatto altro che costringere i potenziali clienti a casa facendo aumentare la domanda, non è detto però che questa possa continuare imperterrita. Anzi sin dal primo momento la modalità di strutturazione delle attività così come la dotazione di risorse aziendali hanno posto dei chiari limiti a quella che sarebbe stata la crescita dimensionale futura dell'azienda. In conclusione, nonostante il mercato di riferimento sia ampio, prima o poi sarà anche necessario ampliare le prospettive e le tipologie di clienti a cui sarà necessario rivolgersi, oltre a quelle degli italiani emigrati all'estero.

Da considerare inoltre che, il mercato potenzialmente più attrattivo risulta comunque essere l'Italia, mercato con 60.000.000 di potenziali clienti e dove la totalità della popolazione già conosce ed apprezza i prodotti venduti da Mammapack ma che per ovvie ragioni, sia di prezzo che di comodità, non trova per il momento incentivi a comprare da questa azienda. Su questo mercato infatti vale la pena di fare una riflessione più approfondita. Come riportato nel secondo capitolo, sebbene la maggioranza dei consumatori all'interno dell'Unione Europea predilige l'acquisto tramite canali on-line di prodotti elettronici e di abiti e vestiti, la quota di mercato on-line dei prodotti *food* arriva comunque al 14%. In Italia però questa percentuale è molto più bassa attestandosi attorno al 2%. Il discorso si può allargare a tutti i prodotti che vengono venduti da Mammapack ovvero, oltre quei prodotti per la cura della casa e la cura personale che hanno una distribuzione intensiva ed altamente capillare. Il mercato on-line, oltre ad essere poco sviluppato è dominato dalle grandi compagnie della distribuzione organizzata come Conad e Carrefour che consegnano con i propri fattorini direttamente a casa dei consumatori ed in orari precisi, generalmente a poche ore dall'ordine. Un'altra differenza sostanziale è che queste aziende non spediscono i prodotti imballati in pacchi ma riposte nelle buste della spesa e con una gamma di prodotti tra cui i clienti possono scegliere che è minore rispetto a quella offerta da Mammapack. Buste che ovviamente vengono create direttamente nei punti vendita sparsi nelle città.

Nel caso in cui l'azienda decidesse di iniziare ad operare in maniera così capillare e ad offrire una tipologia di servizio simile, seppur sempre imballando i prodotti ed i pacchi e affidandosi alle compagnie di logistica si troverebbe a dover creare una struttura distributiva altamente capillare e con una serie di decisioni e di trade-off che si presenterebbero e che potrebbero portare ad enormi difficoltà successive.

Inoltre, già in questo momento l'azienda avrebbe la possibilità di crescere di dimensione nel mercato in cui attualmente opera non riuscendo però a soddisfare tutti gli ordini che arrivano. Questo principalmente è dovuto alla difficoltà di poter creare da 0 altre strutture che permetterebbero di processare un numero maggiore di ordini. Da ricordare però, che la crescita dimensionale, permetterebbe all'azienda di fare tutti quegli investimenti, in particolare dal punto di vista delle tecnologie ICT, che garantirebbero un miglioramento della produttività e quindi l'inizio di un circolo virtuoso in cui la crescita favorirebbe quegli investimenti che portano ad una maggiore crescita.

La crescita aziendale viene generalmente accompagnata dalla nascita della necessità sia di riorganizzare la struttura interna con l'entrata di nuovi soggetti, anche nei livelli più alti, con una maggiore autonomia e potere decisionale. Essendo una start-up con dimensioni da piccola azienda, tutti i processi decisionali vengono gestiti in maniera molto fluida e poco strutturata attraverso dei brainstorming tra i fondatori e i collaboratori. L'aumento della dimensione porterebbe a dover definire meglio le mansioni e i compiti di ognuno con un minor controllo da parte dei fondatori.

Fino a questo momento Mammack è sempre riuscita ad operare e a finanziarsi grazie ai flussi di cassa generati dall'attività, potrebbe essere necessario quindi per la crescita futura fare ricorso a finanziamenti esterni o ad accordi che potrebbero portare anche a delle partnership o ad un allargamento della compagine imprenditoriale, ipotesi che non vengono escluse dagli imprenditori.

Anche questo comporta dei rischi derivanti da possibili conflitti di interessi futuri o dalla necessità di dover considerare obiettivi e valori che potrebbero essere diversi da quelli degli attuali soci. Generalmente, infatti, la dissonanza con gli obiettivi e l'asimmetria informativa possono portare ex-ante ad una selezione avversa ed ex-post all'attuazione di comportamenti *moral hazard*. D'altra parte l'ingresso di un soggetto nuovo garantirebbe oltre a capitale nuovi anche l'accesso a competenze, relazioni e altre risorse che altrimenti sarebbero state di difficile conseguimento.

Il passaggio da un mercato di nicchia ad un mercato più grande porta ulteriori problemi. Di questi ne parla proprio Hennart (2014) analizzando il caso Logitech, già precedentemente riportato ed analizzato da Jolly e Bechler (1992), storica ed innovativa produttrice di mouse, che nel 1982 decise di passare da un mercato formato da università e laboratori di ricerca al mercato di massa.

L'azienda riuscì, nei primi momenti della sua vita a crescere facilmente e rapidamente rivolgendosi ad un gruppo elitario di consumatori e la stessa cosa accadde quando si passò a rivolgersi ai grandi colossi dell'informatica come HP e AT&T vendendo grandi quantità di prodotti altamente standardizzati. Il problema invece, si ebbe con l'entrata nel mercato di massa dovendo crearsi una reputazione fra i clienti e convincere i distributori specializzati, attività fortemente time-consuming. Con la necessità di adottare delle strategie diverse a seconda del mercato in cui si operava. Con questa storia Hennart (2014) vuole dimostrare come una volta che le attività ed il business model cambiano l'azienda è costretta ad affrontare enormi difficoltà ed adattamenti che portano a rallentare in maniera vertiginosa la velocità della crescita. La stessa Mammack, potrebbe incorrere in questa tipologia di problematiche, tali da frenare, anche in maniera sensibile la sua crescita.

Come indicato anche nel capitolo precedente, il tempo ha fatto emergere le tre possibili direttive di sviluppo futuro:

- Più prodotti: Ampliare l'offerta aziendale iniziando a vendere sia nuovi prodotti alimentari, in particolare prodotti freschi e sotto-vuotabili, che brand nuovi, non ancora presenti nel catalogo aziendale, sia prodotti appartenenti a categorie non ancora trattate come farmaci generici.
- Più mercati: operare in paesi extra-UE, considerando la presenza di almeno 2.5000.000 di italiani emigrati che vivono in questi paesi, con una presenza preponderante nel continente americano

- Più clienti: iniziare ad allargare la propria base di clienti sia dal punto di vista B2C, pubblicizzandosi a consumatori non-italiani, che da quello B2B, dialogando quindi con altre aziende desiderose di offrire ai propri clienti dei tipici prodotti *made-in-Italy*

Le tre prospettive di crescita, oltre ad essere in parte collegate tra di loro, portano dei possibili problemi e dei possibili “elementi di rallentamento” che sono sia comuni che separati fra di loro. Alcuni già sono stati discussi sopra come la necessità di aumentare la capacità operativa facendo sì che si sia in grado di processare e spedire più ordini, così come la necessità di una ristrutturazione interna e di aprirsi a nuovi capitali.

Per poter proporre più prodotti, sarà necessario creare nuovi accordi di approvvigionamento con le società produttrici che permettano di garantire il servizio in qualsiasi momento. Da questo punto di vista, però, si registrano dei segnali interessanti dato che sono state molte le aziende a proporsi a Mammapak chiedendo di poter includere i propri prodotti nel catalogo aziendale. La seconda condizione sarà quella di comprare tutti gli asset necessari per stoccare, mantenere ed inviare i prodotti che nel futuro verranno offerti senza dimenticare che per alcuni di questi potrebbero essere necessarie determinate autorizzazioni e permessi.

Anche l’entrata in mercati diversi è foriera di complicazioni. L’operare all’interno di un mercato comune con delle regole e delle tassazioni piuttosto simili fra di loro è uno degli elementi chiave del successo aziendale. Purtroppo però, il discorso cambia drasticamente quando si decide di operare in paesi più distanti. Ogni paese infatti ha un diverso livello di tassazione e di barriere doganali, senza dimenticare la moltitudine di ordinamenti diversi tra cui districarsi in ogni consegna. Il fatto di operare quindi in ambienti molto eterogenei fra di loro, caratterizzati anche da numerosi possibili fattori di incertezza, può apportare un elemento di complessità che nel peggiore dei casi potrebbe portare anche ad ingenti perdite per l’azienda stessa.

Per concludere, bisogna analizzare le complicazioni connesse alla volontà di allargare la propria base di clienti. Visto che l’azienda avrà in futuro la possibilità di rivolgersi a due tipologie di clienti, i non-italiani e i clienti B2B, ai quali tra l’altro Mammapak già vende, anche se non organicamente, possono venirsi a verificare tipologie di problemi e di difficoltà differenti.

Partendo dai non-italiani, entrare in questi mercato comporterebbe che il business model perderebbe tutti quegli elementi che si sono rivelati condizioni chiave per garantire una internazionalizzazione veloce all’azienda:

- In primis, diventando un mercato molto più grande, non potrebbe più essere definito di nicchia, formato da consumatori con gusti, abitudini di consumo, e conoscenza del prodotto molto eterogenei fra di loro. In questo caso, i consumatori stranieri potrebbero avere delle remore a fidarsi dell’offerta aziendale non avendo la sicurezza che quei prodotti siano realmente italiani e venduti da un’azienda italiana.
- Se il vendere solo ad italiani garantiva che la comunicazione, il sito e tutti gli altri elementi del marketing mix fossero gli stessi a prescindere dal paese e dalla tipologia del consumatore, questo passo verso la crescita porterà inevitabilmente a delle necessità di aggiustamento. Questo significa che Mammapak dovrà preparare tante pubblicità e tante versioni del sito per quanti sono i paesi in cui intende operare, oltre eventualmente ad adattare l’offerta dei prodotti per andare incontro a specifici bisogni dei consumatori stessi

- Fino a questo momento la pubblicità è stata fatta interamente on-line attraverso i canali social dell'azienda stessa. Potrebbe nascere, però, nel futuro la necessità di dover utilizzare nuove tipologie di comunicazione, anche più costose per poter dialogare e vendere ai clienti non-italiani.

Per quanto riguarda invece l'allargamento sempre maggiore ad una clientela B2B, considerando comunque gli enormi vantaggi che il rivolgersi a questo tipo di clienti comporta, potrebbe significare dover apportare vari cambiamenti. Fin dal primo momento, Mammack ha sempre adattato la sua comunicazione ai clienti a cui si rivolgeva e con i quali cercava di instaurare un rapporto confidenziale anche giocando sull'elemento nostalgia che gli italiani avevano di casa e della loro adolescenza ed infanzia. È ben chiaro però che sarà necessario adottare uno stile di comunicazione molto più professionale.

Un'ulteriore aggiustamento viene poi fatto dal punto di vista delle operations. Nelle contrattazioni B2B i volumi venduti sono molto maggiori e questo comporta che l'azienda dovrà applicare delle condizioni che variano da transazione a transazione mentre sul sito odierno, il tutto è settato per consumatori che comprano per ammontare relativamente limitati. Potrebbe quindi essere necessario anche creare un sito secondario, dove altre aziende possano avere maggiore facilità a visualizzare il catalogo e a comprare dall'azienda. Infine, essendo la quantità venduta molto maggiore, potrebbe anche in questo caso disporre per la creazione di un nuovo magazzino o per l'allargamento di quello odierno al fine di poter processare ordini sempre più grandi con il passare del tempo

Se fino ad adesso Mammack ha avuto una relativa facilità nel crescere, non è detto che, sia la semplice crescita organica che la crescita seguendo le possibili future direttive di sviluppo non porti a tutta una serie di problemi che potrebbero nel peggiore dei casi portare a dei risultati economici negativi. In questo sarà l'abilità imprenditoriale nel capire i possibili elementi di rischio e la necessità futura apportare sia aggiustamenti che risorse in grado di superarli senza creare danni.

### 3.6 Mammack, più di una Born Global

È stato dimostrato precedentemente come qualsiasi sia il criterio adottato tra quelli definiti da studiosi come Chetty e Campbell-Hunt (2004) che indicavano come benchmark per una Born Global il raggiungimento del 75% dell'export intensity nei due anni dalla nascita oppure come Evers (2010) che suggerisce come elemento riconoscitore il 25% delle vendite in paesi esteri nel primo anno di scambi. Qualsiasi sia la definizione e la soglia minima da soddisfare, Mammack può essere senza dubbio considerata una Born Global cioè come definito da McDougall e Oviatt (1994): *“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”*

Tutto lo studio precedente ha permesso di capire quale fosse la teoria o la visione teorica che permettesse di spiegare al meglio il caso arrivando alla conclusione che le ipotesi di entrambe le teorie sono valide. Ovvero a favorire l'internazionalizzazione fulminea dell'azienda sono stati sia la particolare combinazione del business model, che ha permesso di sfruttare quelle opportunità offerte dall'ambiente esterno, in particolare la forte presenza di italiani all'estero e quindi di conseguenza un mercato molto grande in cui entrare e sia

l'esperienza passata e le capacità della classe imprenditoriale/manageriale coniugata ad accordi con le aziende del proprio territorio.

Questo dimostra appunto come le due teorie non sono antitetiche ma gli elementi che loro identificano come facilitatori del processo di internazionalizzazione possono coesistere e anche amplificarsi a vicenda. Il fatto che la rivelazione empirica precedentemente condotta da Hennart, Majocchi e Hagen (2019), infatti, sebbene indicasse la non-significatività delle ipotesi della "teoria classica" sulle Born Global, questo non significa che gli elementi alla base, se presenti, non possano avere un impatto positivo.

La descrizione dell'azienda però ha permesso di capire come Mammack vada anche oltre la definizione di Born Global. Gli autori precedentemente indicati hanno usato delle soglie minime elevate per poter identificare una BG ma qualsiasi di queste di usi, sono di molto inferiori rispetto ai risultati raggiunti considerando che fin dal principio il 95% delle vendite sia in volumi che in fatturato venivano registrate all'estero.

Si tratta di un caso molto raro di azienda che sin dall'inizio non solo è stata concepita per essere internazionale, ma è stata concepita per operare in un paese vendendo però totalmente o quasi totalmente all'estero. Questo significa che l'intento degli imprenditori era quello di operare in una nazione specifica, in questo caso l'Italia, per poi vendere successivamente ad uno specifico target di clientela che vive esclusivamente all'estero, cioè gli italiani emigrati all'estero di prima e seconda generazione.

L'idea di base ha portato all'ovvio risultato di avere un'azienda che svolge le attività in un paese vendendo esclusivamente all'estero sin dal primo istante della sua vita. Ovviamente, quindi, sin dal primo momento ogni aspetto della strategia e delle operation aziendali doveva essere progettato ed implementato per raggiungere questo scopo. Tutto questo conferisce un elemento di eccezionalità al caso analizzato ed è necessario capire sia gli elementi alla base del processo decisionale che hanno favorito l'emergere dell'idea, sia i fattori abilitanti che hanno permesso a Mammack di essere più che una Born Global. Lo scopo è quello cioè di capire se ci possano essere altri elementi oltre a quelli delle teorie sopra riportate che possano favorire la velocità di internazionalizzazione e in che modo questi abbiano avuto un'influenza positiva.

Il primo elemento che ha avuto anche un ruolo positivo per la nascita dell'idea è la presenza sempre più massiccia di italiani all'estero. Come riportato nel capitolo precedente i rapporti dell'Istat e dell'aire indicano che sono sempre di più le persone che, generalmente, nella speranza di una vita migliore emigrano verso altri paesi, specialmente europei. Flussi migratori che soprattutto negli ultimi anni non sono diminuiti bensì aumentati. Nonostante però si trovino a vivere in contesti diversi con persone, culture e usanze nuove, non vogliono rinunciare allo stile di vita precedente ed in particolare alle abitudini, al cibo e ai prodotti del loro paese di origine con cui esiste un legame affettivo fortissimo e che sono parte fondamentale della giornata di queste persone. Nonostante questa volontà però c'è una sostanziale difficoltà nel poter trovare questi prodotti i quali o non sono presenti o se presenti vengono venduti a dei prezzi troppo alti. Tutto questo ha fatto sì che si venisse a creare un mercato potenziale di 2,5 milioni di persone solo in Europa e di 5 milioni di persone in tutto il mondo che può essere il punto di partenza poi poter dialogare con aziende e con consumatori non-italiani. Da qui nasce l'idea iniziale di creare un'azienda che si approvvigionasse in Italia vendendo e

sponsorizzandosi on-line potendo garantire dei prezzi altamente competitivi a cui aggiungere il costo della spedizione riuscendo ad arrivare in ogni angolo del continente.

Un altro elemento abilitante è stata la nascita e la diffusione sempre più massiccia dell'e-commerce e dei social network e il forte impatto che hanno raggiunto sulle abitudini di consumo della popolazione. Questo mix ha permesso e permetterà a moltissime aziende competitive ed innovative di emergere e di avere successo a prescindere dal paese da cui provengono e in cui operano. Ogni azienda, infatti, ha la possibilità di targettizzare e dialogare i consumatori a prescindere dal paese in cui vivono e questi ultimi hanno la capacità di poter conoscere molto facilmente le offerte di qualsiasi azienda, di compararle e di comprare i loro prodotti anche se questi vengono fabbricati dall'altra parte del pianeta. Il tutto unito ai costi di spedizione che in un mondo sempre più globalizzato sono in continua diminuzione anche grazie a delle multinazionali della logistica che possono sfruttare delle infrastrutture fisiche e digitali a carattere internazionale. Questi elementi sono figli di una rivoluzione e di un cambiamento molto più grande che è la rivoluzione tecnologica che si è avuta negli ultimi decenni. La nascita di nuove tecnologie ha ampiamente incrementato la possibilità di creare nuove idee imprenditoriali figlie di idee altamente creative. Questo periodo storico, infatti, risulta essere il migliore per qualsiasi soggetto abbia dei prodotti e dei servizi nuovi dato che offre come non mai gli strumenti per crearli e commercializzarli.

Il fatto di trovarsi in un mercato unico europeo ha garantito un'enorme facilitazione dal punto di vista fiscale, burocratico ed amministrativo. Dopo che tutti i paesi hanno progressivamente cancellato i confini nazionali arrivando sostanzialmente a creare un'unica area sovranazionale che garantisca la libera circolazione di merci, persone e capitale, ogni azienda si è trovata a poter e dover competere in qualsiasi paese europeo. Questo ha portato ad una notevole semplificazione e a notevoli opportunità per le imprese più competitive ed innovative, le quali hanno avuto la possibilità di spedire i loro prodotti all'estero senza dover sopportare i costi imposti da dazi doganali. Un'ulteriore passo avanti è stato fatto grazie alla creazione di regolamenti sovranazionali che permettono di uniformare le condizioni competitive e garantiscono alle aziende sia una maggiore certezza del diritto che una maggiore semplificazione amministrativa e burocratica non dovendo quindi adattare le attività e la produzione per ogni paese in cui operano. Questo processo di convergenza però non è ancora completo ma procede in maniera veloce ed inesorabile come conferma la creazione del MOSS, un portale unico Europeo che garantirà a tutte le imprese con clienti B2C una maggiore facilità nell'adempimento delle pratiche IVA.

Per concludere, l'elemento che ha reso possibile internazionalizzarsi pressoché immediatamente e con un riscontro relativamente forte tra i consumatori e i media è stata proprio l'innovatività dell'idea iniziale. I fondatori, infatti, dopo aver preso consapevolezza dell'enorme opportunità, hanno avuto l'intuizione e la bravura di creare un servizio che permetteva di soddisfare i bisogni che loro stessi in primis avevano percepito e che coinvolge e accomuna ogni giorno milioni di persone. Idea che tra l'altro è estremamente scalabile e che

potrebbe quindi portare ad un business che si potrebbe rivolgersi a decine se non centinaia di milioni di persone con un modo tutto nuovo di vendere prodotti di largo consumo, fondamentalmente di genere alimentare, online ed in maniera conveniente, permettendo di accorciare la catena del valore e di garantire qualità e la provenienza ai consumatori stessi.

### 3.7 Conclusioni finali

Come è stato visto in questi capitoli, spiegare il processo di internazionalizzazione non è affatto facile. Un numero molto alto di studiosi negli ultimi anni ha lavorato per poter creare una teoria che permettesse di avere una visione chiara delle cause e degli effetti dietro questi processi. Questo ha portato alla nascita di filoni di pensiero diversi con elementi di disaccordo ma anche in comune fra di loro. Lo stesso è accaduto nello spiegare il fenomeno delle Born Global. L'obiettivo principale è sempre stato quello di spiegare quelle che fossero le cause dietro questi e i fattori che garantissero una maggiore velocità nell'espansione estera delle aziende. Questa tesi quindi non è che un'ulteriore analisi e l'ennesimo piccolo passo che viene fatto nella comprensione di fenomeni altamente complessi e la cui interezza è di difficile comprensione.

Il principale risultato, che era anche l'obiettivo di questo lavoro, è stato quello di dimostrare che sebbene già esistano teorie che permettano di comprendere sufficientemente i fattori determinanti la nascita ed il successo di una Born Global, possono presentarsi dei casi come quello analizzato che permettono di mettere in luce la non piena esaustività delle visioni teoriche nate negli anni passati. Infatti a determinare il fenomeno di Mampack non è stata solo la particolare configurazione del business model e la presenza di un team imprenditoriale con un'elevata competenza e conoscenza pregressa e con esperienza internazionale passata, ma anche altri elementi. In questo specifico caso, infatti, l'evoluzione socio-demografica, unita ad un forte cambiamento tecnologico, ha determinato la nascita di un'opportunità che solo 20 anni fa non sarebbe stato possibile sfruttare.

La riflessione finale, quindi è che le visioni che fino a questo momento hanno trovato maggiore rilevanza empirica e che permettono ancora oggi di spiegare la nascita e la velocità di internazionalizzazione un domani potrebbero non essere valide o potrebbero non essere sufficienti nello spiegare il fenomeno stesso. Potrebbe da qui, quindi, nascere una riflessione più approfondita sulla necessità di allargare la visione e cercare di comprendere se esistano altri fattori alla base del fenomeno Born Global e come questi possano derivare da tutti quei processi di cambiamento che vengono vissuti dalla nostra società

## BIBLIOGRAFIA

Aharoni Y (1966) The foreign investment decision process, Harvard University Press, Boston, Mass

AIRE (2019)

Alvarez SA, Barney JB (2001) How entrepreneurial firms can benefit from alliances with large partners. *Acad Manag Exec* 15(1):139–148

Anderson, E., & Weitz, B. (1992). The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. *Journal of Marketing Research*, 29(1): 18–34.

Axelsson, B., & Johanson, J. (1992). Foreign market entry: The textbook vs the network view. In B.

Axelsson & G. Easton (Eds), *Industrial networks: A new view of reality*: 218–231. London: Routledge.

Arenius, P. (2005). The psychic distance postulate revised: From market selection to speed of market penetration. *Journal of International Entrepreneurship*, 3(2): 115–131.

Aspelund, A. & Moen, O. (2001). A Generation Perspective on Small Firms' Internationalization: From Traditional Exporters and Flexible Specialist to 'Born Globals'. In: AXINN, C. N. & MATTHYSSENS, P. (eds.) *Reassessing the Internationalization of the Firm: Advances in International Marketing*. Amsterdam: Elsevier Science Ltd.

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

Barney, J (1991) Firm resources as sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120

Basile, R., Giunta, A. & Nugent, J. (2003). Foreign expansion by Italian manufacturing firms in the nineties: an ordered probit analysis. *Review of Industrial Organization* 23(1): 1-24.

Bell J (1995) The internationalization of small computer software firms: A further challenge to “stage” theories. *European Journal of Marketing*, 29(8) 165-183

Bell, J., McNaughton, R. & Young, S. (2001). Born Again Global Firms: An Extension to the Born Global Phenomenon. *Journal of International Management*, 7, 173-189.

Bell, J., McNaughton, R., Young, S. & Crick, D. (2003). Towards an integrative model of small firm internationalization. *Journal of International Entrepreneurship* 1(4): 339-362.

Bettman, J. & Weitz, B. (1985). Attributions in the board room: causal reasoning in corporate annual reports, *Administrative Science Quarterly*, 28(2): 165-183.

Blankenburg Holm, D., Eriksson, K., & Johanson, J. (1999). Creating value through mutual commitment to business network relationships. *Strategic Management Journal*, 20(5): 467–486.

Brokaw, Leslie. (1990). *Foreign affairs*. Inc., November:92-104.

Cannone, G. & Ughetto, E. (2014). Born Globals: A cross-country survey on high-tech start-ups. *International Business Review* 23(1): 272-283.

- Carlson S (1974) *Investment in Knowledge and the Cost of Information*. Acta Academiae Regiae Scientiarum Upsaliensis: Uppsala
- Carstairs, R.T., & Welch, L.S. (1982/ 1983). Licensing and internationalization of smaller companies: Some Australian evidence. *Management international Review*, 22, 33fi4.
- Cavusgil, S.T & Knight G (2009) *Born global firms: A new international enterprise*. New York: Business Expert Press.
- Cavusgil, S.T., & Zou, (1994). Marketing strategy- performance relationship: An investigation of the empirical link in export market ventures. *Jowyal of Marketing*, 58(January), 1-24
- Chetty S, Holm DB (2000) Internationalization of small to medium-sized manufacturing firms: a network approach. *Int Bus Rev* 9:77
- Chetty S & Campbell-Hunt C (2004) A strategic approach to internationalization: A traditional versus a “born global” approach. *Journal of International Marketing*, 12(1), 57-81
- Cyhn, J. (2000). Technology development of Korea’s electronic industry: Learning from multinational enterprises through OEM. *European Journal of Development Research*, 12(1), 159–187.
- Cohen WM, Levinthal DA (1990) Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Adm Sci Q* 35(10):128–152.
- Cooper, RobertG. & Elko J. Kleinschmidt. (1985). The impactof exportstrategyon export sales performance. *Journalof InternationalBusinessStudies*,15: 37-55.
- Coviello, N. (2006). The network dynamics of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 37(5), 713–731.
- Coviello, N., & Cox, M. (2006). The resource dynamics of international new venture networks. *Journal of International Entrepreneurship*, 4(2–3), 113–132.
- Coviello, Nicole & HughMunro. (1992). Internationalizing the entrepreneurial technology-intensive firm: Growth through linkage development. Paper presented at the Babson Entrepreneurship Research Conference, INSEAD, France.
- Coviello, N.E. & Munro, H.J. (1995). Growing the entrepreneurial firm: Networking for international market development. *European Journal of Marketing*, 29, 49–61.
- Coviello, N. & Munro, (1997). Network relationships and the internationalization process of small software firms. *International Business Review* 6(4): 61-386.
- Covin JG, Slevin DP (1989) Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strateg Manage J* 10:75–87.
- De Carolis DM, Litzky BE, Eddleston KA (2009) Why networks enhance the progress of new venture creation: the influence of social capital and cognition. *Entrep Theory Pract* 33:527–545
- Dib L.A, da Rocha A & Ferreira da Silva J (2010) The internationalization process of Brazilian software firms and the born global phenomenon: Examining firm, network, and entrepreneur variables. *Journal of International Entrepreneurship*, 8(3), 233-253

- Dimitratos P, Plakoyiannaki E (2003) Theoretical foundations of an international entrepreneurial culture. *J Int Entrep* 1:187–215.
- Dow, D. 2017. Born Global and Accidental Internationalists: Has Hennart (2014) opened a can of worms? *Review of International Business and Strategy* 27(3): 286-307.
- Douglas, S., & Craig, S. (1989). Evolution of global marketing strategy: Scale, scope, and synergy. *Columbia Journal of World Business*, 2#(3), 47-59.
- Douglas, S., Craig, S. & Keegan, W.J. (1982). Approaches to assessing international marketing opportunities for small and medium-sized companies. *Columbia Journal of World Business*, 1Z(3), 26-32.
- Dubini, P. & Aldrich, H. (1991). Personal and extended networks are central to the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing*, 6, 305–313.
- Ecommerce Europe (2018). *European Ecommerce Report 2018 Edition*
- Egan, M. & Mody, A. (1992). Buyer-seller links in export development. *World Development*, 20(3), 321–334.
- Eriksson, K., Johanson, J., Majkgård, A., & Sharma, D. D. (1997). Experiential knowledge and cost in the internationalization process. *Journal of International Business Studies*, 28(2): 337–360.
- Evers, N (2010) Factors influencing the internationalization of new ventures in the Irish aquaculture industry: An exploratory study. *Journal of Internationalization Entrepreneurship* 8(4), 392-416
- Fan T & Phan (2007) International New Ventures: Revisiting the influences behind the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 38(7), 1113-1131
- Falay, Z., Salimaki, M., Ainamo, A. & Gabrielsson, M. (2007). Design-intensive born globals: a multiple case study of marketing management, *Journal of Marketing Management* 23(9-10): 877-899.
- Fondazione Migrantes (2019). *Rapporto italiani nel mondo 2019*
- Gabrielsson, M., Kirpalani, V.H., Dimitratos, P., Solberg, C.A., & Zucchella, A. (2008). Born globals: Propositions to advance the theory. *International Business Review*, 17(4), 385–401.
- Ganitsky, Joseph. (1989). Strategies for innate and adoptive exporters: Lessons from Israel's case. *International Marketing Review*, 6(5): 50-65.
- Granovetter M (1985) Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *Am J Sociol* 91:481–510.
- Gulati R (1998) Alliances and networks. *Strateg Manage J* 19:293–317.
- Gupta, Udayan. (1989). Small firms aren't waiting to grow up to go global. *The Wall Street Journal*, December 5: B2.
- Hagen, B., Zucchella, A. (2014), Born Global or Born to Run? The long-term growth of Born Global firms, *Management International Review* 54(4): 497-525.
- Hägg, I., & Johanson, J. (Eds) (1982). *Företag i nätverk (Firms in networks)*. Stockholm: SNS.

- Ham, S., & Atkinson, D. R. (2001). A third way framework for global e-commerce. Progressive Policy Institute, Technology & New Economy Project, pp. 1-29.
- Hedlund, Gunnar & Adne Kverneland (1985). Are strategies for foreign markets changing? The case of Swedish investment in Japan. *International Studies of Management & Organization*, 15, (2), 41-59
- Hennart, J.-F. (2010). Transaction cost theory and international business. *Journal of Retailing* 86(3): 257-269.
- Hennart, J.-F. (2014). The accidental internationalists: A theory of Born Globals. *Entrepreneurship Theory and Practice* 38(1): 117-135.
- Hennart, J.-F.; Majocchi, A & Hagen, B (2019). What's so special about Born Globals? Their entrepreneurs or their business model? AIB Conference, Copenhagen
- Hymer S (1976) *The international operations of national firms: A study of foreign direct investment*. Cambridge, MA: MIT Press
- Hohenthal, J. (2001). *The creation of international business relationships: Experience and performance in the internationalization process*, PhD thesis, Department of Business Studies, Uppsala University.
- Hoy, Frank, Miroslav Pivoda & Svatopluk Mackrle. (1992). A virus theory of organizational transformation. Paper presented at Babson Entrepreneurship Research Conference, INSEAD, Fontainebleau, France.
- Hörnell, Vahlne, & Wiedersheim-Paul (1973) *Export och utlandsetableringar*, Stockholm
- ISMEA (2018). *Rapporto sulla competitività dell'agroalimentare italiano*
- Istat (2018) *Mobilità interna e migrazioni internazionali della popolazione residente*
- Jantunen, A., Nummela, N., Puumalainen, K. & Saarenketo, S. (2008). Strategic orientations of born globals—do they really matter? *Journal of World Business* 43(2): 158-170.
- Johanson (1966) *Svenskt kvalitetsstal på utländska marknader*. Mimeographed licentiate dissertation. Dept of Business Administration; Uppsala
- Johanson, J. and Mattsson, L.G. (1988) *Internationalization in Industrial Systems—A Network Approach*. In: Hood, N. and Vahlne, J., Eds., *Strategies in Global Competition*, Croom Helm, New York
- Johanson J & Vahlne J (1977) The Internationalization process of the firm – A model of knowledge development and increasing market commitment. *Journal of Internationalization Business Studies*, 8(1), 23-32
- Johanson J & Vahlne J (1990) The mechanism of internationalization, *International Marketing Review*, 7(4), 11-24
- Johanson J & Wiedersheim-Paul F (1975) The internationalization of the Firm: Four Swedish Cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305-322
- Johnston, William B. 1991. Global workforce (2000): The new world labor market. *Harvard Business Review*, 69(2): 115-127.
- Jolly, V.K. & Bechler, K. (1992). Logitech: The mouse that roared. *Strategy and Leadership*, 20(6), 21–48.

- Jolly, Vijay K., Matti Alahuta & Jean-Pierre Jeannet (1992). Challenging the incumbents: How high technology Start-ups compete globally. *Journal of Strategic Change*, 1, 71-82
- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (1996). The born global firm: A challenge to traditional internationalization theory. *Advances in International Marketing* 8(8): 11-26.
- Knight, G. & Cavusgil, S. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born global firm, *Journal of International Business Studies* 35(2): 124-141.
- Knight, G., Madsen, T. & Servais, P. (2004). An inquiry into Born-Global firms in Europe and the USA, *International Marketing Review* 21(6): 645-665.
- Knight, G. A. & Liesch, P. W. (2016). Internationalization: From Incremental to Born Global. *Journal of World Business*, 51, 93-102.
- Knudsen, Thorbjørn, Tage K. Madsen, Erik S. Rasmussen & Per Servais. (2002) International Market Strategies in Small and Medium-sized Enterprises. In T. Knudsen, S. Askegaard & N. Jørgensen, editors, *Perspectives on Marketing Relationships*. København: Thomson, 107-24
- Kogut, B. (2000). The network as knowledge: Generative rules and the emergence of structure. *Strategic Management Journal*, 21(3): 405–425.
- Liesch P.W. & Knight G.A. (1999) Information Internalization and Hurdle Rates in Small and Medium Enterprise Internationalization. *Journal of International Business Studies*, 30:2, 383-394
- Lumpkin GT, Dess GG (1996) Clarifying the entrepreneurial construct and linking it to performance. *Acad Manage Rev* 21:135–172.
- Luo, Hongxin Zhao & Du (2005) The internationalization speed of e-commerce companies: An empirical analysis *International marketing review* 22(6):693-709
- Maccarini, Scabini & Zucchella (2003) Internationalisation strategies in Italian District-Based Firms: Theroretical modeling and Empirical Evidence
- Madsen, T.G. & Servais, P. (1997). The internationalization of born globals: an evolutionary process? *International Business Review* 6(6): 561-583.
- Mascherpa, S. (2011). Born global companies as market driven organisations: An empirical analysis. PhD dissertation, Università degli studi di Milano-Bicocca.
- McDougall, Patricia P. & Benjamin M. Oviatt. (1991). Global start-ups: New ventures without geographic limits. *The Entrepreneurship Forum*, Winter: 1-5.
- McDougall, P. P. & Oviatt, B. M. (1996). New Venture Internationalization, Strategic Change and Performance: a Follow-Up Study. *Journal of Business Venturing*, 11, 23-40.
- McDougall, P.P. & Oviatt, B.M. (2000). International entrepreneurship: The intersection of two research paths. *Academy of Management Journal*, 43, 902–908.
- McDougall, P., Oviatt, B. & Schrader, R. (2003). A comparison of international and domestic new ventures. *Journal of International Entrepreneurship* 1(1): 59-82.

- McDougall, P. P., Shane, S. & Oviatt, B. M. (1994). Explaining the Formation of International New Ventures: The Limits of the Theories from International Business Research. *Journal of Business Venturing*, 9, 469-487.
- McKinsey (1993). *Emerging Exporters: Australia's High Value-Added Manufacturing Exporters*, Melbourne, Australian Manufacturing Council.
- McNaughton, R.B. (2001). The export mode decision-making process in small knowledge-intensive firms. *Market Intelligence and Planning*, 19, 12–20.
- McNaughton, R.B. (2003). The number of export markets that a firm serves: Process models versus the born-global phenomenon. *Journal of International Entrepreneurship* 1(3), 297-311
- Moen, O. (2002). The born globals: a new generation of small European exporters. *International Marketing Review* 19(2): 156-175.
- Moen, O. & Servais, P. (2002). Born Global or Gradual Global? Examining the Export Behavior of Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of International Marketing*, 10, 49-72.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment–trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3): 20–38.
- Nellbeck, L. (1967). *Trävaruexport – distributionsvägar och förbrukning (Wood export – distribution channels and usage)*. Stockholm: Scandinavian University Books.
- Nordstrom K.A. (1991). *The internationalization process of little firm*. Doctoral dissertation. Stockholm: Intitute of International Business, Stockholm School of Economics
- Nummela, N., Saarenketo, S. & Puumalainen, K. (2004). Rapidly with a rifle or more slowly with a shotgun? Searching the company boundaries of internationalizing ITC firms. *Journal of International Entrepreneurship* 2(4): 275-288.
- OECD (1997) *Globalization and Small and Medium Enterprises (SMEs)*, Organization for Economic Cooperation and Development: Paris.
- Osterwalder & Pigneur; (2010) *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers and challengers*
- Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005) *Clarifyng business models: Origins, present, and future of the concept*
- Oviatt, B. & McDougall, P. (1994). Towards a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies* 25(1): 45-64.
- Oviatt, Benjamin M., Patricia P. McDougall, Mark Simon & Rodney C. Shrader. (1994). *Heartware International Corporation: A medical equipment company"born international."* *Entrepreneurship Theory and Practice*, forthcoming.
- Oviatt, B. M. & McDougall, P. P. (1997). Challenges for Internationalization Process Theory: The Case of International New Ventures. *Management International Review*, 37, 85-99.
- Oviatt, B. M. & McDougall, P. P. (2005). The Internationalization of Entrepreneurship. *Journal of International Business Studies*, 36, 2-8.

- Patricof, Alan. (1989). The internationalization of venture capital. *Journal of Business Venturing*, 4: 227-30.
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York: Wiley.
- Pezderka & Sinkovics, (2011) A conceptualization of e-risk perceptions and implications for small firm active online internationalization *International Business Review* 20(4):409-422
- Porter, Michael E. (1985). *Competitive advantage*. New York: The Free Press.
- Ray, Dennis M. (1989). Entrepreneurial companies 'born' international: Four case studies. Paper presented at Babson Entrepreneurship Research Conference on Entrepreneurship S,t. Louis.
- Rasmussen, E., Madsen, T.K., & Evangelista, F. (2001). The founding of the born global company in Denmark and Australia: Sensemaking and networking. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 13(3), 75–107.
- Reich, Robert B. (1991). *The work of nations*. New York: Alfred A. Knopf.
- Reid, S, D (1981) The Decision-Maker and Export Entry and Expansion, *Journal of International Business Studies*, Vol 12, Fall
- Reid S.D. (1983) Firm internationalization transaction cost and strategic choice. *International Marketing Review* 1(2) 45-64
- Reid S.D. (1984) Market expansion and firm internationalization. In E Kaynak (Ed) *International marketing Management* New York Praeger
- Reid S.D. & Rosson P.J. (1987) Managing export entry and expansion. An overview in P. Rosson & S. Reid (Eds) *Managing export entry and expansion*. New York Praeger
- Rennie, M. (1993). Global competitiveness: Born global. *McKinsey Quarterly*, 4:45-52.
- Root F (1987) *Entry strategy for international markets*. Lexington, MA Lexington Books
- Root, F. (1994). *Entry strategies for international markets*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Rosson P J (1987) The overseas distributor method: Performance and change in a harsh environment. I, P. Rosson & S. Reid (Eds) *Managing export entry and expansion*, New York
- Samiee, S. (1998a). Exporting and the Internet: a conceptual perspective. *International Marketing Review* 15 (5): 413-426
- Samiee, S. (1998b). The Internet and international marketing: is there a fit?, *Journal of Interactive Marketing* 12 (4): 5-21.
- Sinkovics, Sinkovics & Jean (2013) The Internet as an Alternative Path to Internationalization? *International Marketing review*
- Steensma HK, Marino L, Weaver KM, Dickson PH (2000) The influence of national culture on the formation of technology alliances by entrepreneurial firms. *Acad Manage J* 43:951–973.
- Stopford, JohnM. & LouisT. Wells. (1972). *Managing the multinational enterprise*. New York: Basic Books.

- Toften, K. & Hammervoll, T. (2009). Niche firms and marketing strategy: An exploratory study of internationally oriented niche firms. *European Journal of Marketing*, 43(11/12), 1378–1391.
- TheEconomist.1992. Go west, youngfirm.May 9: 88-89.; (1993°). The fall of big business. April 17: 13-14.; 1993b. America's little fellows surge ahead. July 3: 59-60.
- Turban, Efraim, Jae Lee; King & Chung (2000) Eleetronic commerce: A managerial perspective
- Turnbull P (1957) A challenge to the stages theory of the internationalization process. In P. Rosson & S. Reid (Eds) *Managing export entry and expansion* New York
- Turnbull P (1985) Internationalisation of the Firm – A Stages Process or Not? Paper presented a the conference of Export Expansion and Market Entry Modes, Dalhousie University, Halifax
- Valeriano, Lourdes L. (1991). Other Asians follow Japanese as investors in U.S. firms. *Wall Street Journal*, January 7: B2.
- Welch L.S. (1983) Managerial Decision Making: The Case of Export Involvement, *Scandinavian Journal of Materials Administration*, Vol 9, No 2
- Welch, L. & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a concept. *Journal of General Management*, 14(2), 36–64.
- Westhead, P., Wright, M. & Ucbasaran, D. (2001). The internationalization of new and small firms: a resource-based view. *Journal of Business Venturing* 16(4): 333-358.
- Wickramasekera, R. & Bamberry, G. (2003). Exploration of born globals/international new ventures: some evidence from the Australian wine industry. *Australasian Journal of Regional Studies* 9(2):207-220.
- Wilkins M (1970) *The Emergence of Multinational Enterprise*; Harvars University Press, Boston, Mass
- Wilkins M (1974) *The maturing of multinational enterprise*; Harvard University Press, Boston, Mass
- Winder, G. (2006). Webs of enterprise 1850-1914: Applying a broad definition of FDI. *Annals of the Association of American Geographers* 96(4): 788-806.
- World Trade Organization (1998) *Annual Report*
- Zaheer, S. (1995). Overcoming the liability of foreignness. *Academy of Management Journal*, 38(2), 341–363.
- Zhang, M., Tansuhaj, P. & McCullough, J. (2009). International entrepreneurial capability: the measurement and a comparison between born global firms and traditional exporters in China. *Journal of International Entrepreneurship* 7(4): 292-322.
- Zahra, S. A., R. D. Ireland, and M. A. Hitt, (2000) “International Expansion by New Venture Firms: International Diversity, Mode of Market Entry, Technological Learning, and Performance”, *Academy of Management Journal* 43, 925–950,
- Zahra S & George G (2002) International entrepreneurship: the current status of the field and future research agenda. In Hitt, M.A., Ireland, R.D., Sexton, D. and Camp, M. (2002), *Strategic Entrepreneurship: Creating an Integrated Mindset*. Blackwell Publishers, Malden, MA, 255-288.

Zander, I., McDougall-Covin, P. & L Rose, E. (2015). Born Globals and International Business: Evolution of a Field of Research. *Journal of International Business Studies*, 46, 27-35.

Zucchella, A., Palamara, G. & Denicolai, S. (2007). The drivers of the early internationalization of the firm. *Journal of World Business* 42(3): 268-280.

# La velocità del processo di espansione internazionale e le sue causanti

## Il caso Mammapak

Il processo di internazionalizzazione è una fase critica che molte aziende affrontano in determinati momenti della loro vita. Alcune aziende si internazionalizzano solo dopo molti anni dall'inizio dell'attività, non prima di essersi fortemente consolidate nel proprio paese, con un processo lento e graduale che impiega l'azienda per anni. Altre si ritrovano ad affrontare questa fase relativamente presto e a viverla in maniera repentina, mentre possiamo avere alcune aziende che non svolgeranno mai attività all'estero. In un mondo oramai sempre più globalizzato ed interconnesso, uno dei fenomeni più interessanti e che più appassiona gli studiosi è quello delle Born Global. Si tratta di aziende che in poco tempo dalla loro nascita riescono ad internazionalizzarsi svolgendo una fetta consistente delle loro attività e registrando una parte rilevante del loro fatturato in territorio straniero.

Gli studiosi della materia hanno quindi cercato di capire come mai abbiamo questo tipo di fenomeno e quali sono le determinanti che permettono a queste aziende di avere una così rapida espansione. In questa tesi quindi andremo ad affrontare il fenomeno delle Born global e come gli studiosi hanno cercato di dare una spiegazione allo stesso

I modelli classici che cercavano di definire un modello comune a tutte le aziende per il loro processo di internazionalizzazione, concentrano la loro attenzione su come le scelte manageriali ed imprenditoriali, e quindi l'espansione, vengono influenzate dalle *liability of foreignness* e della scarsa conoscenza del mercato straniero. Il tutto comporta che non sarà possibile operare internazionalmente al massimo delle proprie capacità, fin dai primi momenti, ma si seguirà un percorso a cerchi concentrici, lento e graduale. Le aziende quindi adopereranno prima delle modalità di entrata che richiedono meno investimenti ed impegno e poi con un sempre maggiore consolidamento incrementeranno la loro presenza. Inoltre nei primi momenti si prediligeranno quei paesi a minore distanza psichica, quindi con mercati più simili a quelli di provenienza, al fine di diminuire il rischio, per poi entrare solo in un secondo momento, una volta installatesi e stabilizzatesi nei primi, in mercati considerati più distanti.

Dalla fine degli anni 80, invece, vari osservatori riportavano un fenomeno nuovo e in crescita, l'istituirsi di nuove aziende che erano internazionali sin dalla loro costituzione (Brokaw 1990; The Economist 1992, 1993; Gupta 1989; Mamis 1989). Start-up che spesso raccoglievano capitali, producevano e vendevano prodotti in molti continenti, specialmente in settori high-tech dove molti competitors erano già globali.

La nascita e le rilevazioni delle prime Born Global può essere visto come un enorme punto di svolta nella disciplina. L'avvento di aziende che nonostante la piccola dimensione e le risorse ridotte, fossero in grado di mettere in piedi un processo di internazionalizzazione sin dai primi anni della loro vita (Liesch & Knight 1999; Zahra & George 2002), ha rovesciato la visione secondo la quale potessero espandersi geograficamente solamente le aziende più grandi e consolidate.

La maggior parte dei teorici delle Born Global, riportate nei paper pubblicati negli anni '90, consideravano queste come un tipo di azienda completamente differente rispetto alle altre, con caratteristiche proprie e distintive.

Sono tre i fattori che in particolare, secondo questa visione teorica contraddistinguono le Born Global:

- Decremento dei costi di trasporto e comunicazione:

L'evoluzione economica, tecnologica e sociale ha dato il via libera alla nascita delle prime Born Global. Il drammatico incremento della velocità, qualità ed efficienza delle comunicazioni e dei trasporti internazionali, ha ridotto i costi di transazione degli scambi multinazionali (Porter 1990).

- Appartenenza ad un network

Il secondo elemento che permette ad un'azienda di potersi espandere molto velocemente all'estero e quindi essere definita una Born Global, è l'appartenenza ad un network, composto da aziende sia nazionali che internazionali. Johanson e Mattsson (1988) vedono l'internazionalizzazione non come un percorso solitario ma favorito e coadiuvato dalle relazioni tra aziende indipendenti che formano un network. Si viene a formare,

volutamente o meno, una divisione del lavoro che rende ogni azienda dipendente dalle risorse esterne nella misura in cui crea delle reazioni di scambio con le altre realtà. I network hanno un altro ruolo essenziale, cioè aiutano le aziende ad individuare e a scegliere le opportunità in ambito nazionale ed internazionale e spesso favoriscono alleanze strategiche o altri tipi di cooperazione.

- Risorse distintive

L'ultimo fattore che secondo gli studiosi influisce sulla velocità del processo di internazionalizzazione, consentendo ad un'azienda di espandersi velocemente all'estero, è la presenza di asset e risorse distintive che l'azienda implementa al fine di creare prodotti/servizi ad alto valore aggiunto per i propri consumatori.

La visione alla base nella teoria sulle BG è la *Resource Based View*. Ogni azienda, per poter competere in qualsiasi contesto, nazionale o internazionale che sia, ha bisogno di sviluppare delle fonti di vantaggio competitivo, il quale può essere raggiunto attraverso lo sviluppo di risorse distintive rispetto ai competitor.

Le risorse aziendali includono tutti gli asset, capacità, processi organizzativi, attributi aziendali, informazioni e conoscenze controllate da un'azienda e che permettono a quest'ultima di concepire ed implementare strategie che migliorino la sua efficienza ed efficacia (Draft, 1983).

Moltissimi autori, si sono concentrati sull'importanza della conoscenza come elemento essenziale per l'espansione geografica di qualsiasi azienda. La conoscenza è l'elemento centrale anche della scuola di Uppsala, la quale vedeva la mancata conoscenza aziendale come un impedimento ed un fattore di rallentamento della crescita aziendale. Conoscenza, che non è solo market-specific, ma anche quel set di conoscenze e competenze interne che permettono la costituzione di un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo

La seconda risorsa distintiva che caratterizza le Born Global e che quindi le permette di internazionalizzarsi così velocemente, è la presenza di un imprenditore o di un team imprenditoriale e manageriale con particolari caratteristiche. Il campo di studi che si occupa di come le opportunità vengono scoperte o create dagli individui che usano vari messi per sfruttare o svilupparle e per produrre una serie di risultati è chiamato Entrepreneurship (De Carolis; 2009).

Le teorie "classiche" sulle born global nate ed approfondite negli anni 90 e 2000 hanno avuto un grandissimo seguito cambiando in maniera significativa lo studio delle imprese internazionali.

Come abbiamo individuato in precedenza, il focus principale degli studiosi era quello di individuare se le born global rappresentassero un fenomeno del tutto nuovo, cioè un tipo diverso di azienda, su cui quindi creare una nuova teoria. Nel fare ciò si erano individuate tre principali categorie di fattori che differenziavano le born global e che permettevano di svolgere un processo di internazionalizzazione più veloce

Sebbene questa visione abbia appunto riscontrato ampio successo, molte critiche sono pervenute, rafforzate poi da indagini empiriche.

Vari studiosi si sono concentrati sul capire se effettivamente gli elementi distintivi caratterizzanti delle born global erano realmente una condizione necessaria, oppure se esistessero delle BG che non presentassero questi elementi.

- La diminuzione dei costi di trasporto e di comunicazione non sembra essere un reale fattore distintivo. Winder (2006) trova evidenza empirica di aziende che ben prima dello sviluppo delle moderne tecnologie, nei primi anni della loro vita operavano in paesi stranieri con un processo di internazionalizzazione molto veloce, potendo quindi essere classificate come Born Global
- Secondo la teoria classica, l'utilizzo dei network è il secondo driver per le vendite all'estero di piccole e medie imprese (Maccarini, Scabini & Zucchella 2003). Nonostante ciò le evidenze empiriche non sembrano confermare questa visione. Zucchella, Palamara e Denicolai (2007) con un questionario somministrato a 144 piccole e medie aziende, operanti in vari settori manifatturieri e in cui il management e il gruppo imprenditoriale coincidono, evidenziano come le ipotesi che il network giochi un ruolo importante nell'internazionalizzazione non sono supportate

L'ultima categoria di elementi che permettono all'azienda di diventare una Born Global, è la presenza di risorse distintive.

- Nei primi anni di studio sulle BG, gli studiosi avevano individuato una forte evidenza empirica di aziende che operavano in settori high tech, questo aveva fatto credere che solo in questi settori le aziende potessero avere un processo di internazionalizzazione molto veloce. Sono state però nel corso degli anni, trovate evidenze di aziende che seppur operando in settori low-tech, erano BG. Wickramasekera & Bamberly (2003) e Falay, Saliaki Ainamo & Gabrelsson (2007) trovano evidenza dell'esistenza di Born Global in settori low-tech come quelli dei vini ad alto pregio e prodotti ad *high and distinctive-design*.
- La relazione tra velocità di espansione e capacità uniche degli imprenditori, ha delle evidenze empiriche contrastanti. Se infatti abbiamo studi che confermano il nesso causale, altri provano il contrario. Partendo dai primi, con una serie di questionari somministrati direttamente ad imprenditori di Born Global, questi affermano di come siano stati capaci di “sfruttare opportunità inaspettate” e “allocare risorse verso aree operazionali promettenti” (Jantunen, Nummella, Puumalainen & Saarenketo, 2008) o come il “team imprenditoriale abbia esperienza nel business internazionale (Knight e Cavugil 2004), o che “il top manager tende a vedere il mondo come il mercato dell'azienda” (Zhang, Tansuaj & McCullough 2009). Sebbene quindi sembra che ci sia evidenza empirica, i questionari sono stati somministrati ex post, cioè a BG che già avevano avuto successo. Inoltre quando l'azienda ha successo, viene a crearsi un meccanismo di auto-attribuzione dei meriti. Secondo Bettman e Weitz (1983), gli individui tendono ad attribuire i risultati positivi a loro stessi e alle loro capacità e ad attribuire risultati negativi a cause esterne. Sarebbe invece stato opportuno identificare a priori in quali aziende nel momento iniziale erano presenti manager ed imprenditori con capacità distintive e verificare il reale impatto.

Nonostante gli studiosi riportati precedentemente, analizzassero il fenomeno delle Born Global da punti di vista differenti, questi erano d'accordo sul fatto che le BG fossero un tipo differente rispetto alle aziende descritte dai modelli della “Scuola di Uppsala” e quindi della necessità di fornire una nuova teoria per questo nuovo tipo di aziende.

Sebbene questa forte unitarietà di visione, alcuni studiosi avevano espresso dei pareri più o meno dissonanti a questa. Nel 2014 Hennart decide di approfondire questo filone, scrivendo un paper in cui mette fortemente in discussione il modo in cui venivano viste le BG.

Hennart (2014), segue le considerazioni di Madsen e Servais (1997) e di Fan e Pham (2007), secondo i quali analizzando gli studi empirici sul fenomeno, affermavano come il fenomeno delle BG può essere capito e analizzato con le teorie “classiche”, senza dover appunto crearne di nuove.

La differenza, nonostante segua intuizioni e posizioni già espresse in precedenza, sta nel fatto che lo studioso è il primo a valutare sistematicamente la differenza tra Bg e non-BG concentrandosi appunto sul business model implementato e sulla velocità di esecuzione delle attività. La portata del suo lavoro può essere vista anche dal fatto che altri studiosi, interessatisi dell'argomento, hanno studiato e condotto analisi empiriche volte a confermare o meno la nuova visione. Uno di questi è Dow (2017), il quale intuisce la portata della scoperta avanzando come Hennart (2014) potrebbe aver aperto una “*can of worms*”. Secondo Dow infatti le imprese che internazionalizzano prima e con maggiore intensità non sono altro che entità come tutte le altre, e che vanno a rispondere razionalmente alla natura dell'ambiente e alle opportunità che esso offre

Hennart (2014) parte con lo studio del business model, ovvero il modo in cui un'organizzazione crea, distribuisce e si impossessa del valore (Osterwalder & Pigneur; 2010). Esistono per lo studioso una serie di elementi abilitanti che permettono alle aziende di svolgere e attività che permettono appunto di velocizzare il processo di creazione e cattura del valore. Questo porta quindi non solo ad un consolidamento nel mercato interno più veloce ma anche alla possibilità/necessità di espandersi all'estero.

Le caratteristiche distintive delle Born Global sono:

5. Prodotti e servizi di nicchia ricercati da consumatori internazionalmente dispersi
6. Vendita di prodotti per cui non c'è bisogno di fare un adattamento del marketing mix
7. Mezzi di comunicazione e di spedizione a basso costo
8. Aziende che hanno la loro sede in paesi con mercati locali piccoli per il prodotto o servizio

È possibile adesso introdurre Mammapak, azienda napoletana operante nel settore della distribuzione che attraverso il suo canale di vendita on-line riceve ordini e spedisce i prodotti in ogni paese Europeo. Mammapak è una start-up nata dall'intuizione dei suoi due fondatori, Romolo e Flavio, i quali si sono dati come missione, quella di offrire agli italiani emigrati all'estero, gli stessi prodotti della loro infanzia e agli stessi prezzi a cui è possibile acquistarli nei mercati italiani. L'idea nasce da episodi di vita vissuta dai due imprenditori, i quali, studiando e poi lavorando all'estero, hanno notato la mancanza dei prodotti italiani nei supermercati esteri oppure come questi, nel caso in cui fossero presenti, fossero venduti a dei prezzi molto più alti rispetto a quelli praticati nei supermercati italiani

Mammapak è un'azienda che opera nel settore della distribuzione, con un business model abbastanza diffuso e comune per le società che vendono attraverso il proprio sito di e-commerce. L'innovazione sta appunto nell'offrire prodotti che non sono presenti nei paesi in cui opera a clienti con caratteristiche particolari.

Il tutto parte naturalmente dal sito dell'azienda, su questo viene fatta una breve descrizione dell'azienda e sul quale è possibile visualizzare tutti i prodotti offerti con le condizioni e i costi di spedizione. Ogni cliente ha la facoltà di comporre il suo Mammapak con i suoi prodotti preferiti. La spedizione però non è pagata in base al peso ma in base al paese di destinazione. Il sistema disegnato per la gestione e la spedizione degli ordini è riconducibile ad un sistema just-in-time e pensato proprio per minimizzare i tempi di consegna e i costi di magazzino e di personale. Ogni giorno vengono registrati un certo numero di ordini dal sistema aziendale e in base a questi vengono ordinati i prodotti nei centri di distribuzione situati vicino ai magazzini di Sant'Antonio Abate e Pontecagnano. Il primo è dedicato alla composizione dei Mammapak mentre il secondo ai Box Mammapak. Il giorno dopo gli addetti nei magazzini preparano i pacchi e applicano il bollo per il trasporto. Il magazzino non è di proprietà dell'azienda ma appartiene invece ad un suo partner con il quale ha un accordo sia per l'approvvigionamento che per la composizione e la spedizione dei pacchi. Sebbene infatti si tratti di un'azienda che vende i suoi prodotti tramite una piattaforma e-commerce, così come tutte le altre aziende che adottano una modalità di vendita simile, così anche Mammapak ha la necessità di avere una sua struttura fisica dove immagazzinare e poi spedire la merce. Risulta quindi chiaro che nel caso in cui non si riesca a soddisfare questa condizione, l'azienda non sarebbe mai potuta nascere. L'accordo stipulato prevede che i magazzinieri presenti nella struttura, oltre a lavorare per il proprio datore di lavoro, creino i Mammapak e li spediscono. Il partner quindi si occupa sia dell'approvvigionamento di entrambe le aziende applicando una percentuale sul valore di ogni prodotto che viene spedito. Una volta processato l'ordine, il passaggio successivo è l'affidamento alle compagnie di spedizione. Al fine di poter offrire dei prodotti sempre più competitivi e ad un costo di spedizione sempre più basso, l'azienda si rivolge a tre compagnie (UPS, DHL e Fedex), con le quali sono stati contrattate delle condizioni preventive sui costi di spedizione. Infatti nel tempo la crescita dei volumi ed un sempre maggiore frequenza delle spedizioni ha garantito e garantirà una sempre maggiore forza contrattuale e di conseguenza la possibilità di spedire i propri prodotti a dei costi sempre più bassi e quindi competitivi. Dopo che la consegna del pacco è avvenuta, il rapporto tra Mammapak e il cliente non si esaurisce, molte volte i clienti postano sui loro social i pacchi che arrivano e tramite i loro tag, l'azienda riescono a conoscere e a mantenere i contatti con loro. I Mammapak non sono infatti solo uno strumento per comprare e continuare a mangiare i prodotti della loro infanzia, ma anche un modo per creare un senso di comunità tra persone che hanno vissuto e stanno vivendo esperienze di vita simili.

Dopo aver illustrato le principali attività dell'azienda e le loro modalità di svolgimento, dobbiamo adesso analizzare quella che è l'offerta di Mammapak e i principali mercati e clienti ai quali ci si rivolge, questo come sappiamo è il principale elemento di diversificazione dell'azienda e che le ha permesso di poter ragionare

in una prospettiva internazionale fin dal primo momento. Una volta analizzata l'offerta e i clienti a cui ci si rivolge, si potrà anche individuare la strategia di base adottata al fine di raggiungere un vantaggio competitivo sostenibile

Nonostante la piccola dimensione ed un mercato che, come poi andremo a descrivere, può essere considerato di nicchia, l'azienda offre un'ampia gamma di prodotti che ogni consumatore può scegliere per comporre il proprio Mammapak, possiamo dividere l'offerta aziendale in cinque categorie differenti:

- Prodotti alimentari confezionati, come pasta, biscotti, salse e sughi e conserve
- Bevande sia alcoliche che non alcoliche
- Prodotti per la cura del corpo
- Prodotti per la cura della casa
- Prodotti per l'infanzia

Al momento, l'azienda dà la possibilità di scegliere fra 10.000 prodotti differenti di oltre 900 marche, con l'obiettivo tra l'altro di aumentare la gamma nei prossimi anni per aumentare la propria competitività. Da sempre infatti per gli italiani all'estero acquistare questa tipologia di prodotti è molto più costoso non solo in paesi dove il reddito medio è più alto ma anche nei paesi più poveri. Tutto ciò è dovuto sia al fatto che i prezzi incorporano il trasporto, sia al fatto che prima di arrivare sugli scaffali dei supermercati la catena di distribuzione è molto più lunga. Se in Italia infatti il produttore vende direttamente ai supermercati o alle catene della grande distribuzione, nel resto d'Europa è molto probabile che i produttori vendano prima ad un esportatore, il quale venderà ad un importatore che a sua volta vende ai supermercati. L'ulteriore elemento di vantaggio oltre alla possibilità di avere un'offerta alternativa, è la capacità di vendere i propri prodotti ad un prezzo altamente competitivo rispetto a quelli praticati nei paesi stranieri. Per rendere possibile tutto questo, Mammapak svolge le attività di approvvigionamento e confezionamento dei prodotti esclusivamente nella loro sede a Napoli, questo è infatti l'unico modo per poter accedere ai prodotti a dei prezzi così competitivi. Inoltre data la differenza del costo della vita tra il Sud ed il Nord Italia, derivanti dalle differenze reddituali, l'acquisto su mammapak risulta essere conveniente anche ai cittadini del Nord Italia.

L'azienda vende direttamente dal suo sito internet che è accessibile e consultabile a qualsiasi potenziale cliente, inoltre la composizione dell'offerta rende vantaggioso comprare su Mammapak per chiunque viva all'estero. Nonostante ciò, la decisione fin dal primo momento da parte dei due fondatori è stata quella di focalizzarsi esclusivamente sugli italiani all'estero. Il sito rimane tutt'ora esclusivamente in lingua italiana, a prescindere dal paese in cui si trova. Quindi sebbene chiunque possa comporre ed ordinare il proprio Mammapak, la narrazione e la comunicazione dell'azienda risulta per il momento rivolta ad un mercato che è molto di nicchia. Le motivazioni di questa scelta sono varie. Per prima cosa, gli italiani all'estero sono già a conoscenza di quelli che sono i prodotti più famosi nel proprio paese di origine e nel come usarli. Questo permette di minimizzare il tempo di acquisizione dei nuovi clienti, evitando la necessità di spiegare ai non-italiani il prodotto, le sue caratteristiche e le modalità d'uso. Inoltre avendo vissuto sia in Italia che all'estero, questi soggetti già hanno consapevolezza delle differenze di prezzo tra i due paesi e quindi saranno più incentivati a comprarli, considerando anche che essendo già stati consumatori di quei prodotti hanno già fiducia nel brand e nel prodotto stesso.

L'azienda attualmente può vendere e consegnare i prodotti in qualsiasi paese europeo, compreso l'Italia con tempistiche di spedizione che vanno dalle 24 ore per il Box Mammapak e dalle 48 alle 96 ore per il Mammapak a seconda del paese in cui verrà spedito il pacco. In un primo momento si è deciso di non operare nel mercato Svizzero e in quello Norvegese a causa delle tariffe doganali da sostenere per ogni pacco che si inviava. La possibilità di poter operare e vendere senza costi aggiuntivi in ogni paese d'Europa è frutto di un percorso iniziato decenni fa di progressivo abbattimento delle barriere nazionali e con la creazione di un mercato comune che garantisce libertà di circolazione per merci persone e capitali. Dal punto di vista fiscale esistono ancora delle regolamentazioni burocratiche che verranno però superate nel 2021.

La strategia di Mammapak può sembrare a prima vista non così chiara e palese ad un osservatore esterno, considerando che questa può dividersi su vari livelli. L'azienda fa parte del settore della grande distribuzione

vendendo prodotti che sono concepiti e realizzati da altre aziende. La competizione per questo genere di prodotti si basa sostanzialmente sulla capacità di offrire un assortimento il più ampio possibile al prezzo più basso possibile. La strategia competitiva a livello di prodotto è quindi una leadership di costo, raggiunta come abbiamo anche detto in precedenza grazie al fatto di approvvigionarsi in Italia e vendendo in competizione con supermercati e punti vendita stranieri.

Se però analizziamo il posizionamento e la strategia dal punto di vista dei servizi, vediamo come la visione competitiva cambia sostanzialmente. L'obiettivo dell'azienda infatti non è solo quello di vendere gli stessi prodotti o prodotti che non vengono venduti nei paesi Europei a dei prezzi più bassi sul proprio sito aziendale. Attività che fra l'altro è altamente replicabile da parte di qualsiasi altra azienda con una sufficiente dotazione finanziaria iniziale. Il reale punto di forza che differenzia Mammapak e la mette in una posizione di forza, costruita nel tempo è la forte componente emozionale che accompagna il momento dell'acquisto.

Le decisioni relative ai prodotti e al *pricing* sono state anche queste già anticipate nei paragrafi precedenti. In generale l'azienda cerca di adottare una strategia di *pricing* dissimile a quella delle grandi catene di supermercati che sia per esigenze di inventario che per spingere vendite di particolari prodotti applicano sconti e promozioni periodiche su particolari prodotti o su tutta l'offerta. I fondatori hanno voluto far sì che i consumatori comprino sempre sul sito ed in grandi quantità evitando maggiori o minori vendite utilizzando sconti o promozioni particolari ma mantenendo inalterata durante qualsiasi periodo dell'anno la convenienza di comprare dall'azienda.

Mammapak vende la totalità dei suoi prodotti on-line, questo facilita enormemente le attività di distribuzione. Mentre per vendere gli stessi prodotti, altre aziende del settore della distribuzione hanno la necessità di creare un network capillare di strutture al fine di assicurarsi una distribuzione intensiva, sostenendo quindi ingenti costi fissi, l'azienda ha la capacità di gestire tutto centralmente.

Il magazzino centrale funge da hub dove vengono ricevuti gli ordini e poi confezionati i pacchi, una volta fatto ciò la consegna viene interamente esternalizzata affidandola ai vettori che si occuperanno di spedire e consegnare i prodotti ai clienti. Il tutto è ovviamente possibile anche grazie all'enorme network infrastrutturale che copre tutta Unione Europea, collegata come abbiamo indicato in precedenza ad una regolamentazione fondamentalmente omogenea. Un altro punto che gioca a favore dell'azienda è la maggiore diffusione della rete internet negli altri paesi ed una maggiore abitudine e propensione da parte dei consumatori ad acquistare on-line qualsiasi tipologia di prodotti inclusi quelli offerti da Mammapak. Potendosi concentrare sulle attività core e grazie fin dal primo momento ad una gran quantità di prodotti ordinati, che hanno dato la possibilità di contrattare con le società di logistica delle tariffe flat, l'azienda è riuscita enormemente a ridurre i costi e a diventare più competitiva. Inoltre, dato che la crescita sostenuta degli ultimi mesi, ha già permesso di ricontrattare l'accordo, considerando il trend di crescita è possibile che in un futuro prossimo Mammapak riesca a rendere ancora più conveniente comprare sul proprio sito. La pubblicità viene fatta esclusivamente sui canali social; attraverso le sponsorizzazioni targettizzate. Le piattaforme social odierne sono uno degli strumenti più potenti che un'azienda può utilizzare per farsi conoscere ed espandere le proprie vendite. Queste, infatti, offrono la possibilità di farsi pubblicità raggiungendo migliaia e migliaia di persone a dei costi accessibili potendo avere inoltre delle proprie pagine gratuitamente. Aziende come Mammapak ma anche altre che partono da una piccola dimensione hanno la stessa possibilità delle grandi aziende di farsi notare e di iniziare a vendere sia nel proprio paese che all'estero. Mammapak infatti utilizza come target account di persone con l'Italia come paese d'origine ed un altro paese europeo come residenza, oppure account stranieri con il browser impostato in italiano. Se la pubblicità è la prima fase del rapporto tra Mammapak e i clienti, la visita sul sito dell'azienda è la seconda. Qui i consumatori conoscono meglio l'offerta dell'azienda, la sua storia e la sua *mission*, potendo ovviamente conoscere al meglio i prodotti ed ordinarli.

In questa fase il packaging ha un ruolo fondamentale; il mammapak è stato disegnato proprio per trasmettere quella componente emozionale e per ricordare ai consumatori il loro passato in Italia.

La fase più importante è però sicuramente l'ultima. Dopo l'acquisto e la spedizione, infatti, i rapporti tra l'azienda e gli italiani all'estero non si interrompono. Attraverso i social, vengono ricondivise le foto degli

italiani all'estero e vengono raccontate le loro storie. Quest'attività ha una duplice funzione, da una parte permette di fidelizzare il cliente e dall'altra permette di raggiungere quella che è la mission aziendale, la quale consiste nel favorire la nascita o il rafforzamento di comunità di italiani all'estero volte a favorire un miglior ambientamento. Proprio sui canali social infatti, viene data la possibilità agli italiani di conoscersi e di interagire.

La strategia di vendita implementata da MammaPack è molto chiara e focalizzata e sta consentendo all'azienda di crescere e confermarsi molto velocemente. Risulta però molto chiaro come l'azienda abbia deciso di focalizzarsi su un mercato relativamente piccolo e in un certo numero di paesi. Una volta raggiunta una posizione di leadership in questo mercato, vediamo come esistono ancora molte prospettive di sviluppo ancora aperto. Possiamo definire tre direttive principali

1. Più prodotti: Per il momento l'azienda vende solo prodotti confezionati, sempre nella prospettiva di continuare ad offrire prodotti made in Italy di alta qualità, è possibile ampliare notevolmente la propria gamma di prodotti aggiungendo prodotti sotto-vuotabili, come salumi e formaggi; prodotti freschi come mozzarelle; e anche prodotti e preparazioni tipiche locali che possono essere consumate riscaldandole
2. Più clienti: Nonostante il numero di italiani all'estero sia piuttosto alto, già il solo mercato europeo è composto da circa 450 milioni di abitanti, un numero di gran lunga superiore. La sfida di allargare la base dei clienti ai non-italiani è certamente molto più difficile considerando i numerosi adattamenti e cambiamenti necessari, iniziando col dover adattare il proprio sito internet aggiungendo nuove lingue fino alla necessità di spiegare ai clienti le modalità di consumo di molti dei prodotti italiani. Sebbene l'offerta aziendale sia rivolta principalmente ai consumatori finali, esiste un altro importantissima fetta di mercato che può essere occupata da MammaPack ovvero il mercato B2B
3. Più mercati: Nonostante la grande maggioranza degli italiani all'estero viva nei paesi in cui l'azienda già opera, ci sono ancora moltissimi paesi in cui sarà possibile e necessario entrare per poter sfruttare appieno il potenziale di crescita dell'idea di business.

La crescita dimensionale, però porterà necessariamente a dei cambiamenti anche drastici. In primis, alla necessità di nuove figure a cui delegare maggior potere decisionale ed operativo. Così come potrebbe essere necessario aprirsi ad altri investitori che potrebbero avere obiettivi differenti rispetto all'attuale compagine imprenditoriale. Un'ulteriore condizione necessaria sarà l'allargamento delle strutture fisiche ed in particolare del magazzino. Per fare ciò sarà o necessario creare nuovi accordi con il partner esistente oppure nuovi accordi con partner nuovi. Nel caso estremo sarà invece necessario occuparsi direttamente di questa attività con il conseguenziale appesantimento però della catena del valore.

Nonostante la piccola dimensione attuale, tutti i presupposti quali l'innovatività del modello di business, il mercato potenziale, l'attenzione mediatica ricevuta dalle principali testate economiche e non, e la crescita molto forte avuta già nei primi momenti di vita possono essere dei buoni indicatori delle potenzialità di crescita e di successo dell'azienda. La sua struttura e la modalità di gestione delle attività garantisce non solo la creazione del valore per gli azionisti ma MammaPack potrebbe avere un impatto positivo sia sulle aziende del territorio in cui opera che sulle comunità di italiani all'estero.

L'attività core è la creazione di una piattaforma di e-commerce dove clienti all'estero possano comprare prodotti italiani generalmente del settore agroalimentare. Sebbene per adesso abbiamo una presenza principalmente dei grandi marchi, non è detto che in futuro quest'opportunità non possa essere aperta ad altri. Aziende del comparto agroalimentare anche di dimensione medio-piccola potrebbero sfruttare quest'opportunità come un primo canale di internazionalizzazione alternativo e conveniente da poter utilizzare per poter penetrare mercati stranieri e far conoscere i propri prodotti e i propri marchi.

La visione teorica che vede le Born Global come delle normali aziende che rispondono razionalmente agli stimoli e alle condizioni interne ed esterne e che devono la loro internazionalizzazione così rapida a queste

risposte, fu introdotta per la prima volta da Madsen e Servais (1997) secondo i quali appunto le teorie esistenti erano in grado di spiegare esaustivamente il fenomeno.

Dal lavoro di Madsen e Servais (1997) e da quello di Fan e Pham (2007) prende spunto Hennart (2014) il quale individua come reale elemento distintivo delle BG la composizione del Business Model che date particolari caratteristiche permette a queste aziende di espandersi molto velocemente. Questi elementi sono:

5. Vendita di prodotti e servizi di nicchia ricercati da consumatori dispersi internazionalmente
6. Vendita di prodotti e servizi per i quali non è necessario fare adattamenti al marketing mix a seconda del paese
7. Costi di comunicazione e trasporto a bassi
8. Sede in paesi con un mercato domestico piccolo per il prodotto o servizio

Il limite principale di questo lavoro, come lo stesso studioso afferma, è il fatto di essere solamente un lavoro teorico a cui è necessario far seguire delle analisi e delle rilevazioni empiriche.

Un primo lavoro in questo senso fu svolto da Dow (2017) il quale però si limitò a dimostrare la rilevanza empirica dell'incidenza dei fattori caratterizzanti il business model sulla velocità di internazionalizzazione senza confrontarli con gli elementi abilitanti della teoria precedente. Quindi piuttosto che mettere a confronto le due teorie per capire quale si applicasse meglio alle aziende, si concentrava sulla rilevanza empirica di una delle due.

La teoria classica indica le Born Global come aziende che fin dal primo momento sono fortemente proiettate in un contesto internazionale operando anche in paesi con una maggiore distanza psichica. Dow trova che questa peculiarità sia realmente esistente e che le aziende BG siano realmente meno influenzate dalla distanza psichica rispetto alle non-BG. Differenza che però sussiste fino al quarto paese in cui ci si espande annullandosi dal quinto in poi. La spiegazione che viene data dallo studioso è seppur gli elementi caratterizzanti il Business model siano statisticamente significativi essi sono solo elementi necessari ma non sufficienti. Ciò significa che è necessaria la presenza di altri fattori per spiegare la velocità del processo di internazionalizzazione di una Born Global che Dow identifica con l'esperienza passata e la capacità degli imprenditori.

Nonostante il lavoro di Dow (2017) sia stato di grandissima importanza, data la sua capacità di confermare la significatività delle ipotesi di Hennart, come abbiamo detto presenta comunque una forte limitazione. Era necessario cioè condurre un'indagine empirica sulla bontà delle variabili indicate come differenzianti dalle teorie del primo filone teorico e che si comparasse la significatività di queste con le ipotesi alla base della "teoria di Hennart" per capire quale teoria potesse descrivere meglio la realtà.

Un lavoro del genere viene svolto da Majocchi, Hennart e Hagen nel loro paper "*What's so special about Born Globals? Their entrepreneurs or their business model?*" pubblicato nel 2019. In questo lavoro, oltre ad un breve excursus iniziale sulle teorie principali e dopo aver individuato 7 ipotesi alla base della teoria "basata sul business model" e 8 ipotesi alla base della teoria "classica" studia i risultati provenienti da un survey creato e condotto dagli studiosi stessi.

La teoria che Hennart (2014) riesce a portare all'attenzione dei suoi colleghi, considera le Born Global non come delle aziende nuove per le quali bisogna formulare una nuova teoria ma come entità che rispondono agli impulsi interni ed esterni riuscendosi ad internazionalizzare molto velocemente. La peculiarità di queste aziende sono degli elementi firm specific che caratterizzano il business model e che ovviamente favoriscono la velocità di espansione geografica. Le ipotesi alla base di questa teoria sono quindi:

- Numero limitato di clienti potenziali nel mondo
- Pochi competitor
- Bassa percentuale di clienti potenziali che risiedono nel paese d'origine
- Mancanza della necessità di fare degli adattamenti al *marketing mix* a seconda del paese
- Vendite all'estero che non sono o sono debolmente influenzate da costi di trasporto
- Assenza di servizi post-vendita
- Clientela prevalentemente o totalmente B2B

Al contrario, le teorie classiche partivano dal presupposto che, non rispettando il modello a stage delineato dalla “scuola di Uppsala” le BG presentassero delle caratteristiche date da:

- Presenza di risorse distintive che le permettessero di superare le limitazioni e di competere con le altre aziende. Tra queste abbiamo:
  1. Alta capacità tecnologica che permette di creare prodotti e servizi ad alta tecnologia
  2. Manager ed imprenditori con orientamento internazionale, capacità di marketing internazionale, innovatività internazionale e orientamento di mercato internazionale
- Capacità di fare *internationalization lite*, ovvero ridurre i costi e i rischi dallo sfruttamento di network e accordi collaborativi che prevedano l’accesso al mercato, finanziamenti, canali di distribuzione, opportunità di apprendimento e altri vantaggi competitivi
- Decremento del costo di trasporto e comunicazione reso possibile dalle nuove tecnologie

Per poter condurre un’analisi adeguata, il paper costruisce le ipotesi partendo dalle precedenti esperienze di vita degli imprenditori per comprendere se queste possano essere statisticamente significative.

- Imprenditore con esperienza nel principale mercato successivo
- Imprenditore con esperienza di lavoro all’estero
- Imprenditore con esperienza in aziende di import/export
- Imprenditore con esperienza di lavoro in una multinazionale
- Imprenditore che ha studiato all’estero
- Imprenditore che parla lingue straniere
- Aziende high-technology
- Aziende che fanno affidamento su network

Per iniziare, l’impatto sulla capacità provinciale di esportare è positivo e significativo, quindi il livello delle infrastrutture regionali ha un impatto positivo sulle vendite all’estero, consistentemente con i risultati di Basile, Giunta e Nugent (2003), che avevano trovato un forte effetto regionale nella propensione di un’azienda di vendere all’estero. Al contrario, in contrasto con i risultati di Cannone e Ughetto (2014) e di Westhead, Wright e Ucbasaran (2001) anche se un imprenditore ha lavorato prima di fondare la sua start-up in un’impresa dello stesso settore, questo non influenza la velocità di espansione delle vendite straniere rispetto a chi è completamente nuovo nel settore. Per quanto riguarda le variabili della teoria classica, l’alta intensità tecnologica non va ad incidere significativamente sulla possibilità di essere una Born Global, consistentemente con il lavoro di Dow (2017). Quindi il fatto di essere un’azienda High-tech non assicura né tanto meno è condizione necessaria per espandersi velocemente. Questo può essere spiegato dal fatto che non è tanto il possesso quanto l’uso che viene fatto di queste risorse e come vengono incorporate nel prodotto.

La seconda risorsa aziendale che viene considerata condizione facilitatrice è la presenza di un team imprenditoriale e manageriale con una forte esperienza internazionale ex ante. Le evidenze empiriche collegate alle ipotesi sopra formulate, non sono univoche. Delle sei variabili formulate solo due sono positive. In primis l’aver passato molti anni della propria vita lavorando all’estero, incide sulla rapidità del processo di internazionalizzazione. L’aver lavorato all’estero quindi potrebbe comportare una maggiore conoscenza del mercato, dei bisogni dei consumatori e dell’ambiente sociale, economico e legale in cui si andrà ad operare. Per concludere, maggiore è il numero di anni, maggiore sarà la probabilità e la velocità con cui si opera oltre confine. L’altra variabile statisticamente significativa è l’aver lavorato in una compagnia di Import-Export.

Una volta dimostrato come le ipotesi della “teoria classica” sulle Born Global sono per la maggior parte dei casi non confermate a parte quelle concernenti l’esperienza passata dell’imprenditore su cui torneremo successivamente, è possibile passare alle variabili “Firm Specific”. La prima caratteristica che Hennart (2014) aveva delineato era che le Born Global si riferissero tendenzialmente ad un mercato di nicchia quindi con pochi competitor, pochi clienti e di conseguenza un mercato domestico molto piccolo.

L'analisi empirica conferma che la prima variabile, un numero piccolo di competitor, è significativa. Aziende che devono fronteggiare una competizione molto forte faranno maggiore fatica a guadagnare nuovi clienti e quindi ad affermarsi e ad espandersi all'estero.

La stessa cosa vale per la dimensione del mercato domestico. Quando infatti questo non riesce a soddisfare i bisogni dell'impresa con la difficoltà quindi di poter avere una dimensione redditizia, o solo poter arrivare a break-even, le aziende saranno fortemente incentivate ad espandersi all'estero per poter continuare ad operare. Il secondo elemento della teoria era la necessità di dover fare per ogni paese o segmento di mercato degli adattamenti al marketing mix. Questa variabile risulta essere significativa. L'adattamento del marketing mix infatti è un'attività lunga, time-consuming e rischiosa. Avere dei consumatori con dei gusti omogenei a prescindere dal paese permette di poter incrementare enormemente la produzione e la vendita in un breve periodo di tempo.

Anche l'ipotesi secondo la quale se un'azienda non ha la necessità di sostenere enormi costi di comunicazione e di spedizione è confermata, dato che questa ha la capacità di interagire con un numero molto alto di consumatori in tutto il mondo a dei costi accessibili. Il fatto di non dover sostenere alti costi di spedizione o addirittura di non doverne sostenere affatto, anche per le vendite in paesi molto distanti, garantisce un'elevata competitività dell'offerta in qualsiasi paese. Se così non fosse, poi, è possibile che nasca la necessità di dover creare delle strutture nei paesi in cui si opera, con annessi alti costi e alto spreco di tempo.

L'analisi empirica dimostra che se si vendono prodotti o servizi difficili da utilizzare o dove comunque i consumatori richiedono un'assistenza successiva dopo la vendita, l'azienda dovrà creare un network di agenti e uffici in ogni paese che accompagnino i clienti stessi durante tutta l'attività di consumo. Nel caso contrario, la velocità di internazionalizzazione sarà maggiore.

Per concludere, l'ultima variabile riguarda la vendita o meno ai consumatori finali. È stato dimostrato come le aziende che vendono ai consumatori finali, impiegano più tempo a raggiungere un livello significativo di vendite all'estero.

Il passaggio finale quindi è quello di applicare le teorie all'azienda scelta come caso e capire quindi quale delle due può spiegare meglio il suo processo di internazionalizzazione.

Mammapack è classificabile senza dubbio come un'azienda Born Global. Se volessimo usare il parametro indicato del 25% delle vendite all'estero sul totale delle vendite nell'arco di 3 anni (Cannone & Ughetto, 2014; Knight & Cavusgil 2004; Knight, Madsen & Servais, 2004)

Partendo dalla tipologia di prodotti venduti, è possibile vedere la questione da vari punti di vista. Per prima cosa, Mammapack non produce prodotti propri, ma vende prodotti di altre aziende, italiane e non, che hanno un grandissimo successo in Italia. Appena però si inizia a considerare l'offerta aziendale nei mercati stranieri la prospettiva cambia. In questi mercati infatti, nonostante si tratti di prodotti molto semplici, vengono considerati prodotti di lusso o comunque di fascia alta.

Essendo i bisogni, le abitudini e le aspettative dei consumatori molto omogenei tra di loro, l'azienda non ha alcuna necessità di dover fare degli adattamenti internazionali del marketing mix a seconda dei paesi o del segmento di clienti a cui si rivolge. E questo vale per ogni singolo elemento del marketing mix.

Un'altra fonte di vantaggio sono i bassi costi di comunicazione e di spedizione. Mammapack sfrutta appieno le potenzialità date dalla tecnologia e dai canali social. Attraverso le sue pagine ed i siti internet, l'azienda racconta la sua storia e i suoi prodotti mentre, per raggiungere il numero più alto di consumatori possibili, sfrutta la pubblicità targettizzata sempre sui canali social. Mammapack, inoltre, non si occupa direttamente delle spedizioni ma affida il trasporto a delle società di logistica. Sebbene quindi il consumatore finale debba sostenere effettivamente dei costi di spedizione del pacco, l'offerta riesce a rimanere altamente competitiva grazie a due fattori. Il primo è dato dai bassi costi di approvvigionamento che garantiscono prezzi finali molto convenienti, quindi anche aggiungendo il costo di spedizione, l'offerta continua ad essere conveniente. L'altro elemento è il rapporto diretto con le società di logistica con le quali sono state negoziate delle condizioni

favorevoli che possono diventare ancora migliori all'aumentare degli ordini e quindi della dimensione. Essendo un'azienda che opera nel mercato europeo l'assenza delle barriere doganali non fa aumentare il costo di spedizione

L'ultimo elemento che costituisce anche un vero e proprio incentivo all'internazionalizzazione è la piccola dimensione del mercato locale. Per Mammack, paradossalmente, sarebbe molto più difficile operare in Italia piuttosto che in un altro paese europeo. I prodotti offerti da Mammack, infatti, sono generalmente venduti in comuni supermercati e negozi con una distribuzione altamente capillare in ogni città italiana

Un'ulteriore variabile che è stata aggiunta da Hennart, Majocchi e Hagen (2019) è basata sull'ipotesi secondo la quale aziende che vendono ad altre aziende e non ai consumatori finali abbiano maggiore facilità ad internazionalizzarsi. Sebbene il paper dimostra la rilevanza empirica di questa ipotesi, il caso Mammack conferma questa ipotesi in parte. Infatti l'azienda si rivolge sia a soggetti che con ogni probabilità saranno i consumatori finali di questi prodotti, il cui numero di è molto alto, sia ad altre aziende generalmente del settore Ho.Re.Ca. anche se in maniera secondaria dirigendo la maggior parte degli sforzi ai "clienti B2C".

La teoria classica, prevede che aziende che facciano parte di un network abbiano la possibilità di internazionalizzarsi prima. Nel caso Mammack, la possibilità di creare un accordo con un'azienda del territorio è stato fondamentale per l'inizio delle attività e ha garantito la possibilità di fornire il suo servizio in tutt'Europa. Il secondo accordo contrattuale messo in campo dall'azienda è quello con le compagnie di logistica con le quali, come descritto anche in precedenza sono state contrattate delle condizioni privilegiate per poter spedire i prodotti venduti.

La seconda spiegazione che viene data per spiegare il fenomeno delle BG è la presenza di risorse altamente distintive che permettono superare le minacce e le difficoltà presenti durante tutto il processo di internazionalizzazione. La prima tipologia di risorsa è l'intensità tecnologica. Mammack non risulta essere un'azienda ad alta intensità tecnologica. Essa infatti non ha creato né applicato particolari tecnologie ai suoi processi produttivi. Infatti nonostante sia un'azienda che vende attraverso il suo sito e-commerce e utilizza le tecnologie ICT per comunicare con i clienti e per gestire le attività, non può essere classificabile né come un'azienda che appartiene al settore high-tech né che sia un'azienda ad alta intensità tecnologica utilizzando tra l'altro tecnologie e strumenti di gestione piuttosto comuni.

Il secondo elemento individuato è la presenza di una classe imprenditoriale e manageriale con particolari caratteristiche. Su questo punto è necessario fare un'analisi più complessa.

Entrambi gli imprenditori arrivano da una lunga esperienza internazionale, non solo nel campo di studi ma anche in quello lavorativo ed imprenditoriale.

Per iniziare, entrambi gli imprenditori hanno dalla loro parte una lunga esperienza nei principali paesi in cui l'azienda vende, la Francia, la Germania e l'Inghilterra. Avendo sia studiato che lavorato in questi paesi, hanno una maggiore conoscenza dei clienti, del mercato e dei potenziali competitor. Per concludere, entrambi gli imprenditori hanno studiato per un lungo periodo all'estero e sono a conoscenza di lingue straniere. L'ipotesi che le Born Global possano essere caratterizzate da imprenditori provenienti da aziende di import/export, invece, non trova realizzazione nel caso scelto. Ciò che viene confermato, invece, è che un'internazionalizzazione veloce è più probabile in caso di fondatori che hanno precedentemente lavorato per delle multinazionali. Entrambi i fondatori, infatti, hanno alle spalle anni di esperienza in grandi società operanti in settori anche differenti fra di loro e differenti dal settore in cui Mammack attualmente opera.

Per concludere, entrambi gli imprenditori hanno studiato per un lungo periodo all'estero e sono a conoscenza di lingue straniere.

Per poter approfondire in maniera più accurata il nostro caso, vale anche la pena valutare i valori che le due variabili di controllo assumono e se sono in linea con i risultati di Hennart, Majocchi e Hagen (2019).

In questo caso, possiamo notare una certa continuità con le rilevazioni del paper. In questo caso infatti, nessuno dei fondatori ha lavorato in precedenza nello stesso settore in cui opera Mammack, lo stesso risultato delle

rilevazioni empiriche che dimostrano la completa irrilevanza di aver lavorato nello stesso settore prima della fondazione della start-up.

La seconda variabile, invece, non è confermata. Sebbene le rilevazioni empiriche confermino l'effettivo vantaggio di provenire da una regione con un elevato *regional export intensity ratio*, questo non è il caso di Mammack, la quale, nonostante questo, è riuscita comunque ad operare all'estero senza particolari problemi

Una volta analizzato il caso ed una volta definite quali sono le ipotesi e le variabili che si sono dimostrate statisticamente significative, si può definitivamente passare ad analizzare quale delle due teorie descrive meglio il caso scelto.

Il business model di Mammack possiede tutte quelle caratteristiche che secondo Hennart potevano avere un'influenza positiva sulla crescita e sull'internazionalizzazione dell'azienda quali la vendita di prodotti e servizi orientati a consumatori internazionalmente dispersi, per i quali non è necessario nessun adattamento internazionali al marketing mix, con costi di comunicazione e di trasporto bassi e con base in paesi dove il mercato locale è troppo piccolo per sostenere le aziende.

In conclusione, anche il caso Mammack conferma la validità della teoria di Hennart e l'importanza della composizione del business model come fattore abilitante per un'internazionalizzazione più veloce.

L'azienda, poi, sembra confermare la validità della maggior parte delle ipotesi alla base delle teorie classiche sulle Born Global. In primis, viene sancita l'importanza dei network e degli accordi con altre aziende come fattore abilitante per l'internazionalizzazione. Lo stesso vale per la seconda ipotesi, che fa derivare la velocità di espansione all'estero alla presenza o meno di particolari risorse interne. In particolare la presenza di alta tecnologia e la presenza di imprenditori e manager con particolari caratteristiche ed esperienze passate. Il grande bagaglio di esperienze passate all'estero, sembra abbia garantito alla compagine imprenditoriale quelle capacità e competenze chiave che hanno poi sancito il successo aziendale.

Il caso Mammack, quindi, dimostra come, almeno limitatamente al singolo caso, entrambe le teorie sono valide per poter spiegare il successo di una Born Global e comprendere gli elementi determinanti che incidono sulla velocità e sulla precocità dell'internazionalizzazione aziendale e su come questi possano influenzare le performance e le decisioni imprenditoriali.

Tutto lo studio precedente ha permesso di capire quale fosse la teoria o la visione teorica che permettesse di spiegare al meglio il caso arrivando alla conclusione che le ipotesi di entrambe le teorie sono valide. Ovvero a favorire l'internazionalizzazione fulminea dell'azienda sono stati sia la particolare combinazione del business model, che ha permesso di sfruttare quelle opportunità offerte dall'ambiente esterno, in particolare la forte presenza di italiani all'estero e quindi di conseguenza un mercato molto grande in cui entrare e sia l'esperienza passata e le capacità della classe imprenditoriale/manageriale coniugata ad accordi con le aziende del proprio territorio.

La descrizione dell'azienda però ha permesso di capire come Mammack vada anche oltre la definizione di Born Global. Gli autori precedentemente indicati hanno usato delle soglie minime elevate per poter identificare una BG ma qualsiasi di queste di usi, sono di molto inferiori rispetto ai risultati raggiunti considerando che fin dal principio il 95% delle vendite sia in volumi che in fatturato venivano registrate all'estero.

Si tratta di un caso molto raro di azienda che sin dall'inizio non solo è stata concepita per essere internazionale, ma è stata concepita per operare in un paese vendendo però totalmente o quasi totalmente all'estero. Questo significa che l'intento degli imprenditori era quello di operare in una nazione specifica, in questo caso l'Italia, per poi vendere successivamente ad uno specifico target di clientela che vive esclusivamente all'estero, cioè gli italiani emigrati all'estero di prima e seconda generazione.

Il primo elemento che ha avuto anche un ruolo positivo per la nascita dell'idea è la presenza sempre più massiccia di italiani all'estero. Come riportato nel capitolo precedente i rapporti dell'istat e dell'aire indicano che sono sempre di più le persone che, generalmente, nella speranza di una vita migliore emigrano verso altri paesi, specialmente europei. Flussi migratori che soprattutto negli ultimi anni non sono diminuiti bensì

aumentati. Un altro elemento abilitante è stata la nascita e la diffusione sempre più massiccia dell'e-commerce e dei social network e il forte impatto che hanno raggiunto sulle abitudini di consumo della popolazione. Il fatto di trovarsi in un mercato unico europeo, poi, ha garantito un'enorme facilitazione dal punto di vista fiscale, burocratico ed amministrativo. Dopo che tutti i paesi hanno progressivamente cancellato i confini nazionali arrivando sostanzialmente a creare un'unica area sovranazionale che garantisse la libera circolazione di merci, persone e capitale, ogni azienda si è trovata a poter e dover competere in qualsiasi paese europeo. Per concludere, l'elemento che ha reso possibile internazionalizzarsi pressoché immediatamente e con un riscontro relativamente forte tra i consumatori e i media è stata proprio l'innovatività dell'idea iniziale. I fondatori, infatti, dopo aver preso consapevolezza dell'enorme opportunità, hanno avuto l'intuizione e la bravura di creare un servizio che permetteva di soddisfare i bisogni che loro stessi in primis avevano percepito e che coinvolge e accomuna ogni giorno milioni di persone.