

LUISS



Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Management delle Imprese Internazionali

IL SETTORE AUTOMOTIVE: LE DETERMINANTI DELLA VELOCITÀ DI INTERNAZIONALIZZAZIONE NEL CONFRONTO TRA VOLVO E TESLA

Prof. Antonio Majocchi

RELATORE

Prof. Matteo Giuliano Caroli

CORRELATORE

Valerio Mazzenga

Matricola: 709011

CANDIDATO

Anno accademico 2019/2020

ABSTRACT:

Il seguente lavoro ha l'obiettivo di individuare i fattori che determinano l'esistenza di imprese *Born Globals*, imprese che, a differenza del classico modello di internazionalizzazione a stadi, si espandono all'estero molto velocemente.

Diverse teorie hanno cercato di dare una spiegazione al fenomeno e il dibattito è ancora irrisolto.

Il focus dell'elaborato sarà quindi il confronto tra le tre principali teorie, quella classica delle teorie IE, quella alternativa di Hennart (FSA) e quella di mediazione di Dow, cercando di riportare nuove evidenze a sostegno di una teoria piuttosto che un'altra.

La metodologia di analisi utilizzata è quella del "*case study*" e l'analisi si concentrerà su due imprese appartenenti al settore Automotive, Volvo e Tesla; attraverso uno studio approfondito delle due imprese, dei loro modelli di business e dei manager che le guidano, si studierà l'importanza della presenza di alcuni fattori e la superfluità di altri.

Considerando Volvo come esempio di impresa non-BG si evidenzieranno infatti i suoi tratti caratteristici a testimonianza di fattori non sufficienti a garantire una rapida espansione estera. Considerando invece Tesla come esempio di impresa BG, si evidenzieranno i fattori necessari.

I risultati dell'analisi saranno infine paragonati alle teorie dibattute e si esprimerà la posizione presa dal seguente elaborato.

INDICE

INTRODUZIONE.....	PAG. 5
1. CAPITOLO I.....	PAG. 9
LA VELOCITÀ DI INTERNAZIONALIZZAZIONE: IL DIBATTITO IN CORSO	
1.1 LA “LIABILITY OF FOREIGNNESS” E IL MODELLO DI UPPSALA.....	PAG. 9
1.2 LE IMPRESE BORN GLOBALS.....	PAG. 13
1.2.1 LA SPIEGAZIONE CLASSICA.....	PAG. 14
1.2.2 LA TEORIA DEL BUSINESS MODEL.....	PAG. 17
1.2.3 LA TEORIA DI DOW.....	PAG. 20
1.3 I DUE “CASE STUDIES”.....	PAG. 22
2. CAPITOLO II.....	PAG. 24
VOLVO E TESLA: RACCOLTA DATI E REPORT DELLE DUE IMPRESE	
2.1 IL SETTORE AUTOMOTIVE.....	PAG. 24
2.1.A BREVE STORIA DEL SETTORE.....	PAG. 24
2.1.B CARATTERISTICHE DEL SETTORE.....	PAG. 25
2.1.C DIMENSIONI DEL SETTORE.....	PAG. 27
2.2 RACCOLTA DELLE INFORMAZIONI E METODOLOGIA D’ANALISI.....	PAG. 31
2.3 VOLVO.....	PAG. 33
2.3.A LE TAPPE DEL PROCESSO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE.....	PAG. 35
2.3.B IL BUSINESS MODEL.....	PAG. 37
2.3.C ANALISI DEI COMPETITORS.....	PAG. 42
2.3.C.1 BMW.....	PAG. 43
2.3.C.2 MERCEDES-BENZ.....	PAG. 44
2.3.C.3 AUDI.....	PAG. 46
2.3.D I MANAGERS ALLA GUIDA DELL’AZIENDA NELLE PRIME FASI DEL PROCESSO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE.....	PAG. 49
2.4 TESLA.....	PAG. 50
2.4.A LE TAPPE DEL PROCESSO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE.....	PAG. 53
2.4.B IL BUSINESS MODEL.....	PAG. 55
2.4.C ANALISI DEI COMPETITORS.....	PAG. 60
2.4.C.1 PORSCHE.....	PAG. 61
2.4.C.2 JAGUAR.....	PAG. 63
2.4.D ELON MUSK: IL CEO ALLA GUIDA DELL’AZIENDA.....	PAG. 65

3. CAPITOLO III.....	PAG. 67
VOLVO E TESLA A CONFRONTO: I RISULTATI DELL'ANALISI	
3.1 LE VARIABILI IE.....	PAG. 68
3.2 LE VARIABILI FSA.....	PAG. 72
3.3 CONCLUSIONI.....	PAG. 77
RIFLESSIONI FINALI.....	PAG. 80
BIBLIOGRAFIA & SITOGRAFIA.....	PAG. 81
INDICE DELLE FIGURE.....	PAG.92

INTRODUZIONE

“E il mare concederà ad ogni uomo nuove speranze, come il sonno porta i sogni”. Così recitò Cristoforo Colombo, il 3 Agosto del 1492, prima di salpare da Palos de la Frontera. Una delle più celebri rappresentazioni dell'uomo che abbandona i propri confini e si dirige verso l'ignoto, in cerca di nuovi contesti, nuove opportunità, nuove ricchezze.

Così i mercanti di una volta, così le imprese di oggi, che escono dai propri confini nazionali aprendosi a nuovi mercati, nuovi consumatori, nuovi competitors: questo è il processo che prende il nome di internazionalizzazione.

La scelta di internazionalizzarsi però, se da un lato apre a nuovissime opportunità e potenziali vantaggi, dall'altro comporta diversi rischi. Un'impresa, abituata ad operare nel proprio ambiente di origine, sostiene infatti costi e svantaggi nell'avventurarsi all'estero, dovuti a differenze culturali e politiche o ad altri fattori del Paese ospitante che un'impresa locale non incontrerebbe: è quello che gli studiosi definiscono *“liability of foreignness”*¹. Inoltre, se l'obiettivo è quello di conquistare nuove opportunità e nuove ricchezze, potrebbe rivelarsi fondamentale la tempestività con cui ci si internazionalizza. C. Colombo, infatti, non sarebbe stato ricordato se non fosse stato il primo ad arrivare in terra americana: *“coloro che vedono la luce prima degli altri sono condannati a continuare a dispetto degli altri”*, prosegue l'esploratore genovese.

Entrare per primi in un determinato mercato spesso determina la conquista di una posizione di vantaggio competitivo: diventa quindi di grande importanza il tema della velocità di internazionalizzazione; e parlando di velocità, oltre ad essere rischioso, il processo di internazionalizzazione viene teorizzato dalle prime correnti di pensiero come un processo estremamente lento. Sul concetto di *“liability of foreignness”* infatti, basa le proprie teorie la scuola di Uppsala, elaborando l'ormai noto Modello di Uppsala². Secondo tale modello, i manager delle imprese che vogliono investire nell'espansione all'estero hanno prima bisogno di acquisire informazioni per colmare il gap con le imprese locali, e, poiché queste conoscenze vanno acquisite in via esperienziale, l'internazionalizzazione avviene gradualmente: *“in genere, le aziende iniziano ad esportare in un Paese tramite un agente, in seguito creano una filiale di vendita e solo alla fine, in alcuni casi, iniziano la produzione nel Paese ospitante”*³.

Secondo tale modello, dunque, le imprese partono dalla loro rete domestica, poi iniziano ad esportare nei Paesi più vicini, e solo successivamente raggiungono Paesi ad una distanza psichica e fisica più elevata: l'“ignoto” contiene rischi e incertezze, e solo esplorandolo poco alla volta si riesce a conoscerlo e padroneggiarlo.

Uno sguardo alle evidenze empiriche mostra però una realtà ben diversa. Esistono infatti diverse imprese che, fin dalla loro nascita o dai primissimi anni di vita, ottengono prestazioni di business internazionali superiori⁴.

¹ Sethi, D., & Guisinger, S. (2002). Liability of foreignness to competitive advantage: How multinational enterprises cope with the international business environment, *Journal of International Management* 8(3): 223-240.

² Hymer, S. (1976). *The International Operations of National Firms: A Study of Foreign Direct Investment*. Cambridge, Mass.: MIT Press.

³ Johanson, J., & Vahlne, J. (1977). The internationalization process of the firm- a model of knowledge development and increasing foreign market commitment, *Journal of International Business Studies* 8(1): 23-32.

⁴ Knight, G. & Cavusgil, S. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born global firm, *Journal of International Business Studies* 35(2): 124-141.

Gli studiosi le hanno chiamate prima “*International New Ventures*” (INV)⁵ e in seguito “*Born Globals*” (BG): imprese che esportano fin dai primissimi mesi di vita, raggiungendo un’elevata percentuale di fatturato estero su fatturato totale - il 25% - nei primi tre anni, e che vendono in un numero significativo di Paesi^{6,7}.

Le cause e i fattori che portano all’esistenza di queste imprese sono state a lungo dibattute. Le prime correnti di pensiero, che, semplificando, indicheremo come teorie IE (“*International Entrepreneurship*”) o “tesi classica”, attribuiscono il merito del rapido sviluppo estero di un’impresa alle moderne vie di comunicazione e trasporto a sua disposizione, ad un basso livello di investimenti possibile ottenuto ricorrendo ad un fitto network di imprese, al suo alto livello di tecnologia e alla grande esperienza e orientamento al marketing internazionale dei propri manager⁸.

Tuttavia, questa spiegazione e questi fattori evidenziati dalla teoria classica non si rivelano esaustivi e, al contrario, mostrano spesso delle incongruenze con la realtà. Per citarne una, ad esempio, perché alcuni marchi di vini pregiati raggiungono livelli di esportazioni tali da classificarsi come BG pur non avendo nulla di tecnologico⁹?

Da queste incongruenze nasce e si sviluppa una teoria alternativa a quella classica, elaborata per la prima volta dallo studioso francese Hennart, che cerca di spiegare come siano i vantaggi specifici di un’impresa (FSA, “*Firm Specific Advantages*”), così come sono definiti dal suo modello di business, ad influenzare la velocità con cui essa si internazionalizza raggiungendo o meno lo *status* di BG¹⁰.

Le due teorie sono state poi successivamente analizzate da Dow che, dividendo i propulsori di questa internazionalizzazione rapida in “fattori interni” da un lato e “fattori facilitanti” e “fattori di spinta” dall’altro, conclude affermando che l’esistenza delle *Born Globals* può essere spiegata attraverso entrambe le tesi, una ad integrazione dell’altra¹¹.

Sono tre, dunque, i principali filoni teorici che cercano di spiegare l’esistenza di imprese che, al contrario di quanto sostenuto dalla scuola di Uppsala, si internazionalizzano con grande velocità. Sulla base di questi presupposti teorici si fonda il presente lavoro di tesi, con l’obiettivo di fornire un’ulteriore serie di evidenze empiriche a disposizione del dibattito ancora irrisolto.

Ciò che rende un’impresa BG, a differenza delle altre, è l’alta velocità con cui essa si internazionalizza e, per tanto, la domanda di ricerca da cui si partirà e a cui si proverà a dare una risposta può essere così sintetizzata:

⁵ Oviatt, B. & McDougall, P. (1997). Challenges for internationalization process theory: The case of international new ventures. *Management International Review*, 37: 85-99.

⁶ 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.

⁷ Rennie, M. (1993). Global competitiveness: Born global. *McKinsey Quarterly*, 4: 45-52.

⁸ Reuber, A.R. & Fisher, E. (1997). The influence on the management team’s international experience on the internationalization experience of SMEs. *Journal of International Business Studies* 28(4): 807- 825.

⁹ Wickramasekera, R. & Bamberly, 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.

¹⁰ Hennart, J. F. (2014). The accidental internationalists: A theory of Born Globals. *Entrepreneurship Theory and Practice* 38(1): 117-135.

¹¹ 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.

“Perché esistono imprese Born Global? Quali sono i fattori che permettono ad un’impresa di internazionalizzarsi velocemente? Quale dei tre filoni teorici fin qui illustrati fornisce una spiegazione della nascita di imprese Born Global che trova miglior corrispondenza nella realtà osservata?”

Per rispondere a queste domande, complice anche un interesse personale per il settore in oggetto, si è scelto di analizzare il settore Automotive, forse uno dei più rappresentativi in tema di velocità. Tra le varie metodologie di studio, si è adottata la metodologia del “*case study*”, mediante l’analisi di due casi: Volvo Cars e Tesla Inc. Il primo caso, Volvo, come sarà possibile evincere dall’analisi del suo percorso di internazionalizzazione, ha raggiunto dei discreti livelli in campo internazionale solo dopo oltre trent’anni dalla sua nascita, evidenziando la fondatezza del Modello di Uppsala. Tesla, al contrario, dopo un brevissimo arco di tempo dalla commercializzazione del suo primo modello, ha raggiunto livelli di fatturato estero impressionanti. Volvo sarà dunque analizzata come esempio di impresa non-BG, mentre Tesla come caso di impresa BG.

Di queste due imprese saranno analizzati nel dettaglio tutti i fattori che, sia secondo la teoria IE che secondo la teoria FSA, sono determinanti per raggiungere un elevato livello di internazionalizzazione in poco tempo: i canali di comunicazione e le vie di trasporto a disposizione dell’azienda, l’utilizzo di alleanze strategiche e JV con altre imprese per esportare, il livello di tecnologia, il bagaglio imprenditoriale e culturale dei propri manager, il loro orientamento al marketing internazionale, il numero di clienti sia all’interno che all’esterno dei confini, il bisogno di adattamento del prodotto, il numero di *competitors*, l’incidenza dei costi di trasporto sui costi totali, la necessità o meno di assicurare servizi post-vendita.

Classificando dunque Volvo come un’impresa non-BG, e Tesla come BG, si verificheranno quali fattori ciascuna impresa possiede e quali non possiede, riuscendo così ad evincere la necessaria presenza di alcune caratteristiche e la superfluità di altre ai fini del raggiungimento dello status di *Born Global*. Attraverso questa metodologia, si riuscirà quindi a sostenere una tra le tre correnti di pensiero precedentemente illustrate: la teoria classica della corrente IE, la teoria alternativa di Hennart (FSA) o la soluzione di mezzo proposta da Dow.

Il presente lavoro di tesi si aprirà dunque con un primo capitolo dedicato alla “*literature review*”, enunciando nel dettaglio le diverse correnti di pensiero riguardo la velocità di internazionalizzazione: si parlerà prima della teoria del Modello di Uppsala; successivamente si affermerà l’esistenza di imprese che contraddicono tale modello, le *Born Globals*, e si illustrerà la spiegazione data per tale fenomeno dalla tesi classica (IE); quindi, dopo aver riportato alcune evidenze che sembrano contraddire tale teoria, si riassumerà il pensiero alternativo di Hennart (FSA); infine, si citerà la teoria di Dow sui fattori interni - facilitanti e di spinta - che cerca di mediare tra le due precedenti, affermando il loro essere entrambe valide e complementari.

Nel secondo capitolo si passerà invece ad analizzare prima il settore all’interno del quale si intende svolgere la nostra ricerca, il settore Automotive, e successivamente sarà illustrata la metodologia d’analisi utilizzata; quindi saranno raccolti dati e informazioni su Volvo e Tesla, ponendo particolare enfasi su una breve descrizione delle imprese e sulla loro storia di internazionalizzazione (al fine di rendere evidente come Tesla

possa essere definita una BG mentre Volvo no), sui loro modelli di business, sui competitors e sulle caratteristiche dei manager alla guida delle due aziende durante i primi anni di espansione.

Nel terzo capitolo si analizzeranno i risultati emersi dallo studio delle due aziende, mettendo a paragone il comportamento di ciascuna impresa in relazione alle variabili indipendenti delle teorie IE e FSA.

In questa sezione si riuscirà a rispondere, sulla base delle informazioni raccolte, alla domanda di ricerca con cui si è aperto l'elaborato, sostenendo una particolare teoria sulle altre due: si determineranno i fattori che rendono un'impresa una *Born Global*.

In ultimo, seguiranno delle riflessioni circa i risultati emersi e circa possibili scenari alternativi che sarebbero potuti emergere in condizioni diverse.

CAPITOLO I

LA VELOCITÀ DI INTERNAZIONALIZZAZIONE: IL DIBATTITO IN CORSO

1.1 LA “LIABILITY OF FOREIGNNESS” E IL MODELLO DI UPPSALA

“La crescente liberalizzazione, integrazione e concorrenza nelle economie mondiali dal dopoguerra è stata responsabile del crescente impegno delle imprese nelle attività di esportazione”¹². E, poiché “le aziende che operano in molti mercati tendono ad avere performance superiori di quelle che operano solo nel loro mercato interno” - come scrive F. Lavin nella rivista economica statunitense “Forbes” -, si spiega il carattere sempre più internazionale assunto dalle moderne imprese¹³. Il processo di internazionalizzazione, infatti, fornisce all’azienda diversi modelli di successo e lezioni dai nuovi mercati che possono poi essere messe in pratica anche in altri mercati; e così, oggi, le imprese che optano per questa via sono sempre più numerose. Internazionalizzarsi non è però un procedimento facile e non sempre è sinonimo di successo. Le imprese locali, con cui si andrà a competere all’estero, godono infatti di una miglior conoscenza del mercato in cui operano e questo rappresenta un grande svantaggio per l’impresa che compie l’investimento estero. È quello che gli studiosi definiscono “*liability of foreignness*”¹⁴.

L’impresa che va ad operare all’estero sosterrà quindi dei costi maggiori rispetto alle rivali che trova nel mercato locale. Questi costi possono derivare da almeno quattro fonti, non necessariamente indipendenti: distanza spaziale (costi di viaggio, trasporto e coordinamento), non familiarità con l’ambiente locale, discriminazione affrontata da imprese straniere, e restrizioni dal Paese di origine. Le imprese straniere, a parità di condizioni, avranno dunque una redditività inferiore rispetto alle imprese locali e forse anche una minore probabilità di sopravvivenza¹⁵.

L’impresa che vuole internazionalizzarsi si trova di fronte ad un bivio: “*Make or buy?*”, e il concetto di “*liability of foreignness*” si rivela quindi fondamentale nella scelta di percorrere una strada piuttosto che un’altra¹⁶. I manager, infatti, devono decidere se entrare nei mercati esteri con un investimento diretto (attraverso la creazione di una filiale di proprietà ad esempio: “*make*”), oppure attraverso una semplice esportazione di prodotti fatti in casa (“*buy*”), o una via di mezzo tra le due alternative. La teoria eclettica¹⁷ si è poi dilungata sui vantaggi che tale impresa dovrebbe avere per superare questo svantaggio e quindi decidere di internazionalizzarsi in modo diretto, ma in questa sede ci limiteremo a partire da questo spunto per muoverci verso argomenti più controversi.

¹² Douglas, Susan P. & Craig, Samuel C. (1995). *Global marketing strategy*. New York. McGraw- Hill.

¹³ Lavin, F. (2019). *Going International: how to take your business to new markets*, Forbes.

¹⁴ Hymer, S. (1976). *The International Operations of National Firms: A Study of Foreign Direct Investment*. Cambridge, Mass.: MIT Press.

¹⁵ Zaheer, S. (1995). *Overcoming the liability of foreignness*, *Acad. Manage. J.*, 38: 341-360.

¹⁶ Sethi, D., & Guisinger, S. (2002). *Liability of foreignness to competitive advantage: How multinational enterprises cope with the international business environment*, *Journal of International Management* 8(3): 223-240.

¹⁷ Dunning, John H. (1988). *The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions*. *Journal of International Business Studies*, 19: 1-31.

Proprio dal concetto di “*liability of foreignness*” sono partiti, nel 1977, gli studiosi della scuola di Uppsala Johanson & Vahlne: conducendo uno studio sull’internazionalizzazione di alcune imprese svedesi, hanno osservato come le loro operazioni avvenissero per piccoli passi, iniziando prima ad esportare in un Paese tramite un agente, in seguito creando una filiale di vendita e, solo dopo un po' di tempo, avviando la produzione nel Paese ospitante: “l’internazionalizzazione è il prodotto di una serie di decisioni incrementali”¹⁸.

Il Modello elaborato da Johanson & Vahlne, e conseguentemente ripreso da altri studiosi, dunque, afferma come il processo di internazionalizzazione, oltre ad essere rischioso, sia anche estremamente lento, costoso e difficile¹⁹.

L’assunzione base di tale modello prevede che esistano delle barriere (istituzionali, commerciali, economiche, ecc.) tra i mercati e che quindi per esportare sia necessario adattare il prodotto. A causa di tali barriere, le imprese dovrebbero iniziare a vendere prima nel loro mercato interno, e poi espandersi lentamente in Paesi stranieri, prima in Paesi a bassa distanza psichica, e poi progressivamente in quelli a maggiore distanza psichica, un presupposto che Petersen e Pedersen hanno chiamato il “postulato della distanza psichica”²⁰ (con questo termine indichiamo la somma di fattori che influiscono sul flusso di informazioni che circolano da un mercato all’altro, come ad esempio le lingue differenti, l’educazione, la cultura, gli usi e consuetudini, ecc.²¹). Tale concetto di “*psychic distance*”, utilizzato nel modello graduale da Johanson e Vahlne, è stato in realtà coniato anni prima da Beckerman, il quale mise in evidenza come la *psychic distance* fosse un problema speciale nelle attività di relazione tra importatori ed esportatori di due Paesi esteri. Egli infatti affermava che, anche se i costi di trasporto pagati da un imprenditore italiano per materie prime acquistate in Turchia fossero minori rispetto a quelli per le stesse materie acquistate in Svizzera, sarebbe più probabile che egli decidesse di avere contatti con il fornitore svizzero, dato che la Svizzera sarebbe più “vicina” a lui secondo una valutazione psichica²². Le imprese, dunque, dovranno prima conoscere il mercato in cui andranno ad operare e, solo dopo aver acquisito le giuste conoscenze, vi entreranno.

Tuttavia, per conoscere un mercato, bisogna farvi esperienza, operando al suo interno. Si innesca così un circolo virtuoso, illustrato nella figura che segue: la conoscenza del mercato e l’impegno dell’impresa su di esso influenzano sia le decisioni sugli impegni sia le performance delle attività correnti eseguite nel mercato; questi, a loro volta, portano ad aumentare la conoscenza e l’impegno nel mercato, e così via²³.

¹⁸ Johanson, J., & Vahlne, J. (1977). The internationalization process of the firm- a model of knowledge development and increasing foreign market commitment, *Journal of International Business Studies* 8(1): 23-32.

¹⁹ Johanson, J. & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm: Four Swedish cases, *Journal of Management Studies* 12(3): 305-322.

²⁰ Petersen, B. & Pedersen, T. (1997). Twenty years after: support and critique for the Uppsala Internationalization model, in Bjorkman, I. & Fosgren, M, eds., *The Nature of the International Firm*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press, 118-134.

²¹ Johanson, J., & Vahlne, J. (1977). The internationalization process of the firm- a model of knowledge development and increasing foreign market commitment, *Journal of International Business Studies* 8(1): 23-32.

²² Beckerman, W. (1956). Distance and the pattern of intra-European trade. *The Review of Economics and Statistics*, 38 (1): 31-40.

²³ Aharoni, Y. (1966). *The Foreign Investment Decision Process*. Boston.

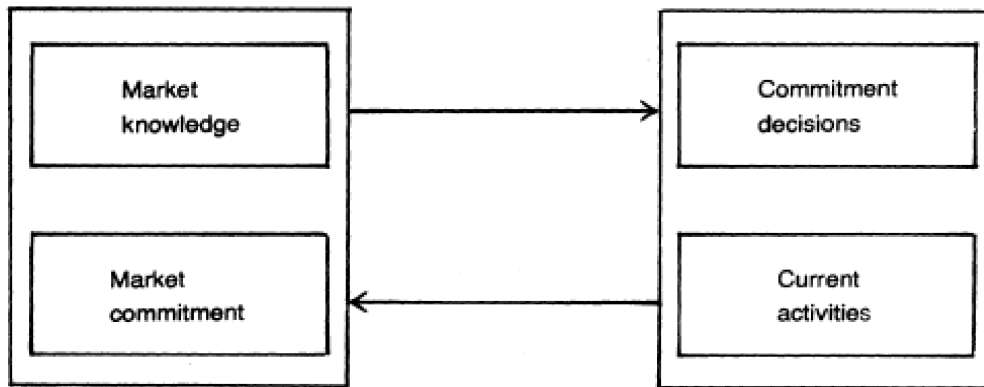


Figura 1: Stadi del processo di internazionalizzazione nel Modello di Uppsala²⁴

Nel 1982, Cavusgil ha poi proposto un modello che concettualizzava il comportamento di esportazione come un processo comprendente cinque fasi separate: la fase di pre-coinvolgimento, coinvolgimento reattivo, coinvolgimento limitato, coinvolgimento attivo e coinvolgimento impegnato. L'ultimo stadio, tuttavia, è stato eliminato dal modello dopo il test empirico²⁵. Da queste considerazioni nasce il modello della scuola di Uppsala, detto anche modello a stadi, che prevede per l'appunto 4 differenti stadi che un'impresa deve attraversare prima di internazionalizzarsi²⁶.

Il primo stadio non prevede esportazioni: l'impresa non possiede sufficienti conoscenze dei mercati esteri e preferisce operare nei confini nazionali. Il secondo stadio prevede un particolare tipo di esportazione, l'"export indiretto": l'impresa esporta attraverso un agente esterno (è quindi una sorta di vendita domestica, dove l'impresa vende sempre sul proprio territorio, ma anziché vendere al consumatore finale, compie l'operazione con un intermediario: sarà poi l'agente ad occuparsi di esportare il prodotto). Il terzo stadio invece, una volta acquisita sufficiente conoscenza del mercato in cui si vuole operare, prevede la creazione di filiali di vendita all'estero: la produzione si continua a fare in casa, ma le esportazioni avvengono ora in modo diretto. Nel quarto e ultimo stadio l'impresa compie un investimento diretto estero (IDE), costruendo la propria filiale produttiva: la "WOS", "*wholly owned subsidiary*". Solo arrivando ad un sufficiente grado di conoscenza l'impresa sarà portata ad effettuare IDE ed altre forme di internazionalizzazione che implicano un più elevato grado di rischio e una maggiore complessità gestionale rispetto alle esportazioni²⁷.

²⁴ Johanson, J., & Vahlne, J. (1977). The internationalization process of the firm- a model of knowledge development and increasing foreign market commitment, *Journal of International Business Studies* 8(1): 23-32.

²⁵ Cavusgil, S. T. (1982). Some observations on the relevance of critical variables for internationalization stages. In M.R. Czinkota & G. Tesar, editors, *Export management. An international context*, 276-85.

²⁶ Johanson, J., & Vahlne, J. (1990). The mechanism of internationalization, *International Marketing Review*, 7(4): 11-24.

²⁷ Silvestrelli, S. (2012). *Decisioni strategiche di impresa*. 1° ed. Bologna: Società Editrice Esculapio s.r.l., p.153.

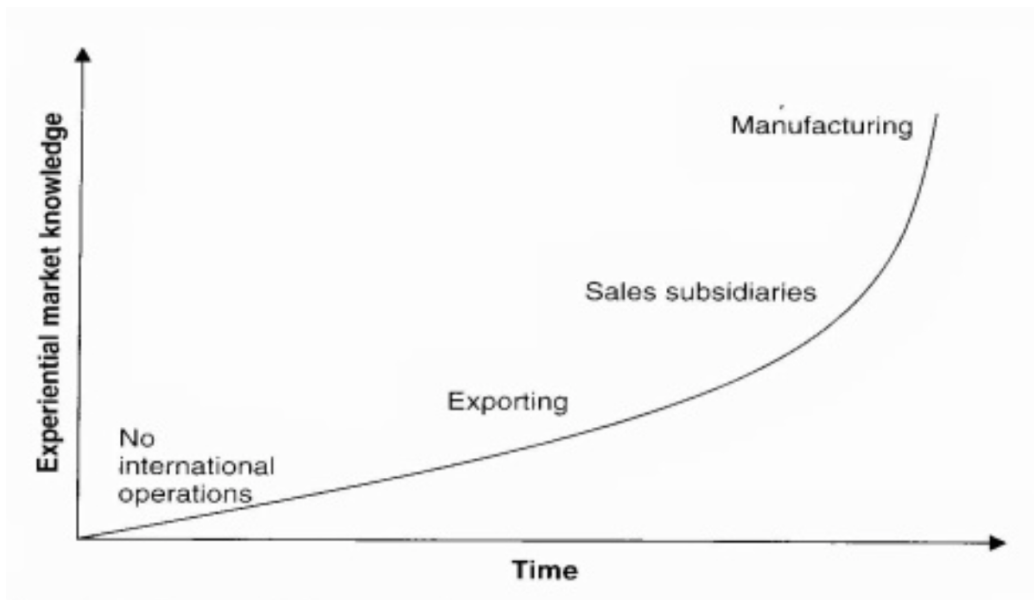


Figura 2: La catena di stabilimento e le fasi del Modello di Uppsala²⁸

Tra queste fasi, è possibile identificare una progressione ordinata, dove “ogni stadio del processo è interpretabile come necessario precursore del successivo”²⁹.

Questo carattere graduale delle attività dell’impresa caratterizza sia l’internazionalizzazione in generale, che l’incremento delle attività in un singolo mercato estero. In questo senso, “*incrementalism can be interpreted as a function of the gradual process of learning knowledge on the market according to a logic of learning by doing*”³⁰. Esportare quindi richiede adattamento del prodotto alle esigenze locali e l’adattamento implica alti costi unitari, ricerche di mercato, risorse dedicate: in conclusione, l’internazionalizzazione di un’impresa è un processo decisamente lento, costoso e difficile.

²⁸ Arenius, P. (2002). Creation of firm-level social capital, its exploitation, and the process of early internationalization, PhD Thesis, Helsinki University of Technology.

²⁹ Van de Ven, Andrew H. (1992). Suggestions for studying strategy process: A research note. *Strategic Management Journal* 13(1): 169-188.

³⁰ Forsgren, M. (2002). The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: a critical review. *International Business Review* 11(3): 257-277.

1.2 LE IMPRESE BORN GLOBALS

Data la difficoltà del processo di internazionalizzazione, per esportare con successo l'impresa deve possedere particolari requisiti: ingenti risorse finanziarie³¹, conoscenza del mercato in cui si opera³², possibilità di attendere tempi discreti prima di generare i primi profitti³³.

Alcune evidenze, però, hanno mostrato una realtà ben diversa: esistono imprese che, fin dalla loro costituzione, cercano di ottenere significativi vantaggi competitivi utilizzando risorse e vendendo prodotti in una molteplicità di Paesi, le cosiddette “*Born Globals*”³⁴.

Welch e Loustarinen nel 1988, per citare un esempio, hanno studiato i rapporti di piccole imprese inglesi, di Start-up australiane e di affermate aziende svedesi, notando come tutte quante avessero saltato importanti fasi del processo di internazionalizzazione, venendo coinvolte con inaspettata rapidità in investimenti diretti esteri³⁵. Qualche anno dopo, anche Moen ha condotto uno studio empirico di piccole imprese in Norvegia e Francia dimostrando come più della metà delle imprese esportatrici fondate dal 1990 in poi potrebbero essere classificate come *Born Globals*, mostrando come il fenomeno in questione includa la maggior parte delle aziende esportatrici di nuova costituzione³⁶.

I primi a studiare il fenomeno furono Oviatt e McDougall che, nel 1994, si accorsero della presenza di imprese che differivano dai modelli classici della scuola di Uppsala e le chiamarono, per distinguerle, *International New Ventures* (INV)³⁷. Successivamente, Rennie³⁸ prima e Knight e Cavusgil³⁹ poi, approfondirono il fenomeno coniando l'appellativo di *Born Globals* (BG).

Ma come si fa dunque a distinguere un'impresa “BG” da una “non-BG”?

Oviatt e McDougall indicarono quattro requisiti che rendevano un'impresa una “INV”: formazione organizzativa attraverso l'internalizzazione di alcune transazioni, forte dipendenza da strutture di *governance* alternative per accedere alle risorse, creazione di vantaggi di ubicazione straniera e controllo su risorse uniche⁴⁰.

Servivano però criteri più oggettivi, per non lasciare spazio a libere interpretazioni, e così Knight e Cavusgil, qualche anno dopo, definirono “BG” un'impresa che: esporta fin dai primi mesi di vita, raggiunge un'elevata percentuale di esportazioni (25%) nei primi tre anni di vita, e vende in un numero significativo di Paesi⁴¹.

³¹ Peterson, M., Arregle, J., & Martin, X. (2012). Multilevel models in international business research, *Journal of International Business studies* 43(5): 451-457.

³² Andersson, S., Evers, N., & Griot, C. (2013). Local and international networks in small firm internationalization: Cases from the Rhone-Alpes medical technology regional cluster, *Entrepreneurship and Regional Development*, 25: 867-888.

³³ Zahra, S. (2003). International expansion of U.S. manufacturing family businesses: the effect of ownership and involvement, 18(4): 495-512.

³⁴ Oviatt, B. & McDougall, P. (2005). Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization, *Entrepreneurship Theory and Practice* 29(5): 537-553.

³⁵ Welch, L.S., & Loustarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a concept. *Journal of General Management*, 14(2): 34-55.

³⁶ Moen, O. (2002). The born globals: a new generation of small European exporters. *International Marketing Review* 19(2): 156-175.

³⁷ Oviatt, B. & McDougall, P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies* 25(1): 45-64.

³⁸ Rennie, M. (1993). Global competitiveness: Born global. *McKinsey Quarterly*, 4: 45-52.

³⁹ 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.

⁴⁰ Oviatt, B. & McDougall, P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies* 25(1): 45-64.

⁴¹ 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.

Non solo, al contrario di quanto indicato nel postulato della distanza psichica di Petersen e Pedersen⁴², queste imprese a volte scelgono, appena costituite, un mercato ad altissima distanza psichica come mercato target⁴³. Tutte queste evidenze sembravano quindi far definitivamente cadere la validità universale del modello di Uppsala e dal 1994 in poi gli studiosi si sono attivati per trovare una spiegazione al fenomeno.

1.2.A LA SPIEGAZIONE CLASSICA

Secondo i primi studi, le ragioni che portavano un'impresa a internazionalizzarsi fin da subito, deviando dalla teoria del Modello di Uppsala, erano principalmente tre:

1. I benefici dovuti alle moderne tecnologie che rendono i costi di trasporto e di comunicazione più bassi⁴⁴. Le imprese BG, infatti, come le classifica Moen, sono imprese “new” e “global”, che iniziano a comparire dal 1990 in poi, in concomitanza dello sviluppo di un sistema di trasporti e comunicazioni molto più tecnologico e efficiente⁴⁵: il mondo accennava a diventare globale.
2. A differenza delle imprese classiche descritte dal Modello di Uppsala, le BG compensano la *liability of foreignness* facendo leva sulle risorse di altre imprese ed organizzazioni nel loro network e sulla capacità di interazione sociale posta in essere dagli imprenditori⁴⁶. Così facendo, l'internazionalizzazione delle BG può definirsi un'internazionalizzazione a bassa intensità di capitale, riducendo cioè costi e rischi ricorrendo ad accordi di collaborazione con altre imprese^{47,48}.
3. Risorse interne uniche: le BG possiedono risorse specifiche dell'azienda uniche che consentono loro di competere sui mercati internazionali⁴⁹. Queste risorse sono definite come risorse tecnologiche, organizzative, relazionali, e umane⁵⁰. Sono quindi principalmente due, l'intensità tecnologica e le qualità dei loro manager.

⁴² Petersen, B. & Pedersen, T. (1997). Twenty years after: support and critique for the Uppsala Internationalization model, in Bjorkman, I. & Fosgren, M, eds., *The Nature of the International Firm*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press, 118-134.

⁴³ Bell, J. (1995). The internationalization of small computer software firms: a further challenge to “stage” theories, *European Journal of Marketing* 29(8): 60-75.

⁴⁴ Oviatt, B. & McDougall, P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies* 25(1): 45-64.

⁴⁵ Moen, O. (2002). The born globals: a new generation of small European exporters. *International Marketing Review* 19(2): 156-175.

⁴⁶ Runfolo, A., (2013). Apprendimento e reti nei processi di internazionalizzazione del retail. Il caso del tessile-abbigliamento. 2012. Firenze: Firenze University Press, 31-32.

⁴⁷ Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies* 40(9): 1411-1431.

⁴⁸ Knight, G. & Cavusgil, S. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born global firm, *Journal of International Business Studies* 35(2): 124-141.

⁴⁹ Jones, M., Coviello, N., & Tang, Y.K. (2011). International entrepreneurship research: a domain ontology and thematic analysis, *Journal of Business Venturing*, 26(6): 632-659.

⁵⁰ Rialp, A., Rialp, J., & Knight, G. (2005). The phenomenon of early internationalizing firms: What do we know after a decade of scientific inquiry? *International Business Review*, 14: 147-166.

- La tecnologia, infatti, da un lato ha una forte e significativa influenza sulle prestazioni⁵¹, dall'altro i rapidi cambiamenti tecnologici costringono le aziende basate sulla tecnologia a rivolgersi ai mercati esteri all'inizio della loro vita al fine di evitare l'obsolescenza della tecnologia o processi di imitazione⁵². Concentrandosi sulle imprese di nuova costituzione, inoltre, secondo Rennie, gli esportatori coinvolti spesso offrivano tecnologie all'avanguardia⁵³, dimostrando come le BG possiedono risorse tecnologiche superiori che sfruttano vendendo prodotti ad alta intensità di conoscenza⁵⁴.
- Per quanto riguarda i manager, la teoria prevalente attribuisce i meriti di questa internazionalizzazione veloce al CEO di un'impresa che riesce a velocizzare il processo grazie alla sua esperienza passata in quel mercato - o più in generale grazie all'esperienza passata in mercati esteri⁵⁵ -, alla sua esperienza pregressa nel settore dell'import/export, all'esperienza in una MNE, o ancora alla sua visione globale e al suo orientamento al marketing internazionale⁵⁶.

Zhang, Tansuhaj e McCullough, ad esempio, spiegarono la performance internazionale superiore delle BG cinesi rispetto agli esportatori cinesi tradizionali come derivante da una capacità imprenditoriale internazionale superiore⁵⁷.

Questa tesi classica è stata per anni la spiegazione prevalente di come un'impresa divenisse *Born Global*, fino a quando, nei primi anni del 2000, alcuni studiosi cominciarono a interrogarsi sulla corrispondenza tra le evidenze empiriche e tale spiegazione. Così come avvenuto per il Modello di Uppsala, anche in questo caso la realtà mostrava dei problemi nella spiegazione del fenomeno.

Ai fini di una maggior chiarezza espositiva, riporteremo di seguito, in modo schematico, le principali obiezioni mosse per ciascun punto della spiegazione classica del fenomeno delle BG:

1. Nonostante Moen abbia parlato delle moderne comunicazioni e vie di trasporto, decisamente meno costose, come causa della nascita di imprese internazionali fin dai primi anni della propria vita, definendo "*Born Global*" le imprese globali nate dopo il 1990, Winder nel 2006 dimostra come si possano trovare BG esistenti già anni prima delle moderne comunicazioni e delle nuove tecnologie per i trasporti⁵⁸. Non è quindi questo un elemento fondamentale nell'affermarsi di una *Born Global*.

⁵¹ Chetty, S. K., & Hamilton, R. T. (1993). Firm-level determinants of developed performance: a meta-analysis, *International Marketing Review*, 10 (3): 26-34.

⁵² Andersson, S., Gabrielsson, J., & Wictor, I. (2004). International activities in small firms: examining factors influencing the internationalization and export growth of small firms, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 21(1): 22-34.

⁵³ Rennie, M. (1993). Global competitiveness: Born global. *McKinsey Quarterly*, 4: 45-52.

⁵⁴ McNaughton, R. (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.

⁵⁵ Acedo, F. & Jones, M. (2007). Speed of internationalization and entrepreneurial cognition: insights from a comparison between international new venture exporters and domestic firms. *Journal of World Business* 42(3): 236-252

⁵⁶ Gerschewski, S., Rose, E., & Lindsay, V. (2015). Understanding the drivers of international performance for born global firms: an integrated perspective. *Journal of World Business* 50(3): 558- 575.

⁵⁷ 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.

⁵⁸ 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.

2. Riguardo all'ausilio di network di imprese per una più rapida internazionalizzazione e alla "lite internalization"⁵⁹ tipica delle BG, non esiste in realtà una vera e propria evidenza. O meglio, sicuramente le imprese BG adottano relazioni con altre imprese per espandersi all'estero, ma non è altrettanto vero che chiunque instauri relazioni con altre imprese riesca poi necessariamente ad internazionalizzarsi velocemente. Emblematico in tal senso il caso di Volvo, come vedremo più avanti, che pur utilizzando alleanze strategiche e JV, affronta un'internazionalizzazione estremamente lenta. Uno studio condotto da Rasmussen, Madsen e Evangelista su 5 imprese in Danimarca e Australia ha concluso, ad esempio, che l'esistenza del network non è importante come si pensa⁶⁰. Ancora, Nummela et al. scoprirono che le imprese che si internazionalizzavano velocemente avevano spesso meno partner rispetto a quelle che si internazionalizzavano più lentamente⁶¹.
3. Andando avanti, riguardo all'uso sulla tecnologia, da un lato è vero che le imprese più tecnologiche si internazionalizzano più facilmente, dall'altro lato però, questa può essere una condizione sufficiente ma non necessaria. Ci sono, infatti, anche BG in settori a bassa tecnologia, specializzati in prodotti di alta qualità / alto design che si rivolgono a nicchie internazionali ristrette. Esempi sono i frutti di mare di alta qualità⁶² e i vini premium⁶³.

Per quanto riguarda invece la spiegazione del fenomeno che attribuisce i meriti al *manager*, il tema è molto complesso e richiede ulteriori analisi. A tal riguardo, Cannone e Ughetto affermano che la riuscita di un'internazionalizzazione rapida può dipendere dal saper cogliere una particolare opportunità sul mercato⁶⁴, e tale opportunità imprenditoriale internazionale va riconosciuta, valutata e soprattutto sfruttata dall'imprenditore attraverso le sue caratteristiche e attitudini personali⁶⁵. Anche le evidenze empiriche sembrano confermare questa tesi se non fosse che il metodo con cui si raccolgono queste evidenze nasconde delle "problematiche". L'unico modo per poter verificare l'influenza delle doti e degli orientamenti internazionali di un manager è infatti quello di sottoporlo ad un questionario e farlo quindi rispondere a particolari domande: si chiede l'esperienza pregressa, le lingue parlate, gli studi frequentati, e altre domande riguardo attitudini e passate esperienze dei CEO.

Tuttavia, come affermava Baumeister nelle sue teorie psico-motivazionali, "gli individui tendono ad attribuire i successi a sé, a cause interne, quali l'impegno e l'abilità, e gli insuccessi a cause esterne,

⁵⁹ Knight, G. & Cavusgil, S. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born global firm, *Journal of International Business Studies* 35(2): 124-141.

⁶⁰ 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.

⁶¹ 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.

⁶² Evers, N. (2010). Factors influencing the internationalization of new ventures in the Irish aquaculture industry: an exploratory study, *Journal of International Entrepreneurship* 8(4): 392-416.

⁶³ Wickramasekera, R. & Bamberly, 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.

⁶⁴ Cannone, G. & Ughetto, E. (2014). Born Globals: A cross-country survey on high-tech start-ups. *International Business Review* 23(1): 272-283.

⁶⁵ Oviatt, B., & McDougall, P. (2005). Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization, *Entrepreneurship Theory & Practice*, 29(5): 537-553.

quali la sfortuna o la difficoltà del compito”⁶⁶, e così, potremmo immaginare che il nostro imprenditore si prenderà inevitabilmente tutto il merito della performance internazionale di successo della sua azienda, anche se ciò è dovuto principalmente ad altri fattori^{67,68}, alterando i risultati dei vari questionari.

Pertanto, l'esperienza internazionale andrebbe misurata ex ante, ovvero prima che l'impresa inizi a vendere all'estero e infatti quando l'orientamento internazionale viene misurato in questo modo, i risultati empirici diventano ambigui.

In conclusione, sulla spiegazione classica dell'esistenza delle imprese *Born Globals* si può concludere che non è sempre vera in quanto: esistono imprese che nascono in un'epoca temporale antecedente il trasporto aereo veloce, Internet e i social media; esistono imprese BG che non sembrano fare un uso maggiore rispetto ad imprese non-BG delle reti di imprese (dei networks); esistono imprese BG che non sono high-tech; ed infine è impossibile dimostrare da un semplice sondaggio se gli amministratori delegati delle BG abbiano un orientamento internazionale particolarmente elevato o meno.

Da questi spunti nasce un'opposta corrente letteraria sulla spiegazione del fenomeno: la teoria FSA di Hennart.

1.2.B LA TEORIA DEL BUSINESS MODEL

*“These models are not entirely satisfactory. They include a very large number of variables, which makes them confusing and unwieldy. Moreover, what they see as necessary and sufficient factors are not fully consistent with the findings of the empirical literature.”*⁶⁹.

Così esordisce Hennart che, mosso dalle numerose “falle” nella tesi classica, è il primo a ricercare una spiegazione alternativa del fenomeno delle BG.

Egli parte da una lunga critica alla teoria di Anderson e Gatignon, i quali facevano dipendere la scelta della modalità di ingresso e della tempistica di internazionalizzazione esclusivamente da una personale valutazione della MNE, senza considerare l'influenza di nessun altro fattore⁷⁰. Hennart⁷¹ invece, riprendendo il paradigma eclettico di Dunning⁷², parte dall'assunzione secondo la quale un'impresa, per superare la *liability of foreignness* che la rallenta nel suo processo di internazionalizzazione, debba possedere dei vantaggi specifici

⁶⁶ Baumeister, R. (1982). A self-presentational view of social phenomena, *Psychological bulletin*, 91(1).

⁶⁷ Bettman, J. & Weitz, B. (1985). Attributions in the board room: causal reasoning in corporate annual reports, *Administrative Science Quarterly*, 28(2): 165-183.

⁶⁸ Miller, D. & Ross, M. (1975). Self-serving biases in attribution of causality: fact or fiction? *Psychological Bulletin* 82(2): 213-225.

⁶⁹ Hennart, J. F. (2014). The accidental internationalists: A theory of Born Globals. *Entrepreneurship Theory and Practice* 38(1): 117-135.

⁷⁰ Anderson, E. & Gatignon, H. (1986). Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions, *Journal of International Business Studies* 17(3): 1-26.

⁷¹ Hennart, J. F. (2009). Down with MNE-centric theories: Market entry and expansion as the bundling of MNE and local assets. *Journal of International Business Studies* 40(7): 1432-1454.

⁷² Dunning, J. (1988). The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions, *Journal of International*, 19(1): 1-31.

“ownership advantages” o “firm specific advantages” - FSA) e debba poter sfruttare dei particolari vantaggi del mercato estero in cui andrà ad operare (“location advantages” o “country specific advantages” - CSA⁷³). Hennart, nell’elaborazione della sua teoria, farà leva in particolare sul primo tipo di vantaggio che un’impresa deve possedere per aver successo all’estero, attribuendo quindi a fattori di FSA, la nascita di una BG.

La considerazione di fondo è che un’impresa deve seguire un particolare iter prima di internazionalizzarsi:

“Specifically, I attempt to show that the business model used by INVs/BGs, namely the product they sell, how they sell it, and to whom, goes a long way toward explaining why they sell quickly to customers in many countries. To make this point, I first analyze what a firm must do to acquire domestic customers, and how long this is likely to take”⁷⁴.

L’iter individuato da Hennart, per un’impresa che vuole vendere all’estero, prevede: 1) l’individuazione dei clienti, 2) lo studio delle loro abitudini di consumo, 3) l’adattamento del prodotto a tali clienti, 4) il persuadere all’acquisto con campagne marketing. Si può benissimo evincere come esso sia un processo estremamente lungo.

E allora perché alcune aziende acquisiscono clienti stranieri così rapidamente?

Ci sono a tal proposito dei prodotti che, per caratteristiche, riescono ad accorciare tale processo: i prodotti di nicchia, che possono essere definiti come prodotti che hanno pochi concorrenti diretti perché sono molto distintivi e progettati per un uso specifico e relativamente pochi clienti perché si rivolgono a un sottogruppo della popolazione⁷⁵.

I primi autori a formulare questa ipotesi furono Madsen e Servais nel 1997⁷⁶ e Fan e Phan nel 2007⁷⁷, suggerendo come la differenza nella velocità con cui BG e multinazionali che seguono il modello di Uppsala catturano clienti stranieri potrebbe essere dovuta a differenze nei loro modelli di business.

Hennart nel 2014 riparte da queste tracce, e riassume la sua argomentazione in quattro proposizioni. Egli prevede che i BG siano aziende che (1) vendono prodotti e servizi di nicchia; (2) vendono prodotti e servizi che non richiedono adattamenti del marketing mix specifici per Paese; (3) utilizzano mezzi di comunicazione e consegna a basso costo relativo; e (4) hanno sede in Paesi con piccoli mercati interni per il prodotto e il servizio⁷⁸. L’ultima condizione è di facile comprensione. Se un’azienda intende servire un numero selezionato di clienti sparsi a livello globale, trovarsi in un mercato molto piccolo aumenta le possibilità che i suoi clienti siano stranieri. Per quanto riguarda le altre tre invece:

⁷³ Rugman, A. (1981). Inside the multinationals: the economics of internal markets. New York: Columbia University Press.

⁷⁴ Hennart, J. F. (2014). The accidental internationalists: A theory of Born Globals. *Entrepreneurship Theory and Practice* 38(1): 117-135.

⁷⁵ 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.

⁷⁶ Madsen, T., & Servais, P. (1997). The internationalization of born globals: An evolutionary process? *International Business Review*, 6(6): 561-583.

⁷⁷ Fan, T., & Phan, P. (2007). International new ventures: Revisiting the influences behind the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 38(7): 1113-1131.

⁷⁸ Hennart, J. F. (2014). The accidental internationalists: A theory of Born Globals. *Entrepreneurship Theory and Practice* 38(1): 117-135.

1. Il primo compito che deve affrontare un'azienda che desidera vendere all'estero è identificare i potenziali clienti, istruirli e convincerli ad acquistare. Questo può essere fatto più velocemente se sono i clienti ad avvicinarsi ai venditori piuttosto che se sono i venditori a dover attirare potenziali clienti. Mentre i produttori di beni di consumo per il mercato di massa devono intraprendere costose ricerche di mercato specifiche per Paese e campagne di marketing nei mercati di destinazione per identificare i clienti, istruirli e persuaderli ad acquistare i loro prodotti, i venditori di prodotti di nicchia globali possono vendere a livello globale con ricerche di mercato e spese di marketing minime⁷⁹. Gli acquirenti di prodotti di nicchia, infatti, tendono ad essere più informati sul prodotto e richiedono meno persuasione per l'acquisto rispetto agli acquirenti di prodotti di mercato di massa per i quali esistono molti sostituti. Sono anche tipicamente collegati in "comunità" in modo che la reputazione acquisita con un cliente si diffonda rapidamente ad altri⁸⁰. Inoltre, più la nicchia è ristretta e minori sono i competitors in gioco. Di conseguenza, le aziende che vendono prodotti di nicchia possono espandersi a livello internazionale dalla loro base con costi di vendita molto bassi.
2. Gli acquirenti di prodotti di nicchie globali, inoltre, tendono ad avere preferenze e aspettative che sono omogenee all'interno della nicchia e che non sono specifiche del Paese, ovviando così alla necessità di ricerca e adattamento del marketing mix specifico per Paese. Adattare il marketing mix alle variazioni locali è un processo che richiede tempo, per tentativi ed errori, che rallenta l'espansione all'estero⁸¹. La standardizzazione è invece molto più veloce.
3. Per quanto concerne il trasporto, infine, i prodotti devono essere portati al consumatore. Quelli che hanno un elevato rapporto peso/valore e che quindi sono di basso valore e deperibili dovranno essere fabbricati vicino a clienti stranieri. Questo perché il costo di trasporto avrebbe un'incidenza troppo alta e potrebbe scoraggiare l'acquisto, con i clienti che si indirizzerebbero ben volentieri su imprese più vicine. La creazione di stabilimenti esteri, però, richiede tempo⁸².
Al contrario, i prodotti costosi e unici possono essere esportati più facilmente. Se un prodotto è unico, infatti, il cliente dovrà necessariamente ordinarlo da fuori per trovarlo, ed accettare i costi di trasporto che ne conseguono. Inoltre, "unicità" è sinonimo di valore: i prodotti di nicchia sono spesso prodotti costosi e in tal caso il costo di trasporto ha un'incidenza molto bassa. I produttori di tali prodotti, quindi, possono servire i mercati esteri attraverso l'export, ovviando alla necessità di allestire impianti all'estero andando anche ad ottimizzare i costi.

Per riassumere, i fattori che distinguono un'impresa BG da una non-BG, vengono suddivisi e schematizzati da Hennart nella tabella che segue (nella colonna di destra i fattori che determinano un'internazionalizzazione veloce come precedentemente illustrato):

⁷⁹ Hennart, J. F. (2014). The accidental internationalists: A theory of Born Globals. *Entrepreneurship Theory and Practice* 38(1): 117-135.

⁸⁰ Sullivan, M., Weerawardena, J., & Liesch, P. (2012). Advancing entrepreneurial marketing: Evidence from born global firms, *European journal of marketing* 46(3-4).

⁸¹ Hennart, J. F. (2014). The accidental internationalists: A theory of Born Globals. *Entrepreneurship Theory and Practice* 38(1): 117-135.

⁸² Hennart, J. F. (2014). The accidental internationalists: A theory of Born Globals. *Entrepreneurship Theory and Practice* 38(1): 117-135.

What Makes Firm Expansion Take Longer?		
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

Figura 3: fattori che distinguono una BG da una non-BG⁸³

La conclusione a cui giunge Hennart è dunque semplice da intuire: è il *business model* di un'impresa che fa le BG.

1.2.C LA TEORIA DI DOW

Qualche anno dopo, però, non tarda ad arrivare la replica di D.Dow che, attraverso lo studio su alcune imprese esportatrici australiane, prova a verificare gli studi del collega francese.

La critica principale che Dow muove ad Hennart è l'aver involontariamente suggerito che le BG potrebbero non essere altro che imprese che rispondono razionalmente al loro ambiente e agli aspetti intrinseci delle opportunità che stanno cercando di sfruttare e, se fosse realmente così, ci sarebbe da chiedersi se le imprese BG siano davvero un tipo distinto di impresa⁸⁴.

Per iniziare la sua analisi, Dow distingue i fattori che favoriscono l'internazionalizzazione di un'impresa in: fattori interni e fattori esterni. I primi, correlati alla *resource-based view*⁸⁵, sono rappresentati dalle caratteristiche distintive interne delle imprese e sono presentati dalle teorie IE come "necessari" al raggiungimento di un'internazionalizzazione veloce: network di alleanze strategiche, risorse altamente tecnologiche, conoscenze e orientamento al marketing internazionale dei manager.

I fattori esterni, al contrario, sono quei fattori che non dipendono dalle caratteristiche dell'impresa e si dividono in fattori di facilitazione e fattori di spinta. Hennart nella sua teoria, in contrapposizione con la tesi classica,

⁸³ Hennart, J. F. (2014). The accidental internationalists: A theory of Born Globals. *Entrepreneurship Theory and Practice* 38(1): 117-135.

⁸⁴ 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.

⁸⁵ Nota: Framework manageriale utilizzato per determinare le risorse strategiche che un'azienda può sfruttare per ottenere un vantaggio competitivo sostenibile.

ritiene sufficienti questi fattori esterni per poter raggiungere lo status di impresa BG. I fattori facilitanti rappresentano le circostanze in cui sarebbe possibile un'internazionalizzazione veloce, mentre i fattori di spinta sono quelle caratteristiche dell'ambiente esterno che "spingono" l'impresa ad internazionalizzarsi. Entrambi questi fattori esterni evidenziati da Hennart, dunque, sono circostanze che provocano un'opportunità di mercato, indipendentemente dal comportamento dell'impresa, determinando ad esempio opportunità nei mercati esteri che presentano meno barriere e richiedono meno risorse⁸⁶.

Per esemplificare il concetto, si prende come esempio un'impresa che in fase di avviamento va incontro a vincoli sia in termini di capitale disponibile che di capacità manageriale⁸⁷: essa tenderà a sfruttare prima le opportunità più convenienti, cioè il suo mercato interno⁸⁸. In tal senso, nel caso di Paesi con piccole economie domestiche, le imprese possono tendere a esaurire le proprie opportunità interne molto prima, pertanto, le imprese delle economie più piccole vengono "spinte" prima nell'arena internazionale.

Come precedentemente descritto, i fattori individuati da Hennart sono quattro:

- vendita di prodotti e servizi di nicchia;
- vendita di prodotti e servizi che non richiedono adattamenti del marketing mix specifici per Paese;
- utilizzo di mezzi di comunicazione e consegna a basso costo;
- sede in Paesi con piccoli mercati interni per il prodotto e il servizio.

Di questi, i primi tre, secondo la classificazione di Dow, sono "fattori facilitanti", l'ultimo è un "fattore di spinta", mentre non sono presenti fattori interni direttamente collegati alle caratteristiche distintive dell'impresa. L'ipotesi di Dow nasce dunque da questo:

*"Se un'impresa diventa BG grazie esclusivamente a fattori esterni, si può dunque concludere che l'internazionalizzazione veloce è solo frutto di una fortunata circostanza? E che, dunque, le imprese si comporterebbero tutte allo stesso modo venendo meno la distinzione tra imprese BG e imprese non-BG?"*⁸⁹

La conclusione a cui giunge, però, è una via di mezzo:

*"Nonostante la forte relazione trovata tra fattori di facilitazione e imprese BG, i risultati di questo documento confermano che le imprese BG si comportano comunque in modo differente da quelle non-BG"*⁹⁰

Secondo Dow, i fattori esterni spiegano solo le circostanze in cui potrebbe essere possibile un'internazionalizzazione rapida e precoce (cioè la presenza di un'opportunità)⁹¹, tuttavia ciò rappresenta una condizione necessaria ma non sufficiente e non spiega quali aziende e/o individui potrebbero cogliere tali opportunità.

⁸⁶ Kahiya, E. T. (2013). Barriers to exports and the path towards internationalization: a comparison between conventional companies and new international initiatives, *Journal of International Entrepreneurship*, 11(1): 3-29.

⁸⁷ Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell, Londra.

⁸⁸ Hirsch, S., & Adar, Z. (1974). "Firm size and export performance", *World Development*, vol. 2, pp.41-46.

⁸⁹ 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.

⁹⁰ 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.

⁹¹ Chandra, Y., Styles, C., & Wilkinson, I. F. (2012). A vision based on the opportunity for rapid internationalization, *Journal of International Marketing*, 20(1): 74-102.

Senza la presenza di questi fattori facilitanti e di spinta, sarebbe molto difficile per un'azienda seguire un percorso BG, anche se l'imprenditore avesse una precedente esperienza di internazionalizzazione, ma, al tempo stesso, quando si presenta un'opportunità di BG, c'è bisogno di saper sfruttare tale opportunità. È dunque altamente improbabile che le imprese senza manager con una particolare esperienza e orientamento al marketing internazionale, o che non facciano ricorso a network di imprese, riescano a sfruttare tale opportunità. Secondo Dow, in conclusione, serve dunque la presenza sia di fattori facilitanti e di spinta che creino un'opportunità nel mercato esterno, sia la presenza di fattori interni (l'esperienza e abilità dei manager, risorse altamente tecnologiche, ecc.) che permettano di sfruttare questa opportunità e internazionalizzarsi in modo rapido. Di conseguenza, la tesi di Hennart potrebbe essere vista come una tesi complementare a quella classica, piuttosto che come un'alternativa.

1.3 I DUE “CASE STUDIES”

Per riassumere quanto fin qui detto, gli studi sul percorso di internazionalizzazione di un'impresa presentano diverse incongruenze e la teoria è ancora fortemente dibattuta. La prima tematica controversa è la velocità di internazionalizzazione, con il Modello di Uppsala che affermava come l'internazionalizzazione fosse un processo rischioso ed estremamente lento, mentre alcune evidenze più recenti mostrano l'esistenza di imprese che si espandono all'estero con grande velocità, le *Born Global*.

A questo punto però si è aperto un forte dibattito circa le cause e i requisiti che permettessero ad un'impresa di raggiungere questo status. Sono tre i principali filoni teorici che cercano di dare una risposta all'esistenza delle BG.

1) Le prime teorie, raggruppate sotto il nome di teorie IE o tesi classica, affermano che un'impresa per divenire BG debba:

- poter usufruire di moderne tecnologie nel settore dei trasporti e della comunicazione per un'espansione più rapida (orientativamente, dovrà esser nata dopo il 1990);
- aver la possibilità di sfruttare alleanze strategiche e un network di imprese attraverso cui espandersi contenendo i costi di investimento (es: espansione estera tramite Joint Ventures e non con investimenti diretti esteri);
- possedere una tecnologia all'avanguardia che da un lato influenza positivamente le prestazioni e dall'altro richiede di accelerare l'espansione all'estero per sfruttare i propri vantaggi prima di divenire obsoleta o essere emulata;
- avere dei Manager al comando che posseggano particolari requisiti quali ad esempio: avere un'esperienza pregressa nel mercato di riferimento dell'impresa, possedere un orientamento al

marketing internazionale, avere un'esperienza lavorativa all'estero o presso una Multinazionale, aver già lavorato in un'impresa di import/export, aver studiato all'estero, o saper parlare tante lingue.

2) Per contro, invece, la spiegazione alternativa proposta da Hennart afferma che un'impresa per divenire BG debba avere un modello di business basato sulla vendita di prodotti/servizi di nicchia che, in particolare:

- sono seguiti da una clientela che ha già una conoscenza approfondita del prodotto/servizio ed è ben informata sulle sue caratteristiche, spesso raggruppata in comunità, che quindi non vada educata e persuasa all'acquisto ma siano gli stessi clienti ad avvicinarsi al prodotto;
- non richiedono adattamenti del marketing mix specifici per Paese e sono invece estremamente standard;
- hanno pochi competitors: classificando così il proprio prodotto, nella percezione dei clienti, come "unico";
- essendo percepiti come prodotti unici, hanno un costo elevato: i costi di comunicazione e trasporto hanno quindi un'incidenza relativamente molto bassa sul costo totale;
- non hanno nessun bisogno di servizi post-vendita locali (altrimenti dovrebbero creare una rete di agenti in ogni mercato locale sopportando così dei costi extra);
- hanno sede in Paesi con mercati interni piccoli e hanno pochi potenziali clienti in giro per il mondo: l'impresa deve quindi da un lato internazionalizzarsi per sopravvivere perché i clienti locali si esauriscono prima, dall'altro deve sbrigarsi a internazionalizzarsi per prendere tutti i clienti in giro per il mondo prima che il suo vantaggio distintivo venga emulato.

3) Infine, la terza teoria è quella di Dow che divide i fattori enunciati dalle due precedenti correnti di pensiero in fattori interni e fattori esterni. I fattori interni sono quelli citati dalle teorie IE e sono tutti quei fattori che dipendono dalle risorse distintive dell'impresa. I fattori esterni, divisi in fattori facilitanti e fattori di spinta, sono quei fattori che dipendono dall'ambiente esterno e facilitano o spingono l'impresa ad un'internazionalizzazione veloce. Il secondo gruppo di fattori, dunque, crea un'opportunità di diventare BG, ma questa opportunità può essere sfruttata solo se si posseggono anche i fattori interni: le teorie IE e la teoria di Hennart sono dunque complementari tra loro, una ad integrazione dell'altra.

Per dare una nostra risposta al dibattito in corso verranno quindi studiati due casi all'interno del settore Automotive: un'impresa non-BG, Volvo Cars, e un'impresa BG, Tesla Inc. In particolare, attraverso la raccolta dati circa il loro percorso storico di internazionalizzazione, i loro modelli di business, i loro competitors e le caratteristiche e background dei manager alla guida, verificheremo quale delle tre teorie trova maggior corrispondenza nelle evidenze empiriche: la teoria classica della corrente IE, la teoria alternativa di Hennart o la teoria di "mediazione" di Dow.

CAPITOLO II

VOLVO E TESLA: RACCOLTA DATI E REPORT DELLE DUE IMPRESE

2.1 SETTORE AUTOMOTIVE

La scelta di queste due aziende si basa su alcune considerazioni di fondo: l'idea principale è stata innanzitutto quella di individuare e analizzare due aziende appartenenti allo stesso settore. Tutti gli studi empirici portati avanti fino ad ora, circa il fenomeno delle *Born Globals*, infatti, hanno sempre messo a paragone aziende provenienti da *business* diversi. Ogni settore, però, potrebbe contenere delle variabili a sé, diverse da un caso all'altro, e tali variabili potrebbero in qualche modo deviare i risultati della ricerca. L'idea è invece quella di selezionare imprese provenienti dal medesimo settore, così da focalizzarsi unicamente sulle caratteristiche dell'impresa stessa, determinanti o meno al raggiungimento dello status di BG. Partendo da questa idea, la seconda considerazione è stata invece una valutazione personale: questo elaborato rappresenta il termine della mia carriera universitaria e desideravo fosse caratterizzato da qualcosa che da sempre mi ha appassionato, il settore Automotive.

In ultimo, date queste premesse, la scelta delle due aziende: da un lato Volvo che è stata l'azienda scelta da Johanson e Vahlne come esempio di un'internazionalizzazione estremamente lenta che seguisse a pieno il modello a stadi da loro elaborato⁹²; dall'altro Tesla che, in contrapposizione a Volvo, è il simbolo di un'internazionalizzazione moderna ed estremamente veloce.

Prima di procedere allo studio delle due imprese, dunque, per poter contestualizzare i dati che andremo ad analizzare, è utile fare una breve introduzione sul settore Automotive, la sua storia, le sue caratteristiche, le sue dimensioni.

2.1.A. BREVE STORIA DEL SETTORE

Il settore Automotive ha origini lontane e, dai primi anni dell'800, per più di un secolo, si sono succedute una serie di invenzioni e scoperte esplorative che hanno portato all'attuale concezione di automobile.

Nata come oggetto di lusso destinato a pochi, ha visto cambiare questo status in primis negli Stati Uniti dove una delle prime industrie a nascere fu la "Ford Motor Company" che, nel 1908, immise nel mercato la sua "Model T", una vettura semplice ma affidabile, con un prezzo, che venne ridotto dagli 850 ai 260 dollari, alla portata anche degli stessi operai della Ford⁹³.

⁹² Johanson, J., & Vahlne, J. (1977). The internationalization process of the firm- a model of knowledge development and increasing foreign market commitment, *Journal of International Business Studies* 8(1): 23-32.

⁹³ Matteucci, M. (1967). *Storia dell'automobile*, Torino.

In Europa, al contrario, l'auto mantenne il suo status di prodotto di consumo elitario ancora per anni. Solo con l'avvento dei sistemi totalitari, che videro nell'auto uno strumento di propaganda, partì la creazione e la commercializzazione di modelli di automobili a basso costo: l'obiettivo era dotare di un veicolo motorizzato tutti i cittadini, trasformando così l'automobile, sulle orme del modello americano, in un prodotto di massa⁹⁴. Nel 1936 in Italia, ad esempio, venne introdotta la prima Fiat 500, e nel 1938, in Germania, nacque l'azienda automobilistica Volkswagen con il suo primo modello "Maggiolino". Negli anni successivi, la produzione di veicoli in Europa Occidentale ha poi subito un forte incremento, passando da 1,6 milioni nel 1950 a 6,1 milioni nel 1960, livello non molto lontano a quello americano che nello stesso anno ne contava 8,3 milioni⁹⁵.

La produzione iniziò così ad essere differenziata, con automobili "di massa" destinate al popolo da un lato e auto più "di nicchia", destinate a clienti facoltosi, dall'altro⁹⁶.

Il mercato dell'industria automobilistica vide poi sempre più nuovi produttori, e l'accentuarsi della competizione portò le imprese europee ad investire sempre di più in processi innovativi per ridurre i costi e per divenire più efficienti. Quando, però, nel decennio successivo, la nascita Unione Europea siglò accordi con il Giappone le imprese europee entrarono in crisi: le imprese giapponesi avevano enormi vantaggi produttivi e tecnologici rispetto a quelle europee.

Gli anni 2000, procedendo con il percorso storico, furono caratterizzati da una maggiore attenzione ai consumi e all'ambiente e, con l'entrata in vigore delle nuove normative ambientali e sulla sicurezza, ai costruttori furono imposti grossi investimenti in processi sempre più "green". Dal 2010, per adeguarsi alle stringenti normative legislative i sistemi di alimentazione si ridussero a quattro principali traiettorie tecnologiche: elettrico, ibrido, gas e idrogeno. Negli ultimi anni, gli investimenti necessari per adeguarsi a queste traiettorie tecnologiche, come ad esempio le piattaforme modulari per i nuovi motori ibridi ed elettrici, hanno spinto le imprese a scegliere la via, obbligata, delle alleanze, per poter sfruttare le economie di scala⁹⁷.

Il gruppo Volkswagen, ad esempio, con la sua piattaforma unificata "Mqb" ha permesso di creare vetture diverse per segmenti, stile e brand con la stessa base di costruzione. E sulla scia di Volkswagen anche gli altri grandi gruppi hanno seguito la via delle alleanze, con numerosi eventi di acquisizioni e fusioni.

2.1.B CARATTERISTICHE DEL SETTORE

Ripercorsa velocemente la storia del settore, è opportuno ora analizzarne le caratteristiche, al fine di comprendere meglio i comportamenti delle due aziende target della nostra ricerca.

Il settore Automotive è in primis un settore ad altissima intensità di capitale, con grandi investimenti specialmente in ricerca e sviluppo, come testimoniano i dati raccolti dall'Acea, l'Associazione dei Costruttori

⁹⁴ Cavallino, F., Filtri, L., Genta, G., & Morello, L. (2013). *The motor car. Past, present and future*, New York.

⁹⁵ Clark, K., & Fujimoto, T. (1992). Product development and competitiveness, *Journal of the Japanese and international economies*, 6(2).

⁹⁶ Volpato, G., & Stocchetti, A. (2008). Managing product life cycle in the auto industry: Evaluating carmakers effectiveness, *International journal of automotive technology and management*, 8(1).

⁹⁷ Maxton, G., & Wormald, J. (2004). *Time for a Model Change: Re-engineering the Global Automotive Industry*. Cambridge University Press.

Europei di Automobili, che lo classificano come il primo settore per spesa in ricerca e sviluppo, responsabile del 28% della spesa totale in R&S europea⁹⁸.

Non solo a livello europeo però, il settore Automotive si afferma anche a livello mondiale, contando ben 3 aziende (Volkswagen, Toyota e Daimler) nei primi 10 posti della EU R&D *Scoreboard* del 2015, la graduatoria che riporta informazioni economiche e finanziarie sulle prime 2500 aziende del mondo che hanno investito in R&D nell'ultimo anno fiscale:

Posizione	Denominazione	Nazionalità	Settore
1	VOLKSWAGEN	Germany	Automobili e parti
2	SAMSUNG	South Korea	App.Elettroniche ed elettriche
3	MICROSOFT	US	Servizi Software & Computer
4	INTEL	US	App. e tecnologie Hardware
5	NOVARTIS	Switzerland	Farmaceutico e Biotecnologie
6	ROCHE	Switzerland	Farmaceutico e Biotecnologie
7	TOYOTA MOTOR	Japan	Automobili e parti
8	JOHNSON & JOHNSON	US	Farmaceutico e Biotecnologie
9	GOOGLE	US	Servizi Software & Computer
10	DAIMLER	Germany	Automobili e parti
11	GENERAL MOTORS	US	Automobili e parti

Figura 4: Graduatoria mondiale delle imprese per valore degli investimenti in R&D⁹⁹

Questi risultati si sono mantenuti negli anni, portando ancora le imprese dell'industria automobilistica in alto alle graduatorie mondiali nel 2018, precedute solo da imprese dei settori *High tech* e farmaceutico. Come possiamo vedere dall'immagine che segue, infatti, la classifica delle Top 100 MNEs - ovvero le prime 100 aziende nel mondo per attività tangibili all'estero -, ordinate per investimenti in ricerca e sviluppo, vede tra le Top 20 R&D *Investors* ben sette aziende provenienti dal settore automobilistico:

Ranking	Company	Country	Industry	R&D expenditures (\$ billion)	R&D intensity
1	Amazon.com, Inc	United States	Tech	28.8	12.4
2	Alphabet Inc	United States	Tech	21.4	15.7
3	Samsung Electronics Co, Ltd	Korea, Rep. of	Tech	16.5	7.5
4	Huawei Technologies	China	Tech	15.3	14.1
5	Microsoft Corp	United States	Tech	14.7	13.3
6	Apple Inc	United States	Tech	14.2	5.4
7	Intel Corp	United States	Tech	13.5	19.1
8	Roche Holding AG	Switzerland	Pharmaceuticals	12.3	20.3
9	Johnson & Johnson	United States	Pharmaceuticals	10.8	13.2
10	Toyota Motor Corp*	Japan	Automotive	10.0	3.6
11	Volkswagen AG	Germany	Automotive	9.6	3.4
12	Novartis AG	Switzerland	Pharmaceuticals	9.1	16.5
13	Robert Bosch GmbH	Germany	Automotive	8.7	9.2
14	Ford Motor Co	United States	Automotive	8.2	5.1
15	Pfizer Inc	United States	Pharmaceuticals	8.0	14.9
16	General Motors Co	United States	Automotive	7.8	5.3
17	Daimler AG	Germany	Automotive	7.5	3.9
18	Honda Motor Co Ltd	Japan	Automotive	7.3	5.1
19	Sanofi	France	Pharmaceuticals	6.7	16.0
20	Siemens AG	Germany	Industrial	6.4	6.7

Figura 5: Top 20 R&D *Investors* estrapolata dalla Top 100 MNEs, 2018¹⁰⁰

⁹⁸ ACEA (2020). The Automotive Industry Pocket Guide 2019-2020.

⁹⁹ European Commission (2015). EU R&D Scoreboard. The 2015 EU Industrial R&D Investment Scoreboard. Publications Office of the European Union.

¹⁰⁰ UNCTAD (2018). World Investment Report 2018. Investment and new industrial policies. Key messages and overview.

Questo alto livello di investimenti in ricerca e sviluppo contribuisce a formare le barriere all'ingresso per il settore, barriere principalmente di tipo tecnologico, economico e istituzionali. Inoltre, una grossa dipendenza delle condizioni iniziali ("*Path Dependence*") - chi ha sempre investito e continuerà ad investire avrà sempre un vantaggio competitivo maggiore rispetto ai concorrenti -, determina una grande stabilità del settore.

A tale stabilità, oltre la dipendenza dalle condizioni iniziali, contribuiscono notevolmente anche le forti barriere all'uscita, quei fattori che impediscono la diminuzione o la cessazione di un'attività in un settore a causa degli investimenti specifici necessari per operarvi e dai conseguenti costi non recuperabili, i *sunk costs*. Ultima importante caratteristica del settore è la rigidità della sua struttura dei costi. I costi totali per un'azienda, in caso di rigidità della struttura di costi, sono costituiti prevalentemente da una componente fissa e solo in minor parte da una componente variabile, legata al volume dell'attività produttiva. Data tale componente di costi fissa, si rivelano molto importanti per il settore le economie di scala, che permettono di assorbire e distribuire una parte dei costi fissi.

Ricapitolando quindi, il settore Automotive si presenta come un settore: ad alta intensità di capitale investito, principalmente in R&S; stabile, con poche nuove imprese che entrano a causa delle alte barriere all'ingresso e poche che escono a causa dei *sunk costs* e delle conseguenti barriere all'uscita; avente una struttura dei costi rigida e forti economie di scala.

2.1.C DIMENSIONI DEL SETTORE

Per quanto concerne la domanda di autoveicoli, nell'ultimo decennio le vendite sono passate da quasi 75 milioni nel 2010 a 96 milioni nel 2017, con una crescita del 28% (pari a 21 milioni); dal 2017 il mercato ha avuto però un leggero calo, registrando 95,8 milioni di vendite nel 2018 e 91,5 milioni nel 2019. Questa crescita, tra il 2010 e il 2019, di circa 16,4 milioni, è da imputare per il 45% ai Paesi emergenti, Brasile, Russia, India e Cina ("*BRIC*"), per il 51% ai mercati tradizionali di Europa Occidentale, USA/Canada e Giappone e per il 4% al resto del mondo¹⁰¹.

Come possiamo vedere dalla figura che segue: nel 2010 i Paesi BRIC rappresentavano il 36% della domanda globale con 27 milioni di autoveicoli venduti, crescendo fino a raggiungere i 34 milioni (37%) nel 2019; i mercati tradizionali dell'Europa Occidentale, Nord America e Giappone, sono passati dal 44% di quota nel 2010 al 45% nel 2019 con oltre 42 milioni di autoveicoli; il resto del mondo vale, nel 2019, 14,6 milioni di vendite, 2,1 milioni in più del 2010, con una quota del 18%¹⁰².

¹⁰¹ ANFIA – Associazione Nazionale Filiera Industria Automobilistica (2020). L'industria automotive mondiale nel 2019 e trend 2020. Area studi e statistiche.

¹⁰² ANFIA – Associazione Nazionale Filiera Industria Automobilistica (2020). L'industria automotive mondiale nel 2019 e trend 2020. Area studi e statistiche.

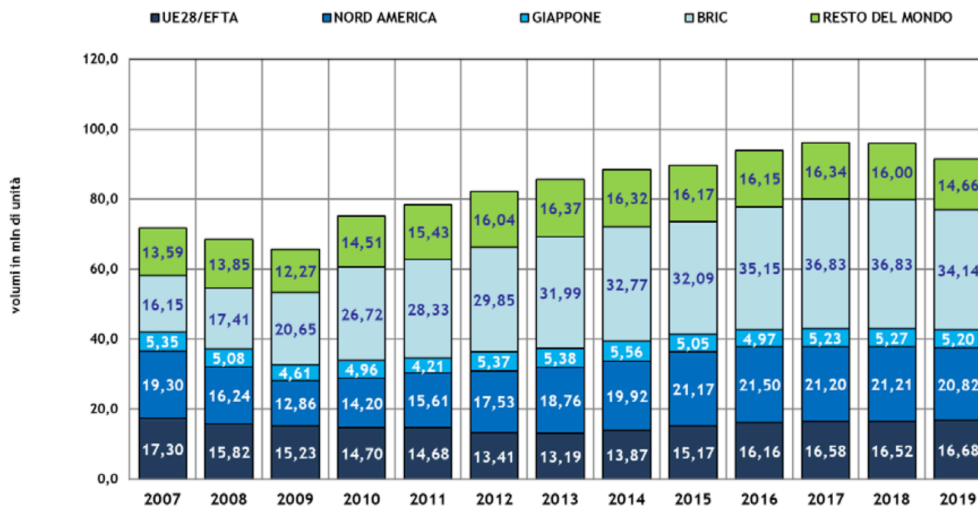
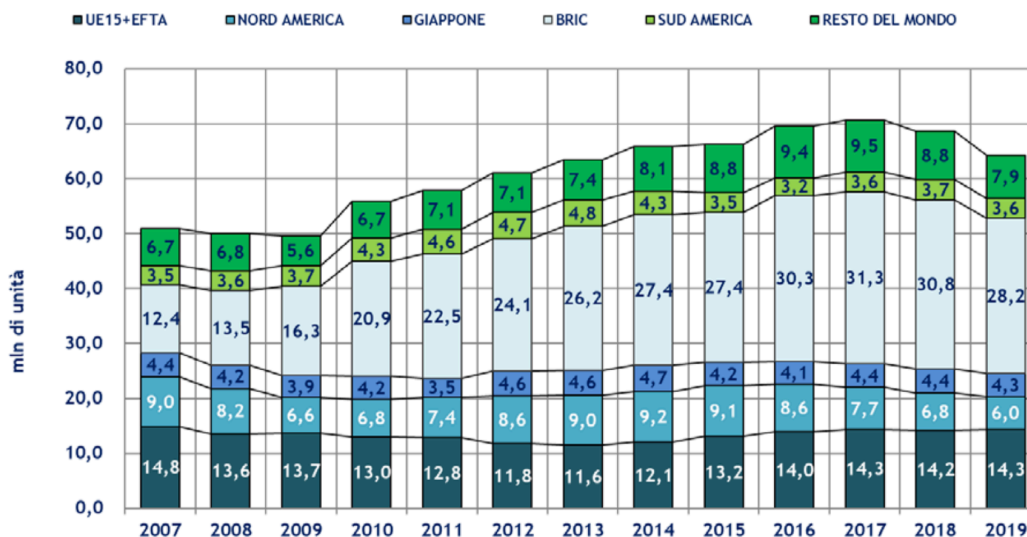


Figura 6: Vendite mondiali di autoveicoli (in milioni di unità) divise per macro aree¹⁰³

Di questi 91,5 milioni di autoveicoli venduti nel mondo, 64,27 milioni sono autovetture e la restante parte veicoli commerciali e industriali. Ai fini della nostra analisi ci concentreremo sulle prime.

La domanda globale di autovetture, 64,27 milioni, come è possibile notare dalla figura che segue, è ripartita tra Unione Europea, con 14,3 milioni di unità (+1,2% sul 2018 e il 24,6% della domanda globale), Nord America 6 milioni, Giappone 4,3 milioni, BRIC 28,2 milioni (di cui 21,4 si registrano solo in Cina), Sud America 3,6 e il resto del mondo con 7,9 milioni¹⁰⁴.



¹⁰³ ANFIA – Associazione Nazionale Filiera Industria Automobilistica (2020). L'industria automotive mondiale nel 2019 e trend 2020. Area studi e statistiche.

¹⁰⁴ ANFIA – Associazione Nazionale Filiera Industria Automobilistica (2020). L'industria automotive mondiale nel 2019 e trend 2020. Area studi e statistiche.

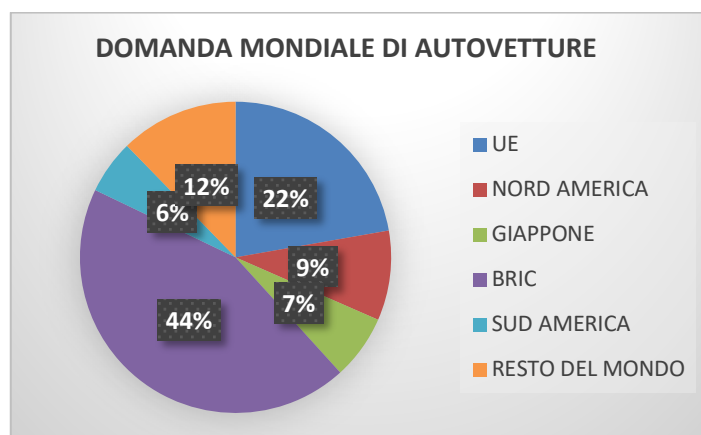


Figure 7 e 8: Vendite mondiali di autovetture (in milioni di unità e in %) divise per macro aree¹⁰⁵

Terminata l'analisi della domanda, e passando ad analizzare il settore dal lato dell'offerta e quindi della produzione, invece, si registra il picco di autoveicoli prodotti nel 2017, con il livello record di 98 milioni; quindi, nel 2018 si è registrato un primo calo dell'1%, seguito da uno più marcato del 5,2% nel 2019.

La classifica di Paesi produttori di autoveicoli riporta le stesse posizioni sia nel 2019 che nel 2018, come si può vedere nella tabella che segue: in testa la Cina con circa il 28% di quota della produzione globale, seguita da USA con l'11,8%, Giappone con il 10,5%, Germania con il 5,5% e India con il 4,9%. Seguono poi Messico, Sud Corea, Brasile, Spagna, Francia, Thailandia e Canada¹⁰⁶. Da notare il calo di vendite per ogni Paese (ad eccezione di Spagna e Brasile) tra i due anni.

	Paese	2018	Paese	2019
1	CINA	27.809.196	CINA	25.720.665
2	USA	11.297.911	USA	10.873.667
3	GIAPPONE	9.729.594	GIAPPONE	9.684.294
4	GERMANIA*	5.554.209	GERMANIA*	5.076.349
5	INDIA	5.174.232	INDIA	4.515.991
6	MESSICO	4.100.770	MESSICO	3.988.878
7	SUD COREA	4.028.705	SUD COREA	3.950.614
8	BRASILE	2.881.018	BRASILE	2.944.988
9	SPAGNA	2.819.565	SPAGNA	2.822.360
10	FRANCIA*	2.316.831	FRANCIA*	2.253.000
11	THAILANDIA	2.159.640	THAILANDIA	2.005.890
12	CANADA	2.025.794	CANADA	1.916.585

Figura 9: Produzione mondiale di autoveicoli per macro aree¹⁰⁷

Lasciando da parte i veicoli commerciali e industriali, la produzione globale di autovetture registra i 67 milioni di unità nel 2019, con un calo del 6,5% sui volumi del 2018. Di questi, il 60,6% è prodotto in Asia - il 32% in Cina, il 12,5% in Giappone, il 5,4% in India, il 5,4% in Corea del Sud -, il 27,7% in Europa (il 23,7%

¹⁰⁵ ANFIA – Associazione Nazionale Filiera Industria Automobilistica (2020). L'industria automotive mondiale nel 2019 e trend 2020. Area studi e statistiche.

¹⁰⁶ ANFIA – Associazione Nazionale Filiera Industria Automobilistica (2020). L'industria automotive mondiale nel 2019 e trend 2020. Area studi e statistiche.

¹⁰⁷ ANFIA – Associazione Nazionale Filiera Industria Automobilistica (2020). L'industria automotive mondiale nel 2019 e trend 2020. Area studi e statistiche.

nell'Unione Europea), il 6,5% nel Nord America (con 2,5 milioni di autovetture negli Stati Uniti, 1,4 in Messico e 461 mila in Canada), e il 5,2% nel resto del mondo¹⁰⁸.

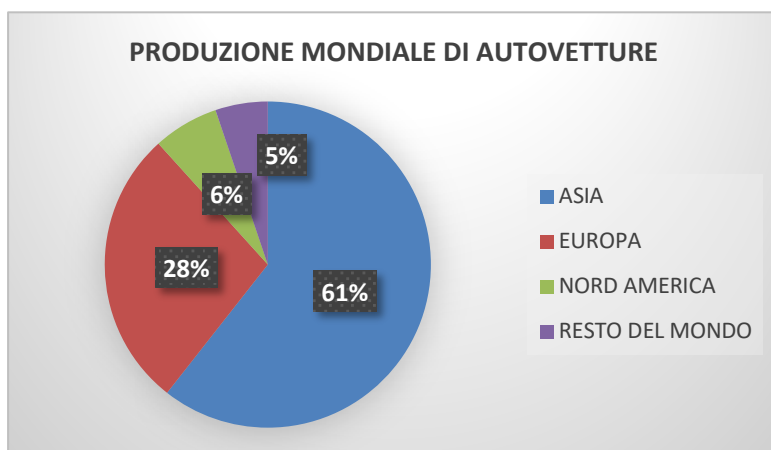


Figura 10: Produzione mondiale di autovetture in % per ogni macro area¹⁰⁹

La maggior area di produzione, dopo l'Asia, è quindi l'Europa e in particolare l'Unione Europea. Tra i Paesi dell'UE il più importante a livello di produzione di autovetture è la Germania che nel 2019 registra 4,66 milioni di unità prodotte nei confini domestici (-9% rispetto al 2018), che rappresentano il 29% della produzione in UE e il 7% della produzione globale. Le auto di produzione tedesca esportate nel mondo sono state 3,5 milioni, il 75% delle auto prodotte e il principale mercato di destinazione è proprio l'Europa con il 62% di quota, seguita dai mercati asiatici (19%) e americani (15%). Primo Paese europeo importatore di auto tedesche è il Regno Unito, seguito da Italia e Francia¹¹⁰.

Il trend per il 2020, a causa della pandemia da Covid19, è sicuramente in calo: nel secondo trimestre, l'attività economica mondiale ha subito un drastico calo a causa delle misure di contenimento. Nel 1° semestre 2020 le perdite di produzione, dovute al Covid-19, nelle principali macro aree di produzione, ammontano ad oltre 11 milioni di unità e corrispondono al 15% della produzione totale delle aree considerate nel 2019.

	Produzione persa	% su anno 2019
UE	3.649.677	20%
NORD AMERICA	3.456.575	21%
CINA	2.040.005	8%
GIAPPONE	1.351.993	14%
BRASILE	744.800	25%
Totale	11.243.050	15%

Figura 11: Produzione autoveicoli persa a Gennaio/Giugno 2020 rispetto a Gennaio/Giugno 2019 e % su produzione Anno 2019¹¹¹

¹⁰⁸ ANFIA – Associazione Nazionale Filiera Industria Automobilistica (2020). L'industria automotive mondiale nel 2019 e trend 2020. Area studi e statistiche.

¹⁰⁹ ANFIA – Associazione Nazionale Filiera Industria Automobilistica (2020). L'industria automotive mondiale nel 2019 e trend 2020. Area studi e statistiche.

¹¹⁰ ANFIA – Associazione Nazionale Filiera Industria Automobilistica (2020). L'industria automotive mondiale nel 2019 e trend 2020. Area studi e statistiche.

¹¹¹ ANFIA – Associazione Nazionale Filiera Industria Automobilistica (2020). L'industria automotive mondiale nel 2019 e trend 2020. Area studi e statistiche.

2.2 RACCOLTA DELLE INFORMAZIONI E METODOLOGIA D'ANALISI

La domanda alla quale si vuole rispondere, nel corso dell'elaborato, è perché esistano imprese *Born Globals*, e quali fattori permettano ad un'impresa di espandersi rapidamente all'estero.

Come visto, le imprese *Born Globals*, così come sono definite da Knight e Cavusgil, sono imprese che esportano fin dai primi mesi di vita, raggiungendo un'elevata percentuale di esportazioni (25%) nei primi tre anni di vita, e vendendo in un numero significativo di Paesi¹¹².

La variabile dipendente del nostro modello sarà dunque *il tempo che intercorre tra la data in cui un'impresa immette per la prima volta il proprio prodotto o servizio sul mercato e la data di raggiungimento del 25% delle vendite estere*. Indicheremo questa variabile con "T".

Sempre seguendo la definizione teorica di Knight e Cavusgil, qualora tale tempo T impiegato sia inferiore a 3 anni ("T < 3") l'impresa sarà classificata come BG, altrimenti ("T > 3") no.

Le variabili indipendenti, che influenzeranno la nostra variabile "T", saranno tutti i fattori evidenziati dalle contrapposte teorie, classica e alternativa. Le dividiamo in variabili indipendenti IE ("International Entrepreneurship" della teoria classica) e variabili indipendenti FSA ("Firm Specific Advantage" della teoria alternativa proposta da Hennart).

Le variabili IE sono:

- la possibilità per l'impresa di poter usufruire di moderne tecnologie nel settore dei trasporti e della comunicazione;
- la possibilità di sfruttare alleanze strategiche e un network di imprese attraverso cui espandersi;
- il possesso di una tecnologia all'avanguardia;
- essere guidata da manager con esperienza lavorativa pregressa sui mercati esteri, in una MNE, o in imprese import/export;
- essere guidata da manager che hanno studiato o avuto esperienze all'estero;
- essere guidata da manager che sanno parlare tante lingue.

Le variabili FSA sono:

- vendere un prodotto di nicchia con pochi clienti nel mondo ma ben informati sulle sue caratteristiche;
- vendere un prodotto che non ha bisogno di adattamento locale;
- avere pochi competitors, avere costi di comunicazione e trasporto con un'incidenza relativamente molto bassa sul costo totale;
- non aver nessuna necessità di erogare servizi post-vendita;
- avere pochi clienti nel Paese domestico.

¹¹² 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.

I casi studio analizzati, infine, sono Volvo e Tesla e il modello di raccolta delle informazioni prevede l'analisi degli archivi interni alle due società, dei bilanci e report annuali, osservazioni circa il *background* dei manager alla guida dell'azienda al momento dell'espansione all'estero, e studi di settore.

Seguendo lo schema di Kathleen M., circa la conduzione di una “*case study research*”¹¹³, seguirà infine una tabulazione¹¹⁴ delle evidenze emerse dai due casi studio e paragonate tra loro.

Dimostrando che Tesla sia classificabile come BG¹¹⁵, quindi, le caratteristiche da essa possedute saranno per noi fattori empiricamente rilevanti ai fini del raggiungimento di tale status; al contrario, le caratteristiche possedute da Volvo, che viene classificata come impresa non-BG, si dimostreranno essere fattori non sufficienti al raggiungimento di un'internazionalizzazione veloce. Incrociando i risultati si riusciranno ad identificare i soli fattori determinanti ai fini della nascita di imprese *Born Global*.

Tali evidenze saranno infine paragonate alle tre contrapposte correnti letterarie, quella promossa da Knight e Cavusgil circa l'importanza dell'influenza dei manager nel processo di internazionalizzazione¹¹⁶, quella promossa da Hennart circa invece l'importanza del modello di business¹¹⁷, e in ultimo il “compromesso” proposto da Dow¹¹⁸, cercando di fornire una chiave di lettura utile alla risoluzione del dibattito in corso.

		T > 3 = NoBG	T < 3 = BG
VOLVO		x	
TESLA			x
Possibilità per l'impresa di poter usufruire di moderne tecnologie nel settore dei trasporti e della comunicaz.	IE		
Aver sfruttato alleanze strategiche e un network di imprese attraverso cui espandersi	IE		
Tecnologia all'avanguardia	IE		
Manager con esperienza lavorativa pregressa sui mercati esteri, in una MNE, o in imprese import/export	IE		
Manager che hanno studiato e avuto esperienze all'estero	IE		
Manager che sanno parlare tante lingue	IE		
Prodotto di nicchia: pochi clienti nel mondo ma ben informati sulle caratteristiche del prodotto	FSA		
Pochi competitors	FSA		
Prodotto che non ha bisogno di adattamento locale	FSA		
I costi di comunicazione e trasporto hanno un'incidenza relativamente molto bassa sul costo totale	FSA		
No necessità di servizi post-vendita	FSA		
Pochi clienti nel mercato domestico	FSA		

(Questa tabella sarà completata e analizzata nel capitolo successivo).

¹¹³ Kathleen M. (1989). Building Theories from Case Study Research, *The Academy of Management Review*, 14(4): 532-550.

¹¹⁴ Vedi tabella in fondo.

¹¹⁵ Avendo scelto appositamente le due aziende per avere un esempio di impresa BG e un esempio di impresa non-BG, questa caratteristica si assume come data. In ogni caso sarà possibile verificare l'affermazione nei sotto-paragrafi “tappe del processo di internazionalizzazione” in riferimento a ciascuna azienda.

¹¹⁶ 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.

¹¹⁷ Hennart, J. F. (2014). The accidental internationalists: A theory of Born Globals. *Entrepreneurship Theory and Practice* 38(1): 117-135.

¹¹⁸ 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.

2.3 VOLVO

Una sera d'estate del 1924 si incontrarono a Stoccolma Assar Gabrielsson, il direttore delle vendite di SKF, fabbrica produttrice di cuscinetti a sfera operante nel settore della metalmeccanica, e Gustaf Larson, un ingegnere del gruppo AB Galco che aveva lavorato in SKF tra il 1917 e il 1919. Gabrielsson aveva un progetto che volle condividere con il vecchio collega: tentare di avviare la produzione di una nuova automobile svedese. L'idea di base era la realizzazione di automobili che potessero migliorare la vita delle persone grazie alla maggior attenzione per la sicurezza e il comfort: nelle loro intenzioni le Volvo dovevano essere le auto più sicure al mondo¹¹⁹.

In una riunione del consiglio tenutasi a Hofors, in Svezia, il 10 agosto 1926, la SKF accettò l'investimento e decise di utilizzare la vecchia consociata AB Volvo per il progetto automobilistico. La Volvo esisteva già infatti, originariamente concepita per una serie speciale di cuscinetti a sfera per il mercato americano, ma di fatto non era mai stata utilizzata. Il 12 agosto 1926 fu firmato un contratto tra la SKF e Assar, stabilendo che tutti i dieci prototipi di auto, disegni tecnici, calcoli, ecc. dovessero essere consegnati a Volvo AB e ad Assar, in cambio, sarebbe stata rimborsata la maggior parte dei suoi investimenti privati per i prototipi di auto. In altre parole, Assar Gabrielsson vendette il suo progetto ad AB Volvo¹²⁰. Nel 1927 venne immessa sul mercato la prima autovettura, la Volvo ÖV4 e l'anno successivo la sua versione con il tettino coperto, la PV4¹²¹.

Successivamente, nel 1935, la SKF cedette le sue quote e Volvo diventò indipendente, e sul finire della Seconda Guerra Mondiale iniziò ad affermarsi saldamente oltre i confini svedesi. Nel 1964, Volvo aprì uno dei suoi più importanti impianti di produzione, dove vengono tuttora assemblati i fuoristrada e le auto di classe elevata, a Torslanda, in Svezia.

Nel 1978 l'azienda fu vicinissima ad una cessione del 40% a favore dello Stato norvegese in cambio di 200 milioni di SEK e una concessione del 10% sul giacimento petrolifero di Oseberg. I principali attori istituzionali in Svezia, però, si opposero all'accordo e lo bloccarono. Un nuovo blocco arrivò anche qualche anno dopo, nel 1993, quando stava per delinearsi la fusione con Renault, contrastato principalmente da un'associazione di azionisti svedese¹²².

La cessione di Volvo era però prossima, e infatti nel 1999 il settore automobilistico, la Volvo Car Corporation, pur mantenendo il nome Volvo, venne scisso dal gruppo, venendo acquisito dalla Ford Motor Company. Quindi, alcuni anni dopo, nel 2010, Volvo Cars venne nuovamente venduta da Ford al gruppo cinese Geely dietro un pagamento a Ford di 1,8 miliardi di dollari in contanti¹²³.

¹¹⁹ www.volvogroup.com.

¹²⁰ Gabrielsson, A. (1959). The thirty-year history of Volvo.

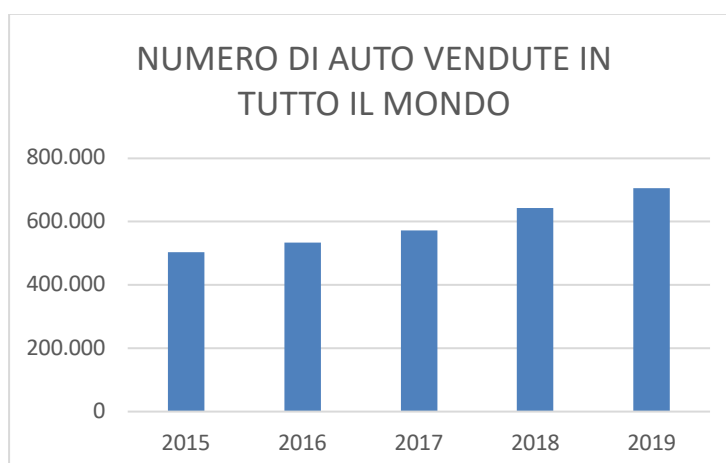
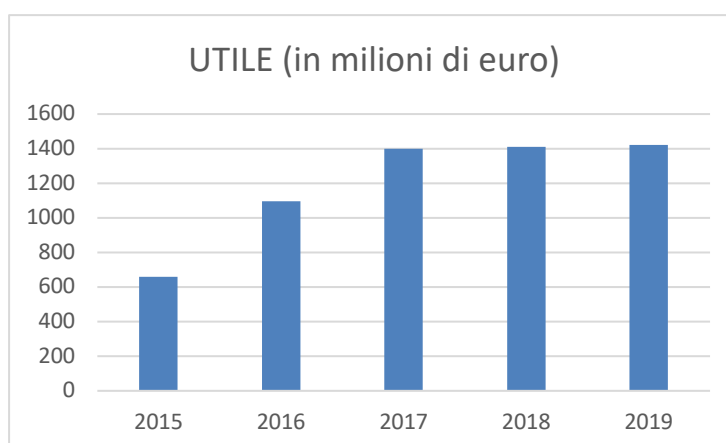
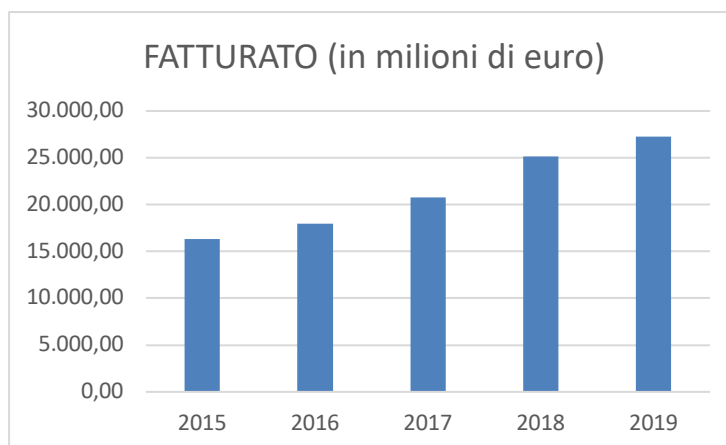
¹²¹ www.volvogroup.com.

¹²² Dwyer, P. (1993). Why Volvo Kissed Renault Goodbye, Bloomberg.

¹²³ www.volvogroup.com.

Volvo Cars è quindi oggi controllata a maggioranza dal 2010 dal gruppo Geely Holding, una società automobilistica multinazionale cinese con sede a Hangzhou, fondata nel 1986 ed entrata nel settore automobilistico nel 1997 con il suo marchio Geely Auto¹²⁴.

Per comprendere meglio la grandezza del gruppo, sono mostrati di seguito i dati, dai Report annuali della società, riguardanti il fatturato, l'utile generato e il numero di auto vendute da Volvo negli ultimi 5 anni (dati aggiornati al 2019):



¹²⁴ Nicholson, C. (2010). Geely of China Completes Acquisition of Volvo, The New York Times.

Come si può vedere, la Volvo Car Group, con circa 2.300 concessionari locali di circa 100 società di vendita nazionali in tutto il mondo, registra al 2019 un fatturato di 27.245,55 milioni euro, un utile di 1.421,63 milioni euro, circa 41.500 dipendenti e un numero di auto vendute pari a 705.452 (registrando un record di vendite per il sesto anno consecutivo), numeri in continua crescita dal 2015 ad oggi¹²⁵.

Il suo mercato principale è l'Europa in cui effettua quasi il 50% delle sue vendite, mentre per quanto concerne i Paesi, i mercati più grandi in cui opera sono la Cina, con 154.961 auto vendute nel 2019, gli Stati Uniti, con 108.234, la Svezia, con 64.290, e a seguire gli altri Paesi dell'Unione europea - UK (56.316), Germania (52.954), Belgio (23.547), Italia (22.101), Francia (20.818), Olanda (16.325) - e il Giappone (18.573)¹²⁶.

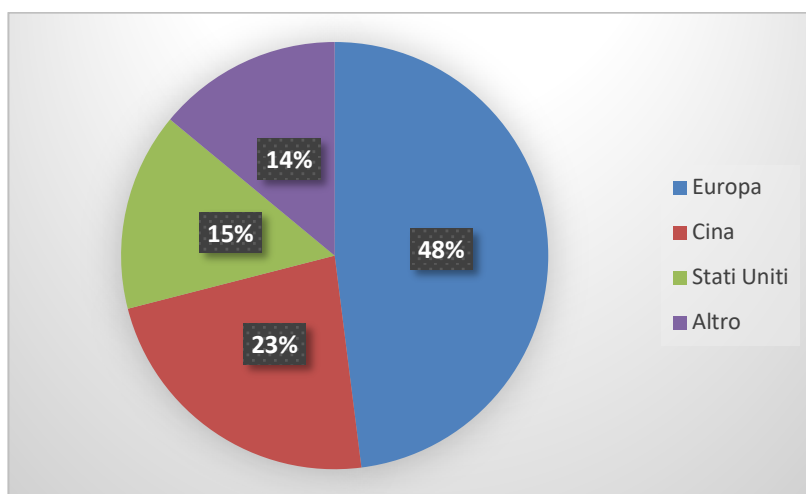


Figura 12: Auto Volvo vendute per ogni mercato in termini percentuali¹²⁷

2.3.A LE TAPPE DEL PROCESSO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE

Volvo Car Group, dunque, secondo il suo “Annual Report” aggiornato al 2019, gestisce oggi stabilimenti di produzione in tutto il mondo - a Göteborg in Svezia, a Ghent in Belgio, in Sud Carolina negli USA, a Chengdu, Luqiao e Daqing in Cina - e ha 2 diversi HeadQuarter - in New Jersey e a Shanghai -¹²⁸.

Alla produzione di automobili si aggiunge poi quella di costruzione dei motori, che avviene presso lo stabilimento svedese di Skövde e in quello cinese di Zhangjiakou e quella di componenti della carrozzeria prodotti a Olofström in Svezia. La Casa automobilistica ha inoltre uno stabilimento di assemblaggio a Kuala

¹²⁵ I valori potrebbero subire leggere variazioni a seconda delle variazioni dei tassi di cambio. Sui report di Volvo i numeri sono espressi in corone svedesi.

¹²⁶ www.volvocars.com.

¹²⁷ Volvo Annual Report 2019.

¹²⁸ Volvo Annual Report 2019.

Lumpur (Malesia) e centri di Ricerca & Sviluppo a Shanghai, Copenhagen (Danimarca), Stoccolma, Lund (entrambe in Svezia) e Sunnyvale (USA)¹²⁹.

Come illustrato in precedenza, vende oggi in oltre 100 Paesi per un totale di auto vendute di oltre 700.000 in tutto il mondo, con una crescita globale del 9,8% rispetto all'anno precedente: più di 340.000 in Europa (+7%), 155.000 in Cina (+19%), quasi 110.000 negli Stati Uniti (+10%) e oltre 100.000 nel resto del mondo (+6%)¹³⁰.

L'internazionalizzazione dell'azienda, però, è stato un processo lungo e tortuoso. I primi ad analizzarne l'espansione all'estero furono Johanson e Wiedersheim-Paul che, nel 1975, per dimostrare la validità del modello di Uppsala, presero ad esempio l'internazionalizzazione di quattro aziende svedesi, una delle quali Volvo¹³¹.

Seguendo la teoria del modello a stadi, i due autori hanno analizzato le tre fasi cruciali del processo di internazionalizzazione: la prima fase in cui l'azienda vende all'estero attraverso lo strumento dell' "export indiretto", tramite cioè l'ausilio di un agente interno al Paese (è quasi assimilabile ad una vendita domestica); la seconda fase in cui viene costruita una filiale di vendita all'estero continuando però a produrre all'interno dei propri confini, e la terza e ultima fase in cui viene stabilita all'estero anche la filiale produttiva.

Come è possibile osservare dalla figura che segue, l'azienda iniziò a stabilire agenti all'estero per la prima volta tra il 1929 e il 1930, sui mercati vicini, Danimarca, Paesi Bassi e Norvegia e su quelle lontane meno industrializzate come Argentina, Brasile, Spagna e Portogallo. Mentre, per quanto riguarda le vendite ai grandi mercati europei, non ci fu alcun tentativo fino agli anni '50, a causa della dura concorrenza delle industrie nazionali su questi mercati¹³².

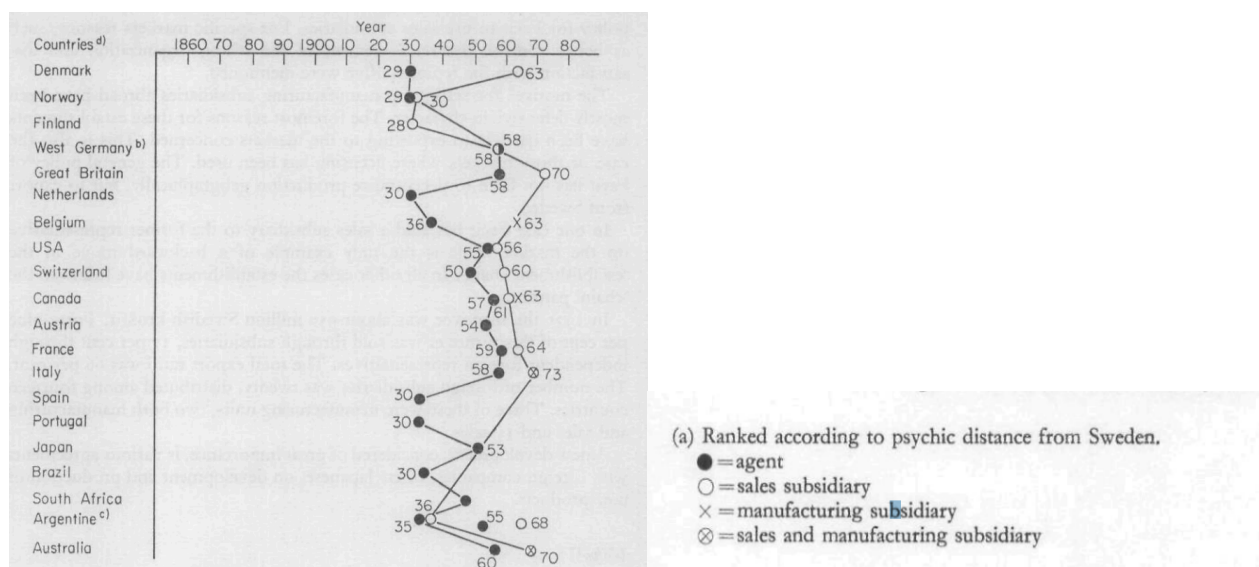


Figura 13: Tappe di internazionalizzazione di Volvo¹³³

¹²⁹ Canali, C. (2020). Volvo, 10 anni dopo l'acquisizione da parte di Geely. Ecco perché la cura cinese ha funzionato. Il Sole24ore.

¹³⁰ Volvo Annual Report 2019.

¹³¹ Johanson, J. & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm: Four Swedish cases, Journal of Management Studies 12(3): 305-322.

¹³² Johanson, J. & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm: Four Swedish cases, Journal of Management Studies 12(3): 305-322.

¹³³ Johanson, J. & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm: Four Swedish cases, Journal of Management Studies 12(3): 305-322.

In generale la politica di Volvo, agli inizi della sua internazionalizzazione, è stata quella di non utilizzare proprie affiliate o sussidiarie, bensì di esportare tramite agenti. Tuttavia, in Finlandia nel 1928 e in Norvegia nel 1930, vennero create delle filiali di vendita perché risultava difficile trovare agenti pronti alla distribuzione. Successivamente, nel 1936, venne creata una filiale di vendita anche in Argentina.

Negli anni '50 iniziò quindi a fare assemblaggio e alcune vendite all'interno della CEE (di cui la Svezia non era ancora membro) e verso gli anni '60 aprì nuove filiali di vendita nella maggior parte dei Paesi europei, negli Stati Uniti e in Canada. Nel 1963 Volvo aprì il primo impianto di assemblaggio della sua storia al di fuori della Svezia, in Canada e nel 1970 seguì un nuovo impianto produttivo nel Belgio, nel 1970 in Australia e nel 1973 in Italia¹³⁴.

Nel 1972 Volvo acquisì la sezione automobilistica della Daf, una casa olandese, per ampliare la gamma proponendo vetture più economiche: la serie 200, prodotta pochi anni dopo, venderà quasi 3 milioni di esemplari e nel 1975, firmò una joint-venture con Peugeot e Renault per la progettazione e costruzione di un motore di successo, il PRV, adottato poi da molte altre auto¹³⁵.

Arrivati al 1975, quasi cinquant'anni dopo la sua nascita, Volvo contava più di 100 mercati di esportazione e il rapporto di esportazione superava il 70% del fatturato totale di circa 7000 milioni di corone svedesi, aveva filiali di produzione in cinque Paesi e filiali di vendita in dodici. Volvo si era quindi trasformata in un'azienda europea con una base svedese, invece di quello che era stato in precedenza: una società prevalentemente svedese con vendite all'esportazione¹³⁶.

2.3.B IL BUSINESS MODEL

Per analizzare il modello di business di Volvo è stato utilizzato lo strumento di analisi elaborato da Osterwalder e Pigneur, un approccio al design del modello di business che circonda il modo in cui un'organizzazione crea, fornisce e acquisisce valore, il Business Model Canvas¹³⁷.

Secondo i due autori i quattro elementi principali di un *Business Model* sono l'infrastruttura, i vantaggi offerti, i clienti e la struttura finanziaria. Queste aree vengono quindi decostruite e affrontate attraverso nove "blocchi costitutivi": i segmenti di clientela, le proposte di valore dei prodotti, i canali di comunicazione, la distribuzione e vendita, i rapporti con i clienti, i flussi di entrate, le risorse chiave, le attività chiave, la partnership chiave e la struttura dei costi. Di seguito una mia elaborazione personale del modello di business di Volvo:

¹³⁴ Johanson, J. & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm: Four Swedish cases, *Journal of Management Studies* 12(3): 305-322.

¹³⁵ www.volvogroup.com.

¹³⁶ www.volvogroup.com.

¹³⁷ Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*.

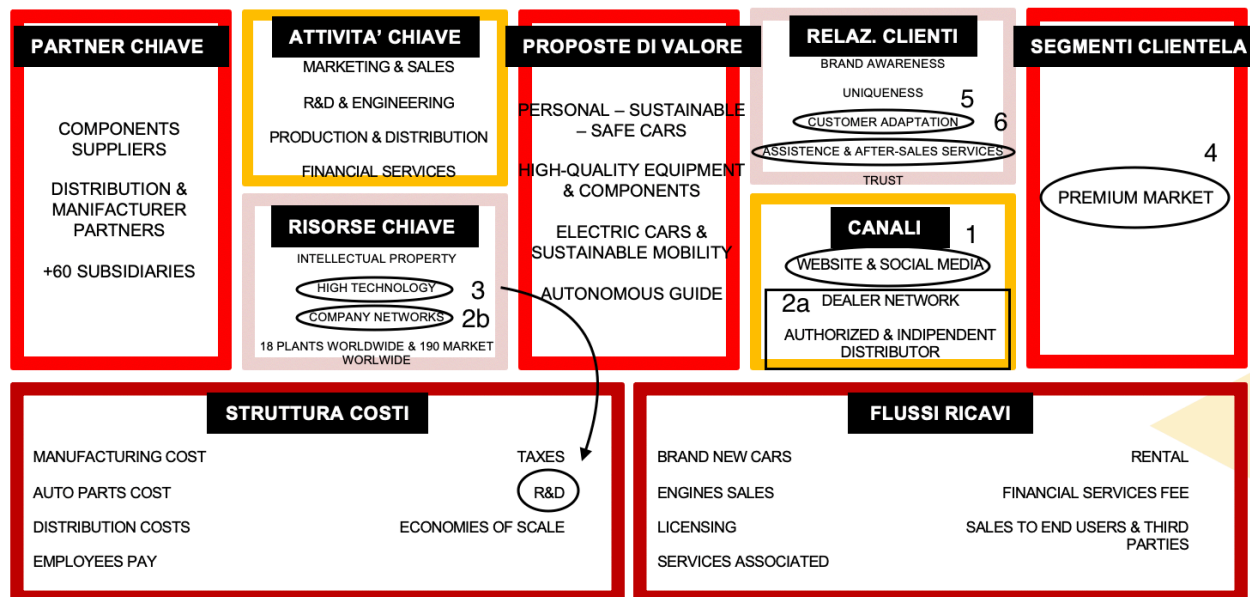


Figura 14: Business Model Canvas di Volvo¹³⁸

Tra i vari elementi interni ai nove blocchi, nella figura precedente, sono evidenziati sei punti particolari su cui focalizzare l'attenzione.

Il primo punto riguarda un particolare canale di comunicazione dell'azienda: il website e i social media. Oggi Volvo Cars, così come la quasi totalità delle imprese - automobilistiche e non -, fa largo uso dei moderni canali di comunicazione, con oltre 1,4 milioni di seguaci su Instagram, 1,9 milioni su Facebook e un sito web costantemente aggiornato, con una sezione dedicata al "Mondo Volvo", descrivendo le iniziative e comunicando i valori del gruppo. La spesa in marketing e comunicazione, ricompresa nella voce "*selling expenses*" del bilancio, ammonta a 1704,01 milioni di euro nel 2019 - spesa quasi equivalente a quella di 1712,29 milioni dell'anno precedente - e il messaggio che Volvo Cars vuole lanciare è l'immagine di un'auto che punti a garantire che i clienti siano liberi di muoversi in modo personalizzato, sostenibile e sicuro¹³⁹. Attraverso queste moderne via di comunicazione è sicuramente più facile avvicinarsi al cliente finale, istruirlo sul prodotto, e indurlo all'acquisto anche se ad una distanza psico-fisica elevata. Tuttavia, quando l'azienda è stata creata, nel 1927, questi strumenti di comunicazione non esistevano e la rete ferroviaria doveva ancora completare il suo processo di espansione e globalizzazione. È bene sottolineare ora questo punto perché sarà poi ripreso nel prossimo capitolo.

Un altro punto molto importante riguarda il sistema di distribuzione di Volvo: "Le vetture a marchio Volvo sono commercializzate e vendute da aziende presenti sui mercati locali e società commerciali nazionali attraverso una rete di circa 2.300 concessionarie locali in quasi 100 Paesi. Le concessionarie sono per lo più società indipendenti"¹⁴⁰.

¹³⁸ Fonte: mia elaborazione.

¹³⁹ Volvo Annual Report 2019.

¹⁴⁰ www.volvocars.com/it.

Come indicato sul proprio sito, infatti, il gruppo Volvo Car conta oggi oltre 60 filiali commerciali in più di 100 Paesi in tutto il mondo: 26 in Svezia, 21 nel resto d'Europa, 6 in America e 10 in Africa e Asia¹⁴¹ e ognuna di queste filiali gestisce una fitta rete di distributori. La maggior parte di essi sono indipendenti e si comportano come clienti nei confronti della casa madre, acquistando in anticipo le vetture e rivendendole in un secondo momento; mentre ad una minor parte viene concesso il diritto di accesso e utilizzo agli asset intangibili dell'azienda (marchio e tecnologia su tutti) tramite contratti di vendita e *licensing*. Dei 27.245,55 milioni euro di ricavi del 2019, infatti, 162,55 milioni provengono da contratti di licenza, numeri in leggero calo rispetto ai 250,73 dell'anno precedente¹⁴². Nonostante la fitta rete di distributori, però, uno dei propositi dell'azienda è quello di affiancare al modello di business tradizionale di vendita di automobili tramite i partner al dettaglio, nuovi sistemi di vendita più diretti al cliente. Questa idea di consumo diretto si concretizza in tre modi: nel sistema "Care by Volvo", modello di accesso all'auto basato su un abbonamento che consente ai consumatori di avere un'auto semplicemente pagando un canone mensile di abbonamento omnicomprensivo; nella "Volvo Car Mobility M", la soluzione di mobilità condivisa che dà l'opportunità di utilizzare un'auto per un periodo di tempo più breve come sistema alternativo all'auto di proprietà; oppure ancora attraverso l'e-commerce che permette l'accesso ad un configuratore per creare uno showroom digitale complementare agli showroom fisici dei rivenditori.

Proseguendo sempre sul tema "network", è molto importante è la voce "company networks". Volvo usufruisce infatti di una rete di alleanze strategiche, JV e partecipazioni di minoranza attraverso cui poter creare maggiore competitività e sinergie nello sviluppo di tecnologie di prossima generazione: Polestar, di cui Volvo è proprietaria al 50%, Zennuity, con una partecipazione sempre del 50%, e Lynk & Co, con una partecipazione del 30%, tra tutte. Gli introiti provenienti dalle partecipazioni di minoranza di Volvo nel 2019 ammontano a 267,79 milioni di euro, mentre le vendite da società controllate a 407,65 milioni e quelli provenienti da *Joint Venture* e società collegate a 130,20 milioni¹⁴³.

Sempre nel blocco "risorse chiave" vengono poi evidenziate le risorse fonti del successo di Volvo e, tra le tante, quella sicuramente più importante, dato il settore di riferimento, è la tecnologia. Volvo, così come visto per il settore Automotive in generale, infatti, fa della propria tecnologia la chiave imprescindibile per il raggiungimento del vantaggio competitivo. A tal proposito, le tematiche di elettrificazione, guida autonoma, connettività e *share mobility*, hanno portato ad una continua crescita della spesa in ricerca e sviluppo del gruppo dal 2011 al 2019 con, in particolare, il passaggio dai 1075,40 milioni di euro nel 2018 ai 1128,96 milioni nel 2019¹⁴⁴.

¹⁴¹ Volvo Annual Report 2019.

¹⁴² Volvo Annual Report 2019.

¹⁴³ Volvo Annual Report 2019.

¹⁴⁴ Volvo Annual Report 2019.

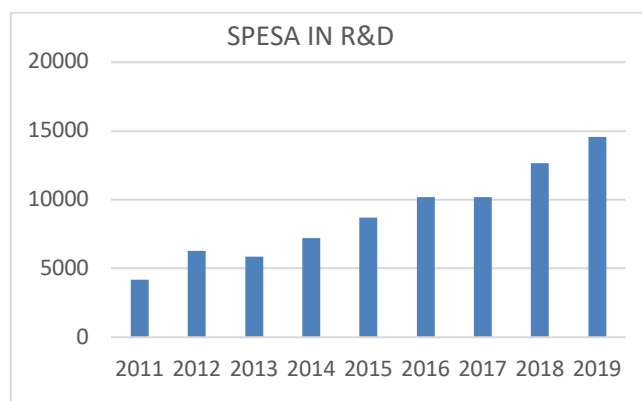


Figura 15: Spesa effettuata da Volvo per la ricerca e sviluppo (in milioni di corone svedesi)¹⁴⁵

Riguardo al posizionamento sul mercato, Volvo Cars produce modelli di auto del segmento premium in tre versioni: berline (S60, S90), station/sport wagon (V60, V90), e suv/crossover (XC40, XC60, XC90). Le auto di questo segmento si distinguono sia per il prezzo di acquisto decisamente elevato, sia per abitacoli particolarmente confortevoli e dotati di gadget tecnologici di ultima generazione, tanto che quasi tutti i modelli Volvo, ad eccezione di uno, superano i 40.000€, fino a toccare un picco di oltre 80.000€.

Analizzando invece la relazione che Volvo vuole instaurare con i propri clienti, si può notare come la filosofia del gruppo sia fortemente orientata alle esigenze del cliente:

“Indipendentemente dal modo in cui i nostri consumatori preferiscono accedere alla loro auto - tramite proprietà, abbonamento o servizi di mobilità condivisa - abbiamo un'offerta che si adatta alle loro esigenze”¹⁴⁶

Come si evince dal Report annuale di Volvo, dunque, il gruppo cerca sempre di adattarsi alle esigenze del consumatore. Esigenza di adattamento che si riflette anche nel passaggio da un mercato ad un altro. Attraverso un'analisi a paragone del sito web in quattro diverse macro aree, infatti, si può notare l'adattamento delle leve di *marketing mix* operate dal gruppo. In particolare, si nota come, in primis, i prezzi varino da Paese a Paese: la XC90, il Suv top di gamma offerto da Volvo, negli Stati Uniti viene venduto a partire da 52.564€ (63.450\$), in Cina a 114.270€ (894.900 renminbi cinesi), in Germania a 77.300€, e in Italia a 83.450€. Da questi dati si può evincere come in Cina il prezzo sia molto alto vista la forza e l'affermazione del marchio, mentre negli Stati Uniti, dove Volvo, a confronto, ha una bassissima percentuale di vendite, sia molto più basso. Per quanto concerne l'adattamento della comunicazione, proseguendo, è interessante notare come sui vari siti paragonati, Volvo evidenzia una particolare caratteristica delle sue auto piuttosto che un'altra a seconda della clientela locale cui si rivolge. Nei siti destinati ai mercati del Sud America, Medio Oriente e Africa, per esempio, dati i livelli di reddito della popolazione sicuramente inferiori alle moderne economie, il prezzo non è subito

¹⁴⁵ Volvo Annual Report 2019.

¹⁴⁶ Volvo Annual Report 2019.

mostrato né intuitivo: bisogna prima fare una richiesta specifica per venirne a conoscenza, probabilmente per provare ad avvicinare il consumatore prima di passare all'aspetto economico. In Italia invece, con una clientela nazionale da sempre attenta al risparmio, la prima sezione che viene evidenziata, subito dopo la presentazione dei modelli, è la sezione dell'“usato”, contro la Germania dove questa sezione lascia il posto ad un'intera pubblicità sulla tecnologia dell'elettrico. Ancora, in Cina, con una clientela sicuramente più aperta all'innovazione e alla tecnologia, viene aperta una sezione per la vendita diretta dei modelli automobilistici, superando la tradizionale vendita via concessionario, e negli Stati Uniti, con clienti più attenti alle “accomodation” e al servizio, si apre la sezione del “Care by Volvo”, che offre l'opportunità di pagare una rata mensile comprensiva di qualsiasi tipo di servizio senza dover pensare ad altro.

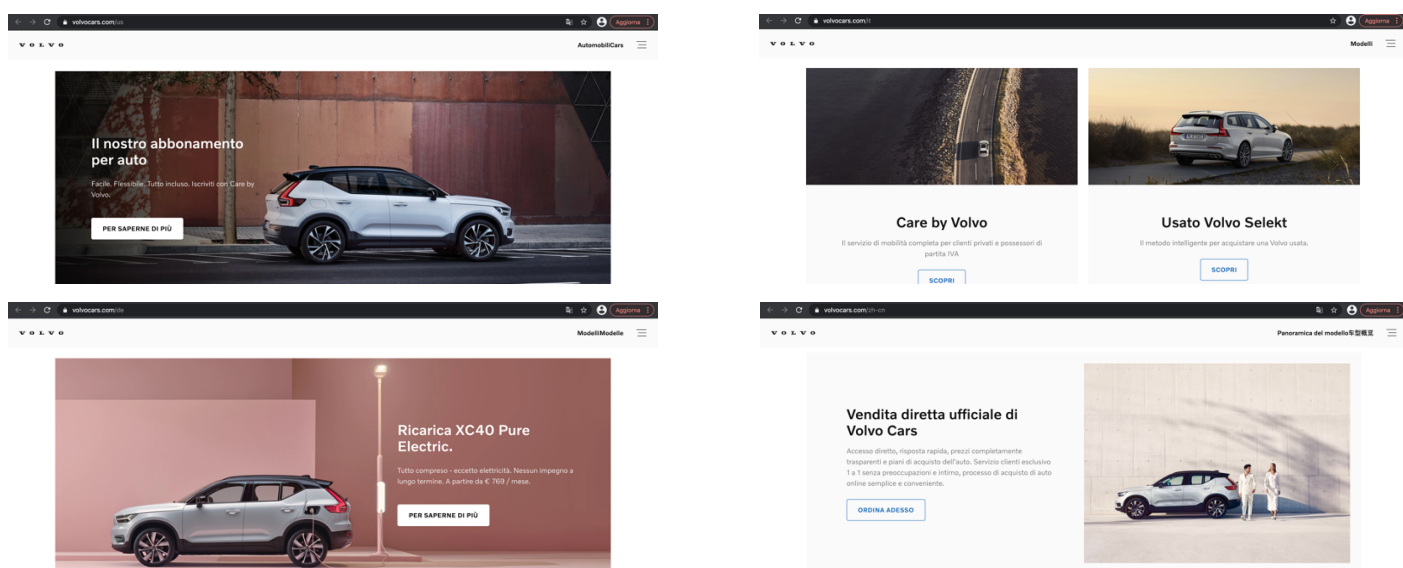


Figura 16: Principali “schermate home” del sito web di Volvo in Italia, Germania, Cina e Stati Uniti¹⁴⁷

In ultimo, si nota come proprio in conseguenza di questa filosofia orientata al soddisfacimento di ogni esigenza del cliente, Volvo sia vicino al proprio consumatore anche dopo l'acquisto. Molteplici sono infatti i servizi post-vendita offerti: l'app “Volvo On Call”, con la quale il consumatore è costantemente collegato alla propria auto attraverso il suo *smartphone* e può tenere sotto occhio la temperatura del veicolo, i consumi di carburante, memorizzare i luoghi di parcheggio, ecc.; la revisione del differenziale che permette di recarsi in un centro Volvo per revisionare il differenziale anziché doverlo comprare nuovo, risparmiando fino a tre quarti del prezzo di un nuovo; la garanzia offerta dalla casa madre per tre, quattro o cinque anni includendo l'intervento e la riparazione di parti soggette ad usura come pastiglie dei freni, dischi, tergicristalli e componenti simili; il “servizio video”, con cui il tecnico addetto alla riparazione della macchina se, mentre lavora, scopre la necessità di ulteriori riparazioni, gira un video illustrativo e dettagliato che poi invia al cliente insieme a una proposta di riparazione; Volvo ID, un ID personale che offre accesso ad una vasta gamma di servizi Volvo online. E ancora un altro esempio di servizio post-vendita offerto da Volvo può essere la “Volvista Assistance

¹⁴⁷ www.group.volvocars.com.

Card” lanciata nella Repubblica Ceca: una *card* personale che permette di ricevere assistenza gratuita in caso di difficoltà durante il viaggio e, a seconda della gravità dei problemi, il servizio di assistenza riparerà l'auto in loco o la trasferirà gratuitamente presso un concessionario autorizzato.

Oppure in ultimo, come mostrato nella figura che segue, l’iniziativa “Volvo Loyalty Programme”, con la quale, all’avanzare degli anni di possesso dell’automobile Volvo, si accede a determinati benefici:



VOLVO LOYALTY PROGRAMME
DELIVERING GREATER SAVINGS ON GENUINE CARE

Offering you benefits every step of the way

Benefits	Vehicle age			
	Up to 2 years	3 years	4 to 5 years	6 years plus
 Labour discount	N/A	11%	25%	30%
 Parts/Accessories discount	15%	25%	30%	35%
 Free 15-point vehicle check prior to	Yes	Yes	Yes	Yes

Figura 17: Iniziativa “Volvo Loyalty Programme”¹⁴⁸

2.3.C ANALISI DEI COMPETITORS

I dati aggiornati al 2019 per il gruppo Volvo Car, come visto nei paragrafi precedenti, riportano dunque un fatturato di 27.245,55 milioni di euro, un utile di 1.421,63 milioni di euro, circa 41.500 dipendenti e un numero di auto vendute pari a 705.452 in tutto il Mondo.

Il suo mercato principale è l’Europa con più di 340.000 auto vendute (circa il 50% delle sue vendite), seguito da Cina (155.000), Stati Uniti (quasi 110.000) e una quota residuale di 100.000 vetture vendute nel resto del mondo. Le spese in ricerca e sviluppo al 2019 sono state di 1128,96 milioni¹⁴⁹.

Per meglio comprendere questi dati, occorre però paragonare i numeri di Volvo a quelli dei suoi principali competitors. Volvo opera nel segmento premium del mercato automobilistico e in tale segmento i suoi principali competitors sono: il gruppo Bmw (con i marchi Bmw, Rolls Royce, MINI), il gruppo Daimler (con il marchio Mercedes) e il gruppo Volkswagen (con i marchi Audi, VW, Bentley e Porsche), seguiti poi da Honda (con Acura), Toyota (con Lexus), Nissan (con Infiniti), Ford, e Tata Motors (con Jaguar e Land Rover). Le vetture offerte dalla casa svedese coprono il segmento di berline, suv e station-wagon; di seguito una panoramica dei modelli offerti da Volvo e dei relativi prezzi, divisi per segmenti di clientela e paragonati ai modelli alternativi dei tre competitors principali:

¹⁴⁸ www.volvocars.com.

¹⁴⁹ Volvo Annual Report 2019.

	SUV / CROSSOVER	BERLINE:	STATION WAGON
VOLVO	XC40: 30.550€ XC60: 48.300€ XC90: 67.900€	S60: 41.250€ S90: 51.000€	V60: 40.050€ V90: 55.000€
BMW	X1: 33.000€ X3: 48.750€ X5: 68.850€	SERIE 3: 38.400€ SERIE 5: 53.800€	SERIE 3 Touring: 40.250€ SERIE 5 T.: 56.160€
MERCEDES	GLA: 36.007€ GLC: 50.439€ GLE: 71.410€	CLASSE C: 38.453€ CLASSE E: 54.988€	CLASSE C: 39.833€ CLASSE E.: 57.233€
AUDI	Q3: 35.600€ Q5: 50.800€ Q7: 71.850€	A4: 37.000€ A6: 53.450€	A4: 38.600€ A6: 55.850€

2.3.C.1 BMW

Bmw è un'azienda tedesca fondata nel 1917 e avente la sede principale a Monaco di Baviera. Il gruppo gestisce oggi 31 stabilimenti di produzione e assemblaggio in 15 Paesi nel mondo e dispone di 43 filiali di vendita con una rete di vendita globale in oltre 140 Paesi¹⁵⁰. Tutti i suoi marchi, Bmw, MINI e Rolls-Royce, sono posizionati sul segmento premium del mercato automobilistico, ma l'analisi sarà concentrata sul marchio Bmw che rappresenta un competitor più diretto per Volvo, tralasciando quindi gli altri due. Bmw nel 2019 ha venduto 2.185.793 automobili e il suo mercato principale è l'Europa con 1.083.669 vetture consegnate contro le 930.085 in Asia, le 472.904 in America e le 51.709 nel resto del mondo:

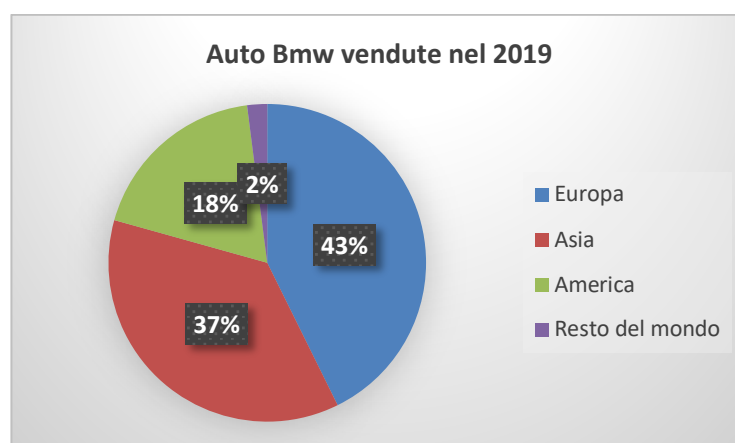


Figura 18: Auto Bmw vendute per ogni mercato in termini percentuali¹⁵¹

Per quanto concerne gli altri KPI da analizzare per Bmw, riferiti esclusivamente al mercato automobilistico, si riporta, al 2019, un fatturato di 91.682.000.000€, un utile di 4.467.000.000€ e un numero di dipendenti distribuiti su tutto il mondo pari a 113.719.

¹⁵⁰ BMW Group Annual Report 2019.

¹⁵¹ BMW Group Annual Report 2019.

Le spese dedicate alla ricerca e sviluppo nello stesso anno sono di 5.952.000.000€, destinate principalmente all'elettrificazione dei veicoli, ai lavori di sviluppo in corso sulla guida autonoma e alla digitalizzazione dei sistemi operativi¹⁵².

La strategia su cui fa forza il marchio è lo sviluppo di vetture dal design eccezionale che suscitino emozioni nel cliente, nelle tecnologie innovative e nelle prestazioni dei motori.

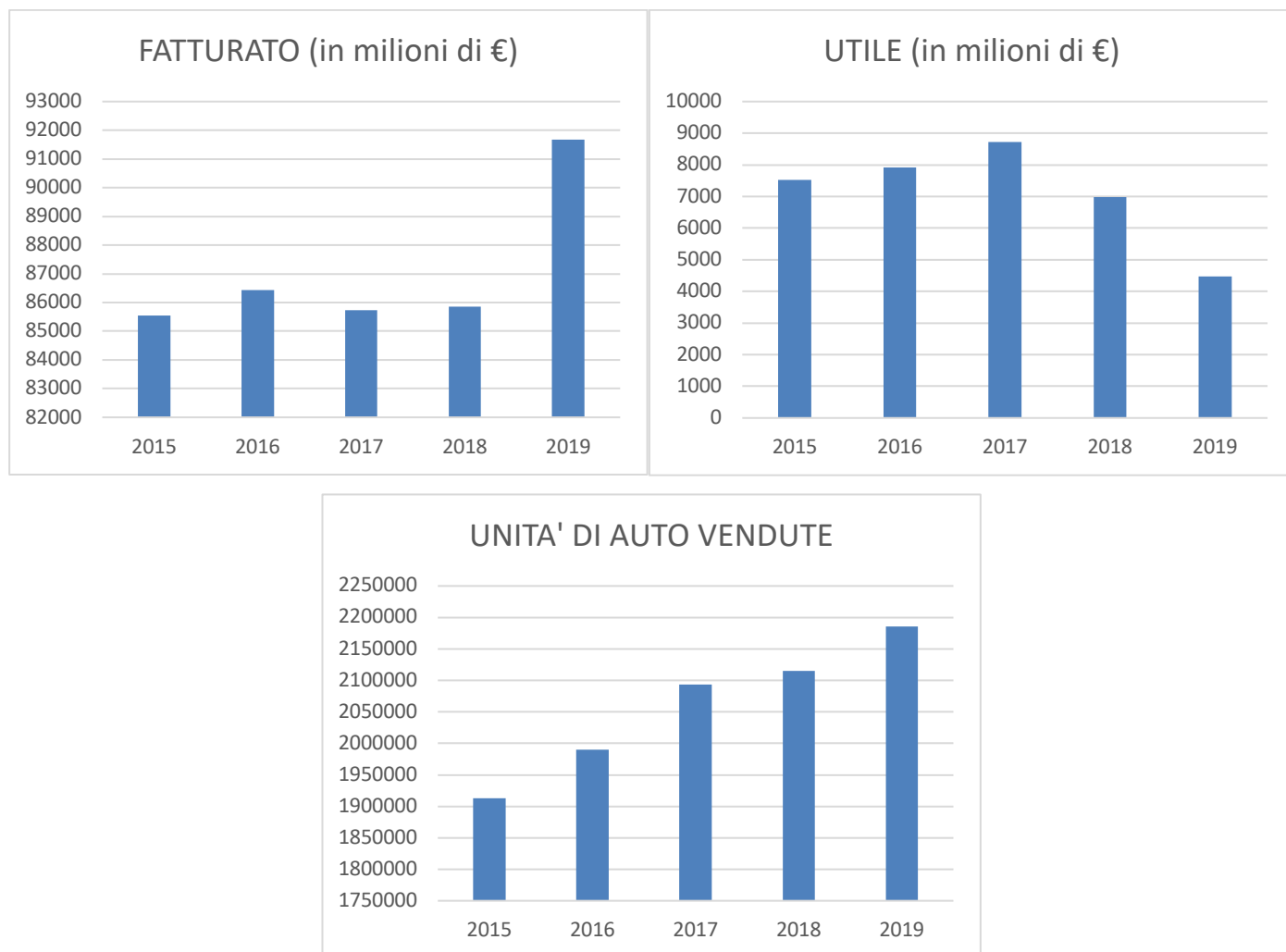


Figure 19/20/21: Fatturato, utile e unità vendute da Bmw dal 2015 al 2019¹⁵³

2.3.C.2 MERCEDES-BENZ

Nel 1926, con la fusione di Daimler-Motoren-Gesellschaft e la Benz&Cie viene creato il gruppo Daimler-Benz e nasce Mercedes-Benz. Il marchio è stato di proprietà della Daimler-Benz fino al 1998, anno in cui entra a far parte del nuovo gruppo nato dalla fusione con la Chrysler Corporation, la Daimler-

¹⁵² BMW Annual Report 2019.

¹⁵³ BMW Annual Report 2019.

Chrysler. Nel 2007, dopo la vendita del gruppo Chrysler, nasce la nuova Daimler AG, proprietaria dei marchi Mercedes-Benz, Maybach, McLaren (fino al 2009) e Smart¹⁵⁴.

Nel 2019 infine Daimler ha deciso di creare la divisione autonoma Mercedes-Benz AG, appositamente per seguire la produzione di autovetture e veicoli commerciali e il gruppo gestisce oggi più di 40 impianti produttivi in 30 Paesi nel mondo¹⁵⁵.

Il settore automobilistico a marchio Mercedes-Benz ha venduto 2.385.000 automobili nel mondo nel 2019, delle quali 940.000 in Asia, 992,200 in Europa, 369.000 in America e 84.000 nel resto del mondo:

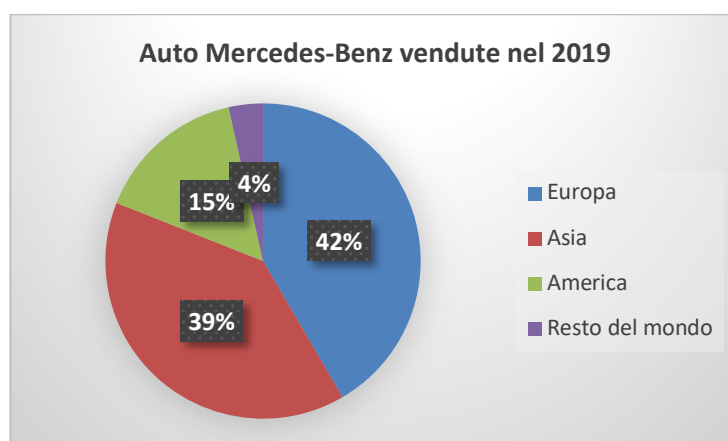


Figura 22: Auto Bmw vendute per ogni mercato in termini percentuali¹⁵⁶

Per quanto concerne gli altri KPI da analizzare per la divisione Mercedes-Benz Cars, si riporta, in riferimento all'anno 2019, un fatturato di 93.877.000.000€, un utile di 3.359.000.000€ e un numero di dipendenti distribuiti su tutto il mondo pari a 152.048.

La strategia di Mercedes prevede l'affermazione del marchio come ruolo chiave nel plasmare la mobilità del futuro, e i principi cardine sono la protezione dell'ambiente, la sostenibilità e l'innovazione. L'obiettivo è la trasformazione dell'intera gamma di autovetture in una gamma di prodotti a emissioni zero a partire dal 2039 e per raggiungerlo il gruppo concentra elevate spese in ricerca e sviluppo. Al 2019, la spesa in R&S è di 7.518.000.000€¹⁵⁷.

¹⁵⁴ www.daimler.com

¹⁵⁵ Daimler Annual Report 2019.

¹⁵⁶ Daimler Annual Report 2019.

¹⁵⁷ Daimler Annual Report 2019.

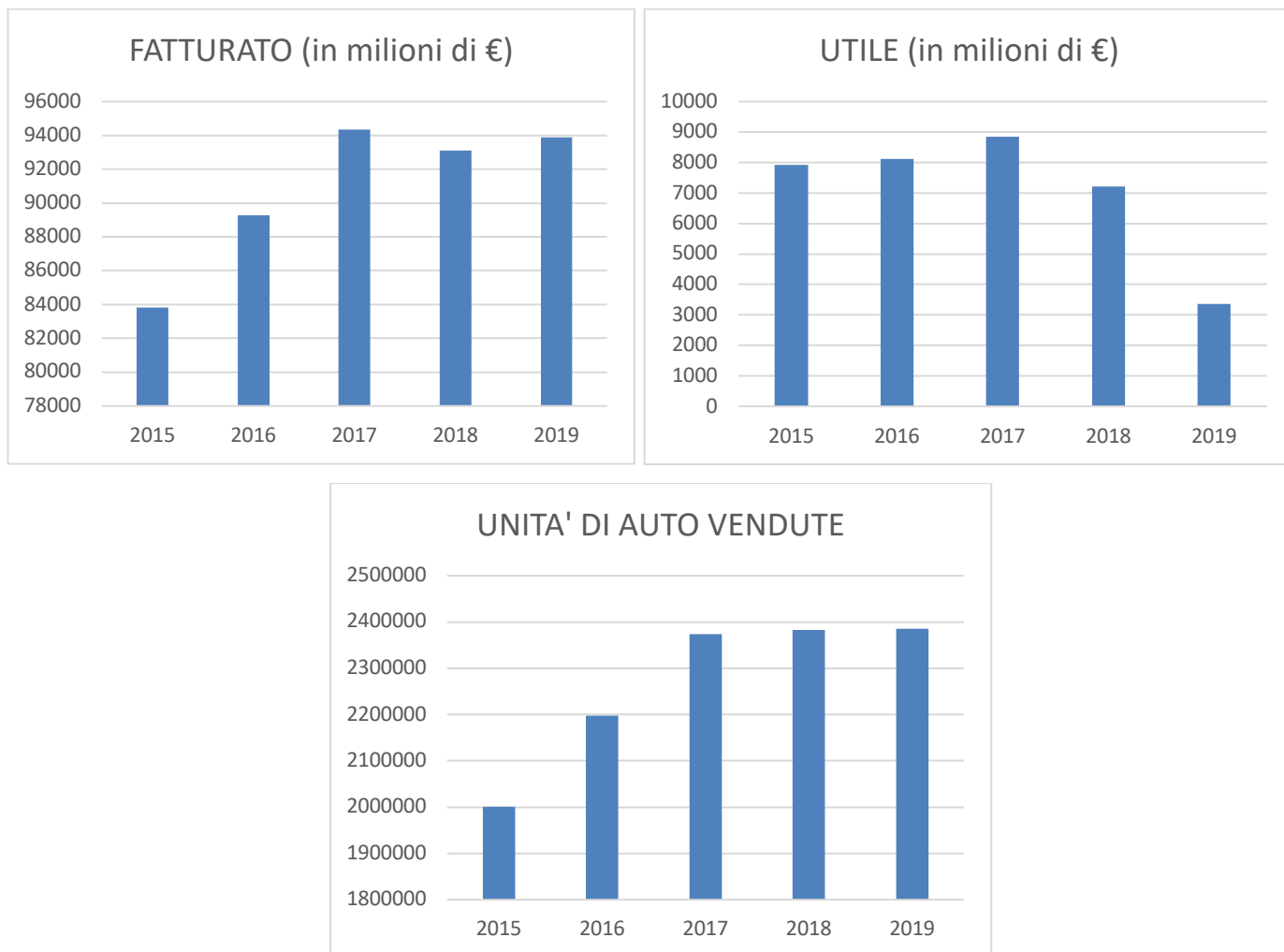


Figure 23/24/25: Fatturato, utile e unità vendute da Mercedes dal 2015 al 2019¹⁵⁸

2.3.C.3 AUDI

Volkswagen Ag nasce il 28 maggio 1937 e nel 1938 inizia la costruzione del suo primo stabilimento a Wolfsburg, in Germania (attuale sede della multinazionale). Il gruppo gestisce oggi 125 stabilimenti di produzione in 20 Paesi europei e altri 11 Paesi nelle Americhe, Asia e Africa dove producono circa 24.500 auto al giorno. Il gruppo comprende otto marchi nel segmento automobilistico: Volkswagen, Audi, Seat, Škoda, Bentley, Bugatti, Lamborghini e Porsche¹⁵⁹. Tra questi però l'analisi si concentrerà sul marchio Audi, in quanto rappresenta il più diretto competitor di Volvo.

Audi è uno dei marchi premium leader e l'azienda ha 13 sedi in 10 Paesi: Germania, Belgio, Messico, Ungheria, Cina, Brasile, India, Slovacchia, Spagna e Russia. Nel 2019 il marchio ha venduto 1.845.573 automobili e il suo mercato principale è l'Europa con 769.631 vetture, contro le 756.042 vendute in Asia, mentre in America le vendite si attestano sui 286.282 e 33.618 nel resto del mondo:

¹⁵⁸ Daimler Annual Report 2019.

¹⁵⁹ www.volkswagenag.com

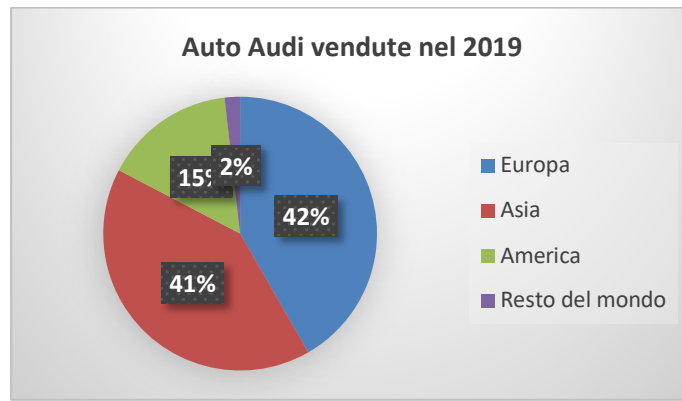


Figura 26: Auto Audi vendute per ogni mercato in termini percentuali¹⁶⁰

Sotto il profilo economico e finanziario, Audi registra, in relazione al 2019, un fatturato di 51.502.000.000€, un utile di 3.752.000.000€ e un numero di dipendenti pari a 90.783.

Come le precedenti case automobilistiche analizzate, anche il piano di Audi è quello di puntare sulla mobilità sostenibile e sulla qualità delle proprie vetture, e fondamentale, per raggiungere i suoi obiettivi in questa direzione, è la spesa dedicata alla ricerca e sviluppo: circa 4.426.000.000€ nel 2019¹⁶¹.

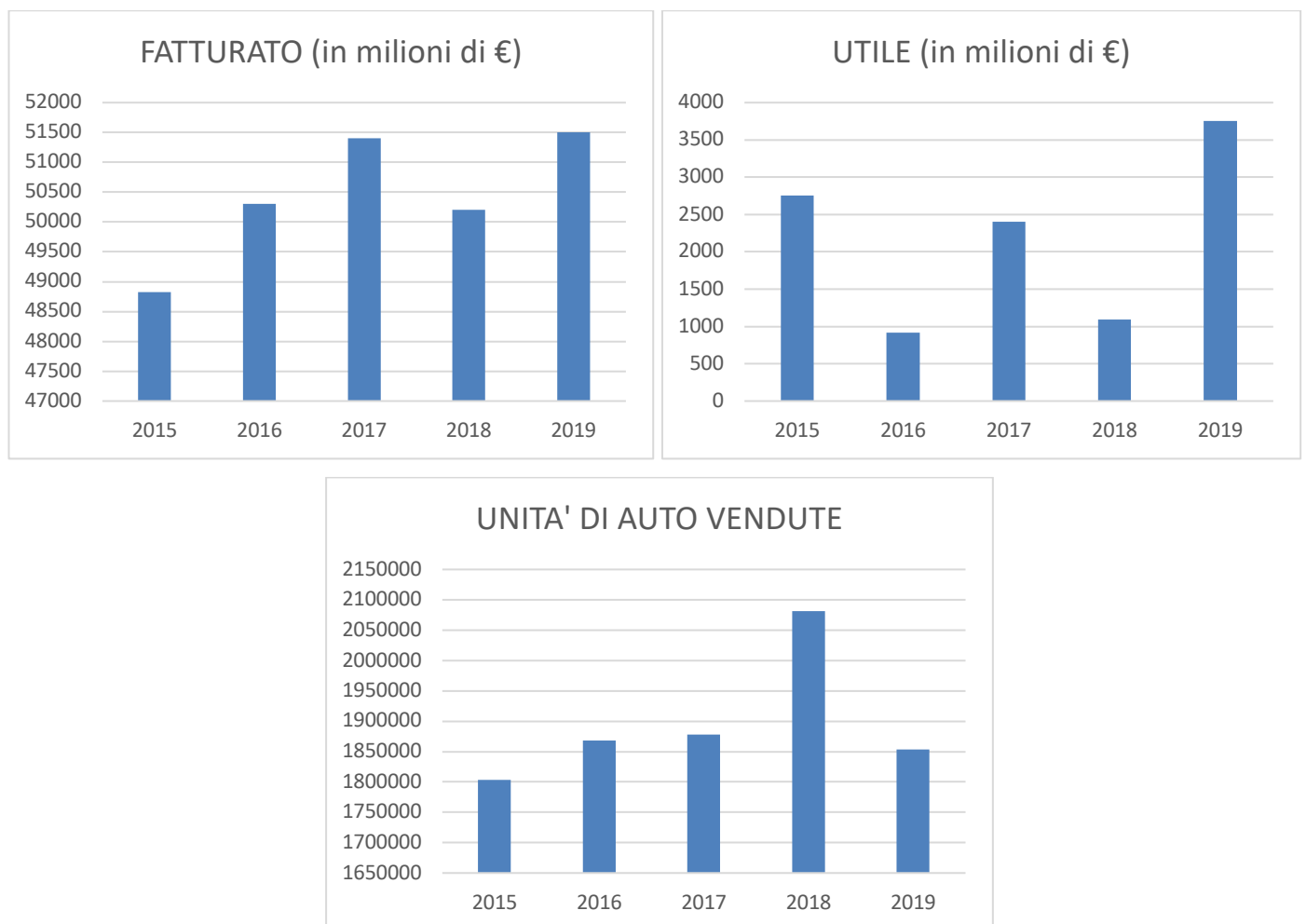


Figure 27/28/29: Fatturato, utile e unità vendute da Audi dal 2015 al 2019¹⁶²

¹⁶⁰ Audi Financial Report 2019.

¹⁶¹ Audi Financial Report 2019.

¹⁶² Audi Financial Report 2019.

Di seguito una sintesi dei dati raccolti dalle quattro case automobilistiche:

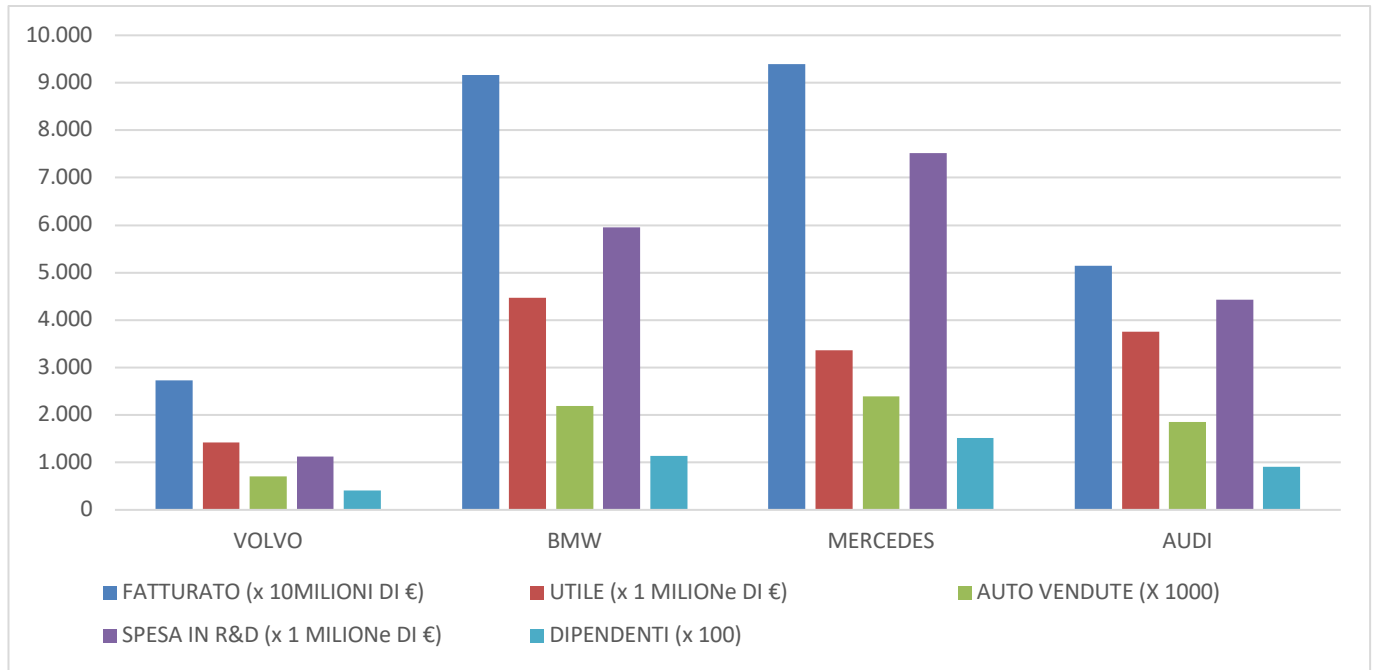


Figura 30: Fatturato, utile, unità vendute, spesa in R&D e numero di dipendenti di Volvo, Bmw, Mercedes e Audi nel 2019¹⁶³

Come si può vedere, dunque, Volvo non è al livello di grandi competitor del settore premium quali Bmw, Mercedes o Audi.

Sicuramente però ha qualcosa che ne contraddistingue il marchio: mentre i tre citati fanno tutti della loro forza la qualità, le prestazioni, l'orientamento alla mobilità sostenibile e l'elettrico, Volvo oltre a queste qualità mette al primo posto l'attenzione alla sicurezza:

«La nuova XC40 è una delle auto più sicure sul mercato. Offre l'equipaggiamento di sicurezza di serie più completo tra tutti i SUV compatti. I sistemi aiutano il conducente a individuare ed evitare gli ostacoli, a restare nella corsia di marcia e a ridurre al minimo le conseguenze di un'uscita accidentale dalla carreggiata.»¹⁶⁴

¹⁶³ Fonte: mia elaborazione.

¹⁶⁴ Malin Ekholm, responsabile del Volvo Cars Safety Centre.

2.3.D I MANAGERS ALLA GUIDA DELL'AZIENDA NELLE PRIME FASI DEL PROCESSO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE

Ultima analisi da effettuare sull'impresa Volvo è quella relativa al background dei suoi manager. Come evidenziato nel primo capitolo, infatti, le caratteristiche dei manager alla guida di un'impresa rappresentano un fattore determinante al raggiungimento dello status di BG secondo le teorie IE. Dunque, conoscere le caratteristiche dei manager ci permetterà di capire come - e se - esse influenzino la velocità di internazionalizzazione di un'impresa.

I manager che hanno guidato Volvo durante il suo iniziale processo di internazionalizzazione sono stati principalmente due: A. Gabrielsson e G. Larsson:

“Cars are driven by people. The guiding principle behind everything we do at Volvo, therefore, is and must remain taking care of people and their safety”¹⁶⁵

Assar Gabrielsson nasce il 13 agosto 1891 a Korsberga, in Svezia. Dopo essersi laureato a 20 anni in economia aziendale alla Scuola di economia di Stoccolma lavora fino al 1916 come stenografo presso il Parlamento svedese. Nel 1916 si trasferisce a Göteborg dove opera nel settore vendite della SKF. La SKF è un'azienda svedese fondata nel 1907 operante nel settore i cuscinetti, volventi, tenute, meccatronica, servizi e sistemi di lubrificazione. Il gruppo SKF è oggi uno dei maggiori fornitori a livello mondiale di prodotti, soluzioni e servizi nel proprio settore, possedendo circa 110 stabilimenti produttivi nel mondo ed essendo presente con proprie società di vendita in 70 Paesi¹⁶⁶.

Nel 1921, per due anni, Gabrielsson viene nominato Amministratore delegato della filiale SKF a Parigi e nel 1922 diventa “Responsabile delle vendite” per il gruppo SKF fino al 1927, anno in cui nasce il progetto Volvo. Assar Gabrielsson lasciò la sua posizione di direttore delle vendite per la SKF e fu nominato presidente e amministratore delegato della "nuova" Volvo AB il 1 ° gennaio 1927. Gustav Larson fu allo stesso tempo nominato vicepresidente e direttore tecnico e lasciò il suo impiego presso AB Galco in Stoccolma.

Dal 1927 Gabrielsson è Amministratore delegato di AB Volvo e quando, nel 1941, Assar Gabrielsson compie 50 anni la Volvo ha già venduto 50.000 vetture (25.000 nei primi dieci anni di attività, altre 25.000 negli ultimi quattro). Nel 1956 viene in seguito nominato Presidente del consiglio di AB Volvo, rimanendo in carica fino al 1962, anno della sua scomparsa.

Tra i suoi titoli e le sue onorificenze è bene annoverare la partecipazione come Membro dell'Accademia reale svedese delle scienze ingegneristiche e il dottorato *honoris causa* in economia presso la Stockholm School of Economics nel 1959.

¹⁶⁵ Gabrielsson, A. Larson, G.

¹⁶⁶ www.skf.com

Gustaf Larsson nacque l'8 luglio 1887 a Vintrosa, in Svezia. Tra il 1911 e il 1916 lavorò nel Regno Unito (più precisamente a Coventry, nella fabbrica di motori White & Poppe) e nello stesso periodo studiò all'Istituto Reale di Tecnologia di Stoccolma, dove conseguì la laurea in ingegneria meccanica.

Nel 1917 entrò a far parte del gruppo SKF in qualità di ingegnere e vi rimase fino al 1919 quando diventò responsabile tecnico alla AB Galco, società che si occupava di stampaggi metallici.

Nel 1924 la vita di Gustaf Larson cambiò in seguito all'incontro con il vecchio amico Assar Gabrielsson, responsabile settore vendite della SKF intenzionato ad aprire una Casa automobilistica. I due firmarono un accordo che prevedeva la progettazione (da parte di Larson) e la commercializzazione (compito di Gabrielsson) di una nuova vettura.

Dopo la fondazione, nel 1927, venne nominato vicepresidente e direttore tecnico per AB Volvo a Göteborg, Larson continuò ad occuparsi della parte tecnica del marchio scandinavo durante la Seconda Guerra Mondiale e nel secondo dopoguerra, abbandonando i ruoli dirigenziali solo nel 1952, pure rimanendo, fino al 1958, all'interno del consiglio di amministrazione. Fino al giorno della sua morte, nel 1968, continuò a svolgere un lavoro di consulenza per l'azienda.

2.4 TESLA

Tesla, Inc., precedentemente Tesla Motors, è una *public company* statunitense fondata nel 2003 a San Carlo, in California, dagli imprenditori Martin Eberhard e Marc Tarpenning. La società è specializzata nella produzione di auto elettriche, pannelli fotovoltaici e sistemi di stoccaggio energetico, e la sua attuale sede è a Palo Alto, in California. Dal 2008 il CEO dell'impresa è Elon Musk e nel paragrafo 2.4.D analizzeremo i tratti caratteristici dell'uomo che ha portato Tesla al successo.

Analizzando il percorso storico della società, si riporta il 2009 come l'anno decisivo per l'entrata di risorse finanziarie, quando il gruppo Daimler AG acquistò il 10% del capitale di Tesla per 50 milioni di dollari e, successivamente, arrivò un finanziamento agevolato dal Governo da parte del Dipartimento di Energia degli Stati Uniti per circa 465 milioni di dollari¹⁶⁷.

La prima auto lanciata sul mercato fu la Tesla Roadster e nei primi mesi del 2009 l'impresa guadagnò 187 milioni di dollari, in parte provenienti dalla vendita del suo primo modello e in parte da quella di crediti ambientali ceduti alle altre aziende¹⁶⁸, e, grazie a questi introiti, venne lanciato un nuovo modello, la Model S. Le auto, altamente innovative e tecnologiche, ebbero subito un grandissimo successo riuscendo a ripagare il prestito governativo dopo appena quattro anni: la prima azienda automobilistica ad aver ripagato un finanziamento pubblico. Nello stesso anno la sede principale venne trasferita da San Carlo a Palo Alto¹⁶⁹.

¹⁶⁷ RedazioneSole24ore. (2014). La storia di Tesla: il sogno elettrico di Elon Musk. Il Sole24Ore.

¹⁶⁸ Baer, D. (2014). The making of Tesla: Invention, betrayal, and the birth of the roadster. Business Insider, 11.

¹⁶⁹ RedazioneSole24ore. (2014). La storia di Tesla: il sogno elettrico di Elon Musk. Il Sole24Ore.

Nel 2010, Tesla venne quotata nella borsa americana e il suo valore raggiunse subito i 226 milioni di dollari; dopo tre anni il titolo, TSLA, entrerà a far parte dei migliori 100 titoli del NASDAQ¹⁷⁰.

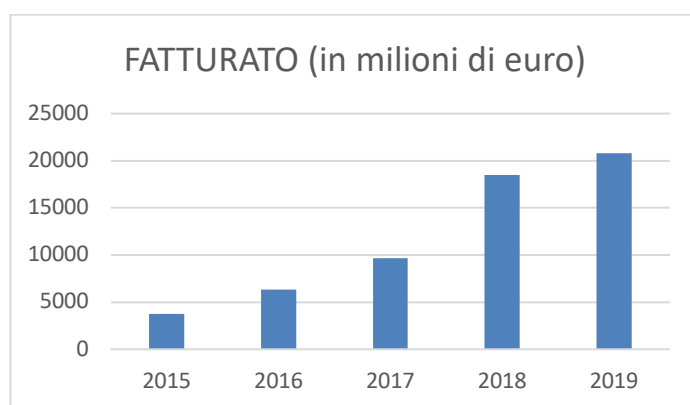
Per facilitare la diffusione di auto elettriche, e orientare il consumatore all'acquisto, nel 2012 Tesla iniziò la costruzione di una rete di caricatori di vetture elettriche nel mondo, i "Supercharger", con il fine di rendere più semplice il sistema di ricarica¹⁷¹ e, nel 2014, Musk annunciò l'intenzione di rendere "open source" tutti i brevetti dell'azienda, mettendoli a disposizione delle altre case automobilistiche. Con queste mosse Musk cercò di stimolare chiunque a progredire nello sviluppo dei veicoli elettrici: *"il nostro più grande rivale non sono le altre auto elettriche, sono i motori a benzina"*¹⁷² sosteneva Musk.

Nel 2015, per abbassare il costo delle proprie batterie, Tesla iniziò la costruzione della Gigafactory, un enorme stabilimento in cui realizzare le batterie e i motori per le auto elettriche e i sistemi di accumulo di energia da fonti rinnovabili denominati Powerwall, Powerpack e Megapack. Secondo una classifica di Forbes, Tesla era l'azienda più innovativa al mondo¹⁷³.

Non ci sono però solo vetture elettriche nel business di Tesla che, nel 2016, acquistò per 2,6 miliardi di dollari l'azienda statunitense SolarCity, specializzata nell'installazione di pannelli ad energia solare: con essa Tesla si dedicò all'installazione di impianti nelle case statunitensi, permettendo ai proprietari di casa di gestire la produzione, l'immagazzinamento e il consumo di energia rinnovabile¹⁷⁴.

Tutti i veicoli del gruppo sono oggi prodotti nello stabilimento di Fremont, in California, e nella Gigafactory di Shanghai¹⁷⁵.

Nel 2019 Tesla si è classificata come il produttore di autovetture elettriche plug-in e batterie più vendute al mondo, con una quota di mercato del 17% del segmento plug-in e del 23% del segmento elettrico della batteria¹⁷⁶ e di seguito vengono riportati i dati, dai Report annuali della società, riguardanti il fatturato, il risultato netto operativo generato e il numero di auto vendute da Tesla negli ultimi 5 anni (dati aggiornati al 2019)¹⁷⁷:



¹⁷⁰ Baccelli, O., Galdi, R., & Grea, G. (2016). L'e-mobility: Mercati e policies per un'evoluzione silenziosa. EGEA spa.

¹⁷¹ Wang, K. (2017). La più grande innovazione di Tesla non è l'auto elettrica.

¹⁷² RedazioneSole24ore. (2014). La storia di Tesla: il sogno elettrico di Elon Musk. Il Sole24Ore.

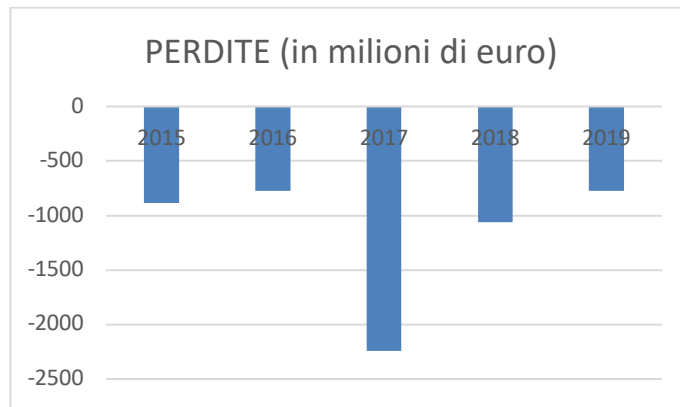
¹⁷³ Jeff Dyer, J., & Hal Gregersen, H. (2016). Tesla's Innovations are transforming the Auto Industry. Forbes.

¹⁷⁴ Wang, K. (2017). La più grande innovazione di Tesla non è l'auto elettrica.

¹⁷⁵ www.tesla.com

¹⁷⁶ RedazioneSole24ore. (2014). La storia di Tesla: il sogno elettrico di Elon Musk. Il Sole24Ore.

¹⁷⁷ Tesla Annual Report 2019.



Tesla, come evidenziato dai grafici, nel 2019 ha registrato un fatturato di 20.821 milioni euro - contro i 27.245 visti per Volvo -, e una perdita di 1.062 milioni di euro, attribuibile a interessi non di controllo correlati agli accordi di fondi di finanziamento ricevuti al momento del suo sviluppo. Il numero di dipendenti ammonta a 48.817 e il numero di auto vendute è pari a 367.500¹⁷⁸. Da un primo rapido paragone con Volvo, analizzata nei paragrafi precedenti, si nota come al 2019 i numeri di vendita sono ancora molto distanti: Volvo, nonostante avesse meno dipendenti - 41.500 circa -, nel 2019 registrava un numero di auto vendute quasi due volte superiore¹⁷⁹. Tuttavia, è molto interessante notare come l'espansione di Tesla sia rapida e progressiva. Nonostante l'avvento della pandemia nel 2020, infatti, i numeri subiranno ulteriori incrementi, portando il fatturato a 27.236 milioni di euro, ricoprendo le perdite e generando un utile per circa 800 milioni, e sfiorando le 500.000 unità vendute, un aumento del 35,8% rispetto all'anno precedente¹⁸⁰.

Il suo mercato principale sono gli Stati Uniti in cui effettua più del 50% delle sue vendite, seguito da Cina (12%), Olanda (6%) e Norvegia (5%); il 25% nel resto del mondo¹⁸¹.

¹⁷⁸ Tesla Annual Report 2019.

¹⁷⁹ Volvo Annual Report 2019.

¹⁸⁰ Tesla Annual Report 2020.

¹⁸¹ Tesla Vehicle Production & Deliveries 2020.

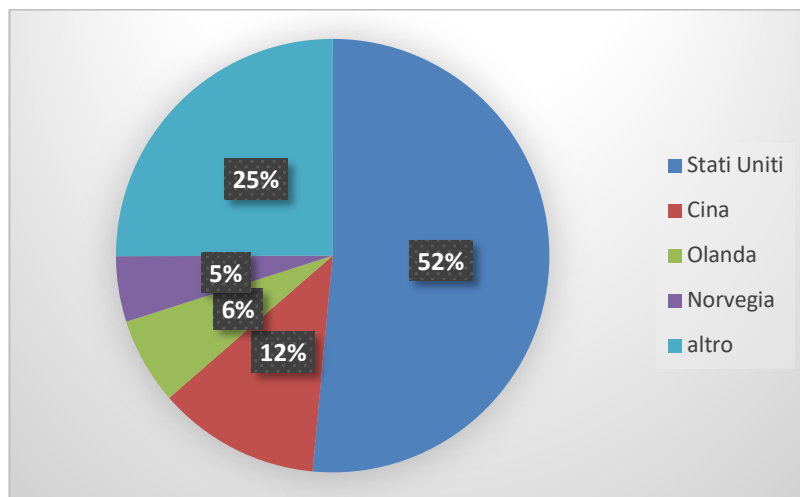


Figura 31: Auto Tesla vendute per ogni mercato in termini percentuali¹⁸²

2.4.A LE TAPPE DEL PROCESSO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE

Tesla, come detto, venne fondata nel 2003, ma furono necessari alcuni anni prima di conoscere i suoi prodotti. La prima auto del marchio, la Tesla Roadster, fu infatti presentata nel 2006 e lanciata sul mercato nel 2008. Il modello, forse per la sua tecnologia innovativa, forse per l'attenzione alle tematiche "green" contro l'inquinamento da motore a benzina, ebbe subito un grande successo, raccogliendo un introito di 187 milioni di dollari e consegnando 147 auto entro Gennaio 2009¹⁸³. Tra il 2009 e il 2012 furono poi vendute oltre 2.000 autovetture in 31 Paesi, nonostante il prezzo base ancora molto elevato, 108.000\$¹⁸⁴. La Tesla aveva già acquisito dimensioni internazionali.

Nel gennaio 2012 cessò la produzione della Roadster e venne presentata la Model S, una berlina di lusso¹⁸⁵. Il successo del nuovo modello non fu inferiore al precedente e, nel 2013, la Model S diventò la prima auto elettrica a raggiungere la vetta della classifica mensile delle vendite di auto nuove in qualsiasi Paese¹⁸⁶. La Tesla Model S fu anche l'auto elettrica plug-in più venduta al mondo nel 2015 e nel 2016¹⁸⁷, e le vendite globali superarono le 250.000 unità nel settembre 2018¹⁸⁸.

Nel Settembre 2015 iniziarono poi le prime consegne del Model X e anche questo modello, sulla scia dei precedenti, scalò le classifiche mondiali, classificandosi dopo appena un anno al settimo posto tra le auto plug-in più vendute al mondo¹⁸⁹.

Il penultimo modello automobilistico introdotto da Tesla fu la "Model 3", prodotta a partire dal 2017, con la quale Musk, grazie al prezzo di listino più contenuto, si avvicinò alla realizzazione del suo piano originario: la produzione di veicoli elettrici per il mercato di massa. Tesla ricevette 325.000 prenotazioni nella sola

¹⁸² Tesla Vehicle Production & Deliveries 2020.

¹⁸³ Baer, D. (2014). The making of Tesla: Invention, betrayal, and the birth of the roadster. Business Insider, 11.

¹⁸⁴ Baer, D. (2014). The making of Tesla: Invention, betrayal, and the birth of the roadster. Business Insider, 11.

¹⁸⁵ Boudreau, J. (2012). Tesla Motors begins delivering Model S electric cars in a Silicon Valley milestone. The Mercury News.

¹⁸⁶ Voelcker, J. (2013). Tesla Model S Was Best-Selling Car in Norway For September. Green Car Reports.

¹⁸⁷ Tesla Vehicle Production and Deliveries 2016.

¹⁸⁸ Tesla Vehicle Production and Deliveries 2018.

¹⁸⁹ Cobb, J. (2017). Tesla Model S is world's best-selling plug-in car for second year in a row. Hybrid cars.

settimana successiva alla presentazione e dall'inizio del 2020, la Tesla Model 3 è l'auto elettrica più venduta al mondo nella storia, con oltre 800.000 unità consegnate fino a dicembre 2020¹⁹⁰.

Nel 2019, Tesla ha infine presentato la Model Y, un SUV di medie dimensioni, le cui consegne sono iniziate a circa un anno esatto dalla presentazione e il cui prezzo è ancora molto contenuto rispetto ai modelli precedenti, evidenziando l'ormai imminente volontà di Tesla di entrare nel segmento premium del mercato automobilistico, allontanandosi dal mercato del lusso.

Per quanto concerne le strutture e gli stabilimenti nel mondo è bene evidenziare come la produzione di Tesla avvenga quasi interamente “*in-house*”, ricorrendo poi alle esportazioni per vendere il proprio prodotto in tutto il mondo. Il primo negozio al dettaglio di Tesla è stato aperto nel 2008 a Los Angeles, seguito da altri nelle principali città degli Stati Uniti. A partire dal 2018, Tesla ha centri di assistenza in 25 stati¹⁹¹.

La sua fabbrica principale è a Fremont, in California, acquistata nel 2010 per 42 milioni di dollari, mentre la prima fabbrica al di fuori degli Stati Uniti fu aperta nel 2013 a Tilburg in Olanda, una fabbrica dove Tesla assembla i componenti provenienti dagli Stati Uniti e prepara il prodotto finale per il mercato europeo¹⁹².

Altre importanti strutture, dove Tesla crea le batterie per i propri veicoli elettrici, sono le Gigafactory e il primo grande impianto di produzione di batterie fu aperto in Nevada nel 2016, la Giga Nevada, che produce celle di batteria in collaborazione con Panasonic¹⁹³.

Negli Stati Uniti oltre quella in Nevada esiste una Gigafactory anche a New York, per i pannelli fotovoltaici, acquisita nell'ambito dell'acquisizione di SolarCity. Mentre la prima Gigafactory fuori dai confini americani è stata aperta nel 2019 a Shanghai, in Cina: la Giga Shanghai che è stata la prima fabbrica di automobili in Cina interamente di proprietà di una società straniera. L'anno successivo Tesla ha iniziato anche la costruzione di una nuova Gigafactory a Berlino, in Germania, la prima per il mercato europeo¹⁹⁴.

Concentrandoci su quest'ultimo mercato, Tesla ha aperto il suo primo negozio europeo nel giugno 2009 a Londra, e la sua sede europea principale è ad Amsterdam. Un centro di assistenza insieme a una struttura di assemblaggio opera a Tilburg, Paesi Bassi. Alla fine del 2016, Tesla ha acquisito la società di ingegneria tedesca Grohmann Engineering a Prüm come nuova divisione dedicata ad aiutare Tesla ad aumentare l'automazione e l'efficacia del suo processo di produzione¹⁹⁵.

Per quanto riguarda il mercato asiatico invece, Tesla aprì il suo primo *showroom* a Tokyo, in Giappone, nell'ottobre 2010, e entro il 2013 *showroom* e centri di assistenza operavano a Hong Kong, Pechino e Shanghai. Nel 2017 furono aperti altri due *showroom* e un centro servizi in Corea del Sud, e un altro centro servizi a Taiwan¹⁹⁶. Nello stesso anno sono stati aperti uno *showroom* e un centro servizi a Dubai, negli Emirati Arabi Uniti, e sono stati costruiti cinque centri “Supercharger” con 50 caricatori ultraveloci per ogni destinazione.

¹⁹⁰ Downes, L., & Nunes, P. (2017). Is Tesla Really a Disruptor? (And why the answer matters) Harvard Business Review.

¹⁹¹ www.tesla.com

¹⁹² www.tesla.com

¹⁹³ Jiang, H., & Lu, F. (2018). To be friends, not competitors: A story different from Tesla driving the Chinese automobile industry. *Management and Organization Review*, 14(3), 491-499.

¹⁹⁴ Vance, A. (2015). *Elon Musk: How the billionaire CEO of SpaceX and Tesla is shaping our future*. Random House.

¹⁹⁵ Lambert, F. (2016). Tesla plans to choose location for ‘gigafactory 2’ in Europe next year, will produce both batteries and cars. electrek.co.

¹⁹⁶ Ramirez, E. (2017). Tesla Just Opened Its First South Korea Stores and There's Already A 6-Month Waiting List. *Forbes*.

Uno dei primi clienti Tesla a Dubai è stata la “Roads and Transport Authority” che ha ordinato 200 veicoli Tesla Model S e Model X per la propria flotta di Dubai Taxi Corporation¹⁹⁷.

Riguardo la sua presenza nel resto del mondo, infine, va citata l’apertura di un primo *showroom* in Australia, a Sydney, nel 2010, seguito da uno *showroom* e un centro servizi a Melbourne nel 2015. Entro il 2019, Tesla aveva aperto 4 centri di assistenza in Australia. A marzo 2019, un totale di nove negozi/gallerie operava a Montreal, Calgary, Toronto e Vancouver¹⁹⁸.

Nel 2020, infine, il governo brasiliano ha confermato le indiscrezioni circa la costruzione di uno stabilimento Tesla nel proprio territorio. Se la trattativa dovesse concretizzarsi, i veicoli Tesla potrebbero quindi essere esportati in altri mercati vicini, come Argentina, Cile, Paraguay, Uruguay, Colombia, regione dei Caraibi e Messico¹⁹⁹.

2.4.B BUSINESS MODEL

L’espansione di Tesla nel mondo è stata quindi estremamente rapida, ma le cause di questo successo vanno in primis ricercate nel suo modello di business. La strategia principale di Tesla è stata quella di mantenere *in-house* la produzione degli elementi chiave, design, sistema operativo, ricerca e sviluppo, e di affidare all’outsourcing la produzione delle batterie, dei display e dei processori²⁰⁰.

Come fatto per Volvo, per analizzare il modello di business di Tesla verrà utilizzato il Business Model Canvas:

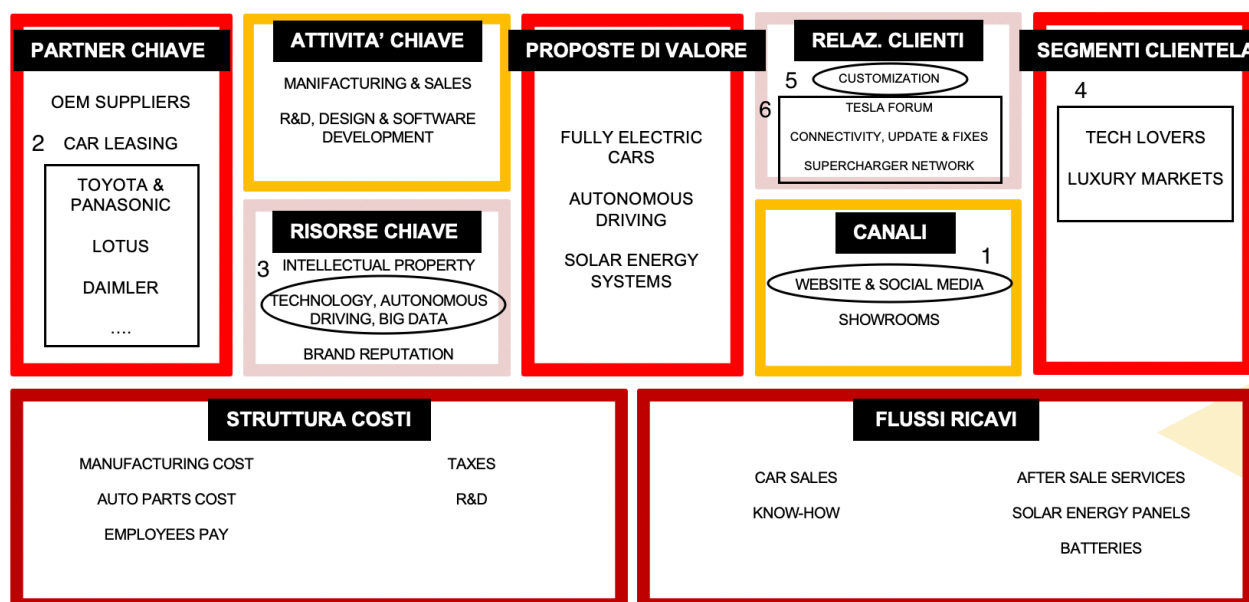


Figura 32: Business Model Canvas di Tesla²⁰¹

¹⁹⁷ Palese, J. (2016). I 4 ingredienti fondamentali del successo planetario di Tesla.

¹⁹⁸ Palese, J. (2016). I 4 ingredienti fondamentali del successo planetario di Tesla.

¹⁹⁹ Palese, J. (2016). I 4 ingredienti fondamentali del successo planetario di Tesla.

²⁰⁰ www.tesla.com

²⁰¹ Fonte: mia elaborazione.

Tra i vari elementi interni ai nove blocchi, nella figura precedente, sono evidenziati sei punti particolari su cui focalizzare l'attenzione, così come fatto per Volvo.

Il primo punto riguarda i canali di comunicazione dell'azienda: il website e i social media.

Tesla abbandona le campagne di comunicazione attraverso i media tradizionali a favore di una comunicazione totalmente online. Grazie alla visibilità social dovuta ai suoi 7,9 milioni di seguaci su Instagram, infatti, i messaggi di Tesla diventano spesso virali, facendo sì che siano gli stessi utenti finali a trasmetterli garantendo il raggiungimento di un pubblico variegato e numeroso. Situazione analoga si verificava anche sull'altro social network di Zuckemberg, Facebook, fino al 2018, anno in cui, tuttavia, Tesla ha cancellato il proprio account sulla scia dello scandalo di Cambridge Analytica²⁰².

A tal riguardo crea grande stupore il dato sulla spesa marketing dell'azienda: il budget per le spese marketing di Tesla, come dichiarato dallo stesso Musk su Twitter, è zero²⁰³.



Figura 33: Tweet di Elon Musk in cui dichiara di non effettuare spese di marketing²⁰⁴

Altro strumento fondamentale della strategia comunicativa di Tesla è la creazione di community e blog in cui scambiarsi informazioni e lasciare feedback sui prodotti. Sul proprio sito internet, ad esempio, vi è la sezione "Storie di clienti" in cui i possessori della vettura, persone comuni e non addetti ai lavori, mediante dei brevi video raccontano la loro esperienza con Tesla e perché consiglierebbero l'azienda ad amici e familiari. Sempre sul sito, poi, è possibile personalizzare la propria auto, scegliere il metodo di finanziamento, e in ultimo acquistare direttamente²⁰⁵.

A tal proposito è bene sottolineare come Tesla non abbia concessionari indipendenti, bensì venda le sue vetture esclusivamente online. L'esperienza fisica per i clienti si concretizza negli showroom sparsi in tutto il mondo, in centri commerciali o in altre aree ad alto traffico, dove vengono esposte una o due vetture al massimo e gli operatori non hanno come obiettivo la vendita ma solo mostrare al cliente le numerose funzionalità dell'auto²⁰⁶. Questa scelta di eliminazione dei convenzionali concessionari è stata motivata da Musk in un potenziale conflitto di interessi. I concessionari, infatti, se dovessero scegliere se promuovere un'auto elettrica

²⁰² RedazioneLaStampa. (2018). Elon Musk boicotta Zuckerberg: cancellate le pagine Facebook di Tesla e SpaceX. LaStampa.

²⁰³ Koetsier, J. (2019). Tesla spends zero on ads. Here's where BMW, Toyota, Ford, and Porsche spend digital ad dollars, Forbes.

²⁰⁴ Twitter/ElonMusk

²⁰⁵ www.tesla.com

²⁰⁶ www.tesla.com

o una a benzina, preferirebbero sempre le seconde alle prime, perché i loro maggiori introiti derivano dalla manutenzione più che dalla vendita, e le auto elettriche hanno costi di manutenzione inferiori. Tesla è dunque la prima casa automobilistica degli Stati Uniti che vende auto direttamente ai consumatori²⁰⁷.

Un altro punto importante riguarda le alleanze sancite da Tesla che hanno permesso all'azienda di sviluppare il proprio prodotto ed espandersi più facilmente all'estero. Basti pensare, ad esempio, che la prima Tesla Roadster, è stata creata grazie alla partnership con la Lotus: la casa britannica ha ispirato il design, ha prestato consulenza sulla progettazione e sviluppo dei veicoli e ha fornito alcune componenti necessarie a realizzarla²⁰⁸.

Nel 2010, poi, un'altra importante alleanza ha favorito lo sviluppo delle vetture elettriche Tesla: un accordo con Panasonic per la ricerca, sviluppo e produzione di batterie agli ioni di litio ad uso automobilistico e la conseguente costruzione della Giga Nevada²⁰⁹. I principali partner dell'azienda però sono Toyota e Daimler, che hanno collaborato allo sviluppo delle batterie e dei motori elettrici per poi poterli acquistare ed utilizzare per le rispettive flotte elettriche. Dall'accordo con la Toyota nasce, ad esempio, la Toyota RAV4 EV²¹⁰.

Tra gli altri network significativi troviamo quelli tra aziende co-fondate dallo stesso Musk. La Gigafactory, a tal proposito, non produce batterie esclusivamente per le vetture Tesla Motors, ma le fornisce anche a SolarCity, così da ripartire l'investimento anche in un settore diverso da quello dell'automobile, ma contribuire allo stesso modo all'aumento delle batterie prodotte e al contestuale abbattimento del loro costo²¹¹.

Inoltre, il fatto che Elon Musk sia anche fondatore della SpaceX permette alla Tesla di sfruttare quegli stessi ingegneri che sono stati scelti dalla NASA per la costruzione degli *space shuttles* americani. L'organizzazione aziendale si basa quindi su una forte condivisione del capitale umano, non solo all'interno di un'unica azienda, ma anche a livelli interdisciplinari diversi²¹².

In ultimo, va riportata la collaborazione con un'importante azienda produttrice di componentistica per computer, la NVIDIA Corporation; come affermato nel loro sito web, sono i produttori del computer integrato al veicolo che include la possibilità di guida autonoma grazie allo sfruttamento dell'intelligenza artificiale²¹³.

Se il marketing non è ritenuta un'attività chiave per l'azienda e gli investimenti sono pari a zero, la ricerca e sviluppo è invece fondamentale e la tecnologia avanzata è la chiave del successo dell'impresa. Tesla è stata infatti dichiarata nel 2015 l'impresa più innovativa del mondo da Forbes²¹⁴.

Questo traguardo non ha però fermato gli investimenti nel settore tecnologico con una spesa in ricerca e sviluppo che è aumentata costantemente passando dai 717 milioni di dollari nel 2015 ai 1.460 milioni nel

²⁰⁷ Italian Customer Intelligence. (2017). Tesla Motors: una customer experience rivoluzionaria.

²⁰⁸ Baer, D. (2014). The making of Tesla: Invention, betrayal, and the birth of the roadster. Business Insider, 11.

²⁰⁹ Kesler, D. (2017). Tesla's Gigafactory. ATEA Journal, 45(1), 8.

²¹⁰ Jiang, H., & Lu, F. (2018). To be friends, not competitors: A story different from Tesla driving the Chinese automobile industry. Management and Organization Review, 14(3), 491-499.

²¹¹ Hettich, E., & Müller-Stewens, G. (2017). Tesla Motors. Business Model Configuration.

²¹² Vance, A. (2015). Elon Musk: How the billionaire CEO of SpaceX and Tesla is shaping our future. Random House.

²¹³ Lindholm, E., Nickolls, J., Oberman, S., & Montrym, J. (2008). NVIDIA Tesla: A unified graphics and computing architecture. IEEE micro, 28(2), 39-55.

²¹⁴ RedazioneForbes. (2015). Tesla Motors, which debuts at n.1 on this year's list of the World's Most Innovative Companies. Forbes.

2018, per poi avere solo una leggera flessione l'anno successivo e scendere a 1.343 milioni²¹⁵. Investimenti molto elevati, necessari per sviluppare le proprie tecnologie, che hanno portato, come visto nel paragrafo iniziale 2.4, ogni anno il bilancio in perdita. Di seguito l'evoluzione della spesa R&S dal 2015 al 2019:

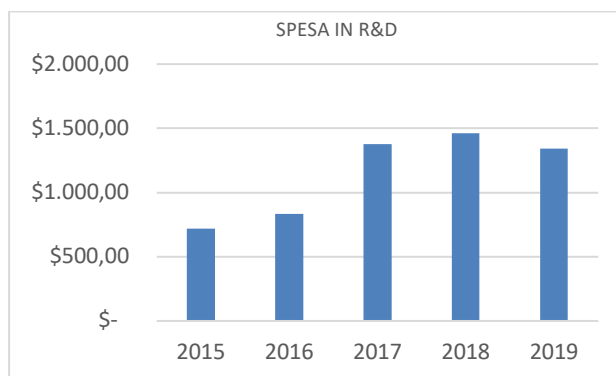


Figura 34: Spesa effettuata da Tesla per la ricerca e sviluppo (in milioni di dollari)²¹⁶

La tecnologia è quindi il punto forte di Tesla che, oltre ai grandi investimenti in campo di motorizzazione elettrica, si è concentrata molto su un aspetto fondamentale per le prestazioni delle sue vetture: le batterie utilizzate per accumulare l'energia.

A differenza dalle altre case d'auto automobilistiche, infatti, Tesla utilizza batterie formate da migliaia di celle agli ioni di litio che permettono prestazioni notevolmente superiori²¹⁷.

Altro aspetto importante e imprescindibile è rappresentato dallo sfruttamento dei Big Data²¹⁸: grandissime quantità di dati vengono raccolte attraverso il web e utilizzati per ottenere informazioni sui clienti, sulle vetture e sulle prestazioni per riuscire a migliorare sia i prodotti che i servizi di supporto offerti. In termini di internazionalizzazione tali dati possono essere impiegati sia per analizzare le caratteristiche dei concorrenti sia per profilare i consumatori di un mercato obiettivo, comprendendo le loro preferenze così da adeguare l'offerta²¹⁹.

Tesla è dunque altamente innovativa e all'avanguardia, ma l'azienda non si preclude di concedere in licenza la sua tecnologia ad altre aziende del settore, affermando che lo scopo dell'azienda è quello di accelerare l'energia sostenibile, e concedendo i suoi brevetti tecnologici al fine di promuovere l'industria delle auto elettriche in generale.

Il segmento di clientela a cui Tesla vuole rivolgersi, secondo l'obiettivo dichiarato dal suo manager Elon Musk, è il mercato di massa. Musk ha infatti più volte affermato come la *mission* dell'azienda sia vedere ogni cittadino del mondo alla guida di un'auto elettrica²²⁰.

²¹⁵ Tesla Annual Report 2019

²¹⁶ Tesla Annual Report 2019.

²¹⁷ www.tesla.com

²¹⁸ Enderle R. (2014). Why Analytics makes Tesla better than Jaguar.

²¹⁹ Italian Customer Intelligence. (2017). Tesla Motors: una customer experience rivoluzionaria.

²²⁰ Vance, A. (2015). Elon Musk: How the billionaire CEO of SpaceX and Tesla is shaping our future. Random House.

La strategia per perseguire tale obiettivo, però, prevedeva due fasi: una prima fase in cui l'azienda si rivolgeva ad una fascia di mercato più elevata e di nicchia, con solo acquirenti benestanti, così da posizionare in alto il marchio e far percepire l'inestimabile valore di una vettura a marca Tesla; e una seconda fase in cui, abbassando i prezzi delle proprie vetture, si penetrava il mercato con maggiori volumi e prezzi inferiori. Seguendo tale strategia le prime vetture presentavano prezzi molto elevati: la Roadster – oggi non più in produzione - aveva un prezzo di \$ 108.000 accessibile a pochi consumatori nel mondo, la Model S presenta un listino di 78.490\$, la Model X di 88.490\$²²¹.

Il passaggio alla seconda fase, e l'entrata nel mercato di massa, si è invece accennata con gli ultimi modelli, la Model 3 e la Model Y, con listini rispettivamente di 36.490\$ e 40.490\$²²².

Ai fini della nostra analisi però, dovendo studiare lo sviluppo delle imprese nei loro primi tre anni di attività, prenderemo come riferimento solo i clienti a cui l'impresa mirava inizialmente, gli “*early adopters*”: una nicchia di clienti affascinati dalla tecnologia e dall'innovazione, disposti a spendere circa 100.000€ per una Tesla.

Per quanto concerne il *trade-off* tra adattamento e standardizzazione, si analizzano le quattro leve del marketing mix e il loro modo di essere o meno adattate di Paese in Paese. Le “4P” del marketing mix sono: *product, price, promotion e placement*.

Per quanto riguarda il prodotto, esso è standard in tutto il mondo. Il cliente, infatti, può acquistare esclusivamente online dal sito internet dell'azienda indipendentemente da dove sia collocato. Ciò che è personalizzabile sono le caratteristiche del veicolo, gli optional e soprattutto il livello di tecnologie “sbloccate” sulla propria vettura²²³. Per quanto concerne la *promotion*,²²³ come visto, essa è uguale in tutto il mondo e pari a zero: Tesla non fa pubblicità, sono i suoi utenti finali che parlano di lei. Anche il *placement* è standard data la procedura di acquisto: spedizione a casa o ritiro presso lo *showroom* più vicino.

La leva che subisce una maggior variazione è invece il prezzo, notevolmente più basso sul mercato americano (36.490\$ la Model 3 ad esempio) rispetto a quello europeo (oltre i 47.000€ per lo stesso modello)²²⁴.

L'ultimo punto da analizzare del business model di Tesla riguarda i servizi post-vendita erogati.

Tutte le auto sono innanzitutto “connesse”: il cliente può scegliere tra una “connettività standard” - navigazione tramite connessione diretta al proprio smartphone e streaming musicale attraverso l'app Spotify, anch'essa direttamente dal cellulare – e una “connettività premium” – che aggiunge l'accesso al traffico in tempo reale, mappe satellitari e streaming video -²²⁵. Non solo, il cliente Tesla può ricevere assistenza ai propri veicoli tramite diagnosi e riparazione a distanza, senza doversi recare in concessionario. Grazie all'elevato grado di digitalizzazione, infatti, i meccanici Tesla riescono a comprendere il problema ancora prima di

²²¹ www.tesla.com

²²² www.tesla.com

²²³ www.tesla.com

²²⁴ Middelkoop, W., & Koppelaar, R. (2017). The TESLA revolution: why big oil is losing the energy war. Amsterdam University Press.

²²⁵ www.tesla.com

mettere mano sulla vettura²²⁶. La tecnologia dell'azienda, inoltre, permette di tenere costantemente aggiornato il software dei propri veicoli: le auto migliorano anche dopo l'acquisto. Grande differenza questa rispetto alle case automobilistiche tradizionali che per subire migliorie devono aspettare l'uscita del modello successivo. Tesla offre anche la possibilità di sbloccare le funzionalità dell'auto tramite aggiornamenti software dopo l'acquisto²²⁷. Un altro servizio a disposizione dei clienti è offerto dal network di *Superchargers* in giro per il mondo, con la quale è possibile caricare in tempi rapidissimi la propria vettura.

Molteplici sono dunque i servizi post-vendita erogati, con l'obiettivo finale di garantire al cliente un'offerta di valore completa in tutti i suoi aspetti per far sì che esso viva un'esperienza a 360°. A tal fine contribuisce anche il Tesla Forum, uno spazio per commenti e scambio di opinioni tra clienti circa i vari modelli dell'azienda, e la possibilità offerta da SolarCity – azienda sempre di proprietà di Musk -, di ricaricare l'auto presso la propria abitazione²²⁸.

2.4.C ANALISI DEI COMPETITORS

Riassumendo, i dati aggiornati al 2019 per il gruppo Tesla riportano un fatturato di 20.821 milioni di dollari, una perdita di 775 milioni, circa 48.000 dipendenti e un numero di auto vendute pari a 367.500 in tutto il Mondo. Il suo mercato principale sono gli Stati Uniti, seguiti dall'Europa (con Olanda e Norvegia su tutti i Paesi europei), e le spese in ricerca e sviluppo al 2019 sono state di 1343 milioni²²⁹.

Per poter contestualizzare questi dati, come fatto per Volvo, si metteranno a paragone con quelli dei suoi principali competitors.

Ai fini della nostra analisi però, è necessario concentrarsi solo su quelle imprese che rappresentavano dei competitors per l'azienda durante i primi anni di sviluppo, così da verificare se la presenza (o assenza) di essi avesse potuto influire sul processo di internazionalizzazione. Viene fatta questa precisazione perché ad oggi il numero di case automobilistiche che offrono modelli elettrici è molteplice e, come visto, Tesla sta via via abbassando il prezzo delle proprie vetture per competere nel mercato di massa. Considerando gli anni recenti, bisognerebbe quindi annoverare molteplici competitors, dalla Fiat con la 500E, la Renault, il gruppo Volkswagen con la Golf elettrica, fino ad arrivare anche a Bmw e Mercedes. Tuttavia, tra il 2008 e il 2012, anni di sviluppo della Tesla, queste case automobilistiche tradizionali erano lontane dallo sviluppo del motore elettrico e Tesla è stata innovatrice nel suo campo.

Come visto, la prima auto messa sul mercato fu la Tesla Roadster nel 2008 e, nel 2012, seguì la Model S. Dovendo aspettare il 2015 per la Model X, e ancora più tempo per la Model 3 e Model Y, ci concentreremo dunque esclusivamente sui primi due modelli. La Tesla Roadster, ora non più in produzione, aveva un prezzo

²²⁶ www.tesla.com

²²⁷ Jeff Dyer, J., & Hal Gregersen, H. (2016). Tesla's Innovations are transforming the Auto Industry. Forbes.

²²⁸ Jeff Dyer, J., & Hal Gregersen, H. (2016). Tesla's Innovations are transforming the Auto Industry. Forbes.

²²⁹ Tesla Annual Report 2019.

di 109.000\$, corrispondenti a circa 90.000€, mentre la Tesla Model S presenta un prezzo di 78.490\$, circa 64.800€.²³⁰

In quegli anni, dunque, si può affermare che non esistevano competitors per Tesla in materia di motorizzazione elettrica: l'azienda era troppo innovativa. Proprio questa innovazione, però, potrebbe esser vista come il primo grande “nemico” dell'impresa con i clienti in dubbio se abbracciare la novità o se, alla stessa fascia di prezzo, acquistare un tradizionale modello a benzina.

Ci concentreremo dunque sull'analisi di Jaguar Land Rover e Porsche, le alternative a benzina più vicine ai primi modelli Tesla:

	SPORTIVE:	BERLINE:
TESLA	ROADSTER: 90.000€	MODEL S: 64.800€
PORSCHE	911: 109.000€	PANAMERA: 90.000€
JAGUAR	F-TYPE: 70.000€	XF: 50.000€

2.4.C.1 PORSCHE

La Porsche è una casa automobilistica tedesca, con sede a Stoccarda, controllata del gruppo Volkswagen AG.

Nel seguente elaborato viene indicata come uno dei principali competitors di Tesla, alla nascita dell'impresa statunitense, pur avendo origini molto più lontane. Porsche nasce infatti nel 1931, quasi ottant'anni prima²³¹.

Come anticipato, l'unica cosa in comune tra le due case, è il posizionamento in un segmento *luxury* del mercato automobilistico: pochi individui potevano permettersi l'acquisto di una Tesla nel 2008/2009 e, dovendo scegliere alternative con lo stesso budget, l'alternativa più quotata era sicuramente una Porsche 911.

Analizzando i numeri della casa tedesca, si riporta, al 2019, un numero di automobili vendute nel mondo pari a 280.800, delle quali 95.517 in Europa – il suo mercato principale -, 93.837 in Asia, 75.367 in America e 16.079 nel resto del mondo²³²:

²³⁰ Nota: si sta considerando un tasso di cambio attuale ma è un'approssimazione superabile ai fini di quel che si vuole analizzare.

²³¹ www.porsche.com

²³² Porsche Annual Report 2019.

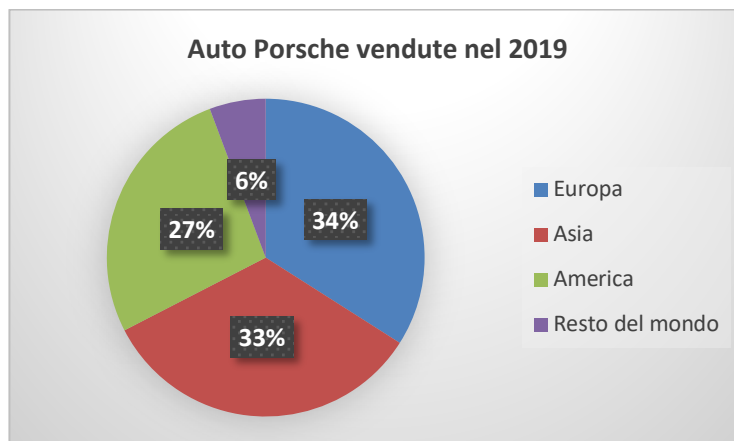


Figura 35: Auto Porsche vendute per ogni mercato in termini percentuali²³³

Per quanto concerne KPI più finanziari, si riporta, in riferimento sempre all'anno 2019, un fatturato di 28.518.000.000€, un utile di 3.862.000.000€ e un numero di dipendenti distribuiti su tutto il mondo pari a 35.429²³⁴. Come si può vedere, mentre il numero di auto vendute e il fatturato è cresciuto rispetto al 2015, con un picco nel 2017, l'utile di esercizio si è ridotto, a testimonianza di una crescita di spese dell'azienda, la maggior parte necessarie per far fronte alle nuove tecnologie e adeguarsi al mercato:

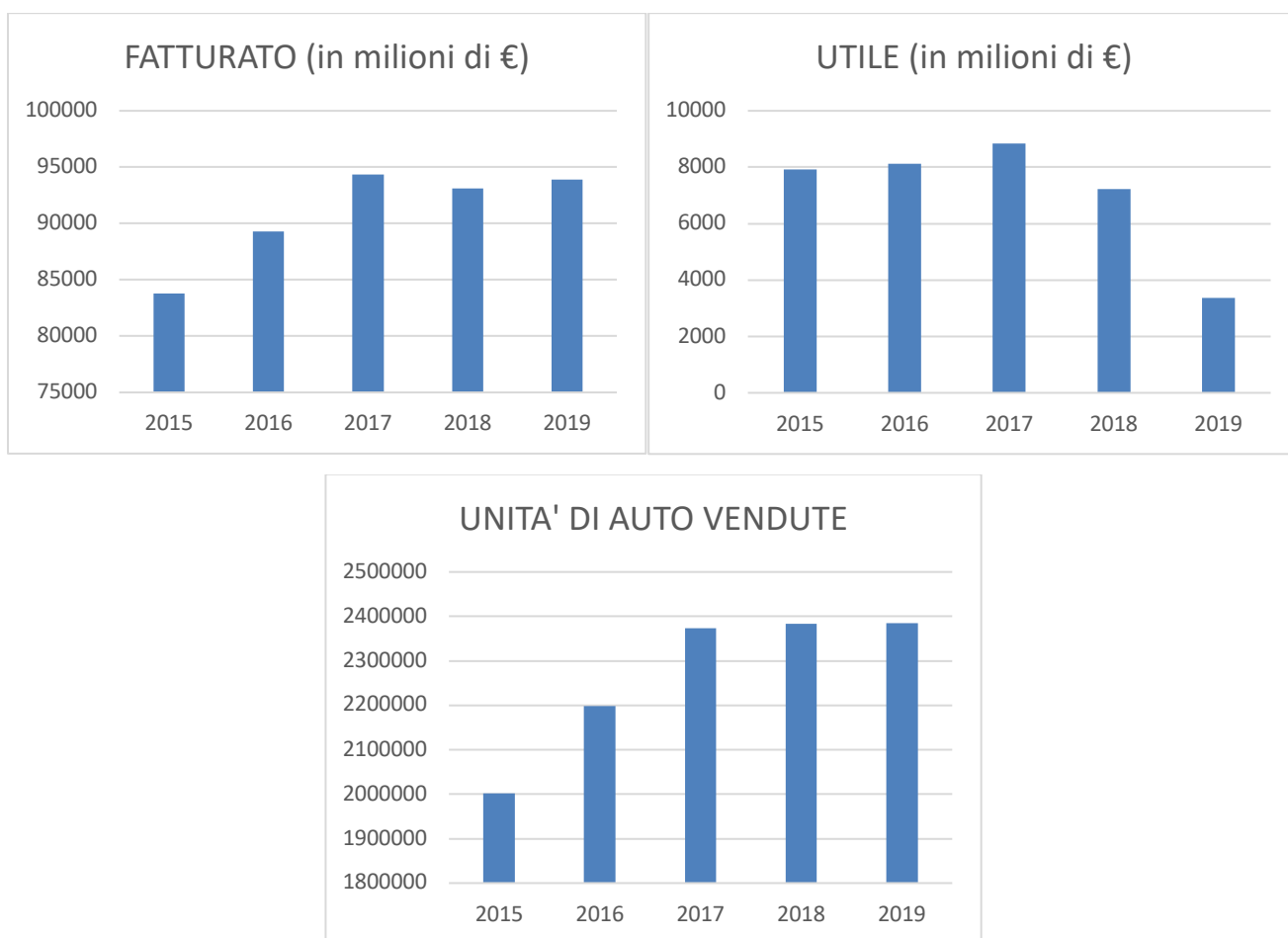


Figure 36/37/38: Fatturato, utile e unità vendute da Porsche dal 2015 al 2019²³⁵

²³³ Porsche Annual Report 2019.

²³⁴ Porsche Annual Report 2019.

²³⁵ Porsche Annual Report 2019.

Da un primo sguardo, si nota quindi come Tesla abbia raggiunto oggi un'espansione maggiore di Porsche, superando nei suoi pochi anni di vita i numeri di un'azienda attiva dal 1931. Tuttavia, si nota anche come le scelte strategiche delle due imprese abbiano preso strade diverse: la prima si è orientata verso un mercato di massa, la seconda ha mantenuto invece il focus su una nicchia di mercato orientata al lusso, vendendo meno unità ma raggiungendo numeri di fatturato e utili nettamente superiori.

2.4.C.2 JAGUAR

Quando è stata presentata la Tesla Roadster, nel 2008, un'altra valida alternativa a disposizione dei potenziali consumatori era sicuramente la Jaguar, una casa automobilistica inglese, controllata dal gruppo Tata Motors.

Jaguar nasce nel 1960 e orienta il suo prodotto sempre ad un mercato automobilistico di lusso, ma un gradino inferiore a Porsche²³⁶. Si è volutamente scelto di analizzare questa impresa come secondo competitor di Tesla per avere come termini di paragone da un lato un'impresa che vede l'Europa come il suo mercato principale (Porsche) e dall'altro un'impresa che opera principalmente in America (Jaguar), così da studiare i livelli di competizione per entrambi i mercati.

Le auto vendute da Jaguar al 2019 sono infatti 578.915 in totale con il Nord America che, con 139.778 auto vendute, è il suo mercato principale. A seguire, in Europa sono state vendute 127.566 vetture, 117.915 in Uk, 98.922 in Cina e 94.736 nel resto dell'Asia, nel Sud America e nel resto del mondo²³⁷.

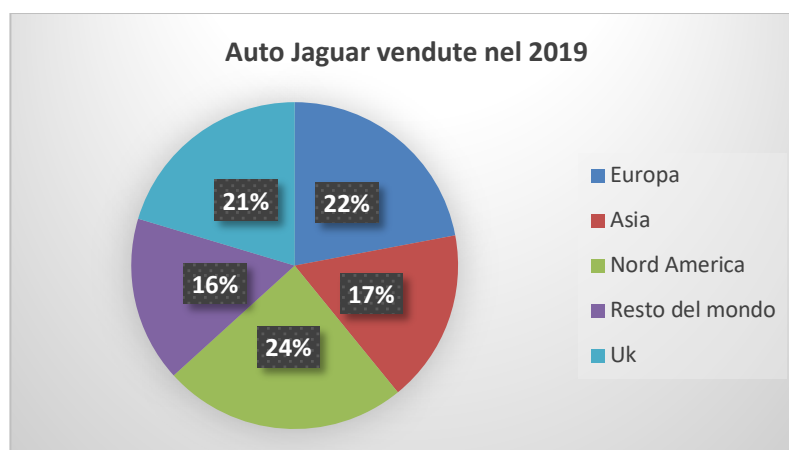


Figura 39: Auto Jaguar vendute per ogni mercato in termini percentuali²³⁸

²³⁶ www.jaguar.com

²³⁷ Jaguar Annual Report 2019.

²³⁸ Jaguar Annual Report 2019.

Il fatturato di Jaguar al 2019 è di 24.214.000.000€ e il bilancio presenta una perdita di 358.000.000€.

Il numero di dipendenti nello stesso anno è di 41.787, con una spesa in ricerca e sviluppo di 421.000.000€²³⁹.

Come successo a Porsche, anche Jaguar negli ultimi anni ha visto scendere il proprio utile ma in questo caso le motivazioni sono diverse.

Mentre Porsche aveva visto aumentare fatturato e auto vendute, a testimonianza di come la diminuzione di utile potesse dipendere esclusivamente da un aumento di spese, Jaguar invece vede un calo anche del fatturato e nella auto vendute, con l'utile che si trasforma in perdita: chiaro segnale di una perdita importante di quote di mercato:

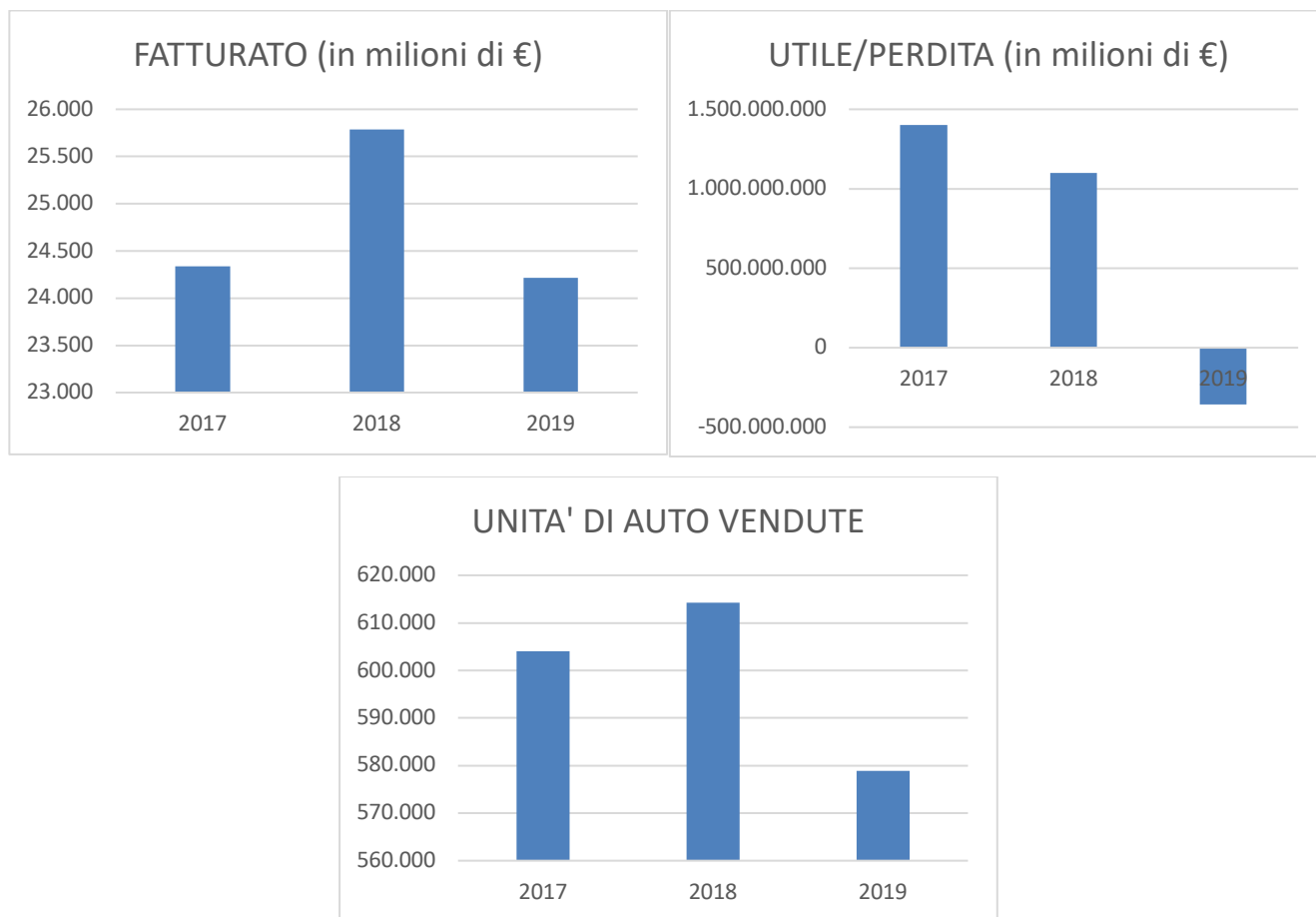


Figure 40/41/42: Fatturato, utile e unità vendute da Jaguar dal 2017 al 2019²⁴⁰

²³⁹ Jaguar Annual Report 2019.

²⁴⁰ Porsche Annual Report 2019.

Di seguito una sintesi dei dati raccolti dalle quattro case automobilistiche:

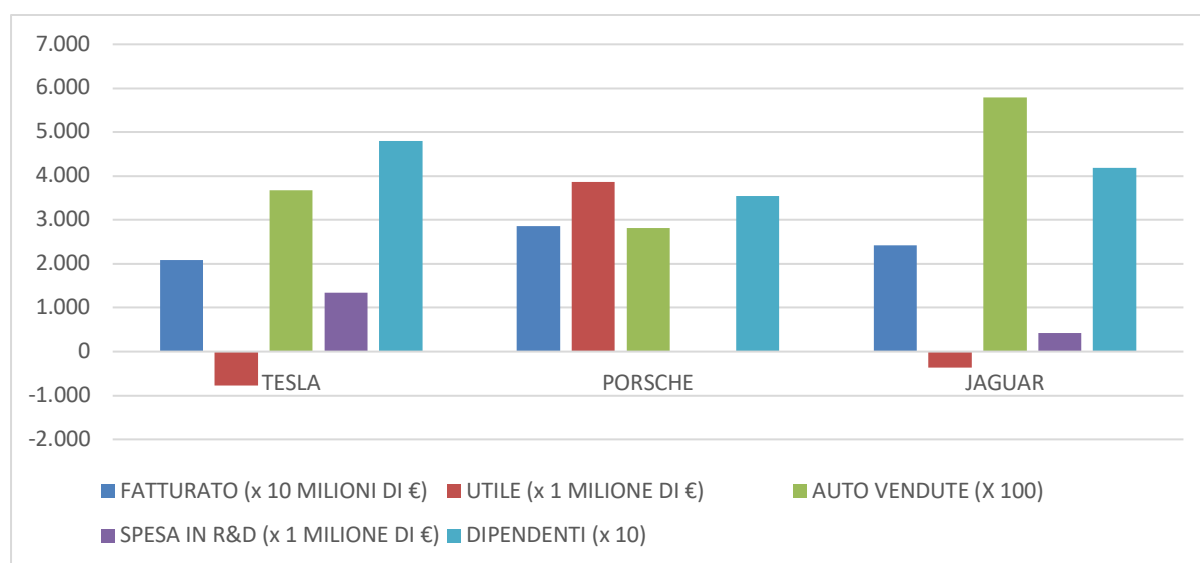


Figura 43: Fatturato, utile, unità vendute, spesa in R&D e numero di dipendenti di Volvo, Bmw, Mercedes e Audi nel 2019²⁴¹

Come si può notare, Tesla e Jaguar hanno andamenti molto simili, con un bilancio in perdita e un alto numero di dipendenti e auto vendute, a testimonianza di obiettivi aziendali sempre più orientati al mercato di massa, mentre Porsche mantiene la sua nicchia di mercato. Da notare il livello altissimo di spese in R&S di Tesla che, come visto, riduce a zero il suo budget in marketing per puntare forte sullo sviluppo di tecnologie all'avanguardia e sempre più innovazioni²⁴².

2.4.D MANAGER ALLA GUIDA DELL'AZIENDA: ELON MUSK

Elon Musk entrò a far parte di Tesla nel 2004 e assunse da subito un ruolo chiave all'interno dell'impresa, occupandosi principalmente del reperimento di finanziamenti: fu lui a riuscire ad accumulare capitali per oltre 180 milioni di dollari in meno di cinque anni²⁴³. Nel 2008 divenne CEO e annunciò il suo obiettivo: la produzione di veicoli elettrici ad alte prestazioni, orientati al mercato di massa, per promuovere l'utilizzo di fonti rinnovabili e non inquinanti²⁴⁴. Dunque, come fatto per Volvo, si riportano di seguito i fatti caratterizzanti la vita del manager di Tesla, i suoi studi, il suo background, le sue esperienze, al fine di verificare come esse abbiano influito sull'internazionalizzazione dell'impresa.

²⁴¹ Fonte: mia elaborazione.

²⁴² La spesa in R&S di Porsche non è disponibile in quanto sui bilanci annuali è presente solo la spesa dell'intero gruppo VW. VW si presenta come un'azienda altamente tecnologia con elevatissime spese che vanno però ripartite tra i numerosi marchi del gruppo.

²⁴³ RedazioneSole24ore. (2014). La storia di Tesla: il sogno elettrico di Elon Musk. Il Sole24Ore.

²⁴⁴ www.tesla.com

Elon Musk nasce a Pretoria, in Sud Africa, nel 1971, da madre canadese e padre africano. Oggi è considerato una delle menti più brillanti del Ventunesimo secolo e i suoi progetti imprenditoriali, Tesla e SpaceX in testa, dimostrano le capacità imprenditoriali e la visione del futuro di quello che la rivista di economia Forbes considera tra i giovani miliardari più influenti al mondo²⁴⁵.

Il suo curriculum scolastico riporta una prima laurea in economia, conseguita all'Università della Pennsylvania e una seconda in fisica, alla Wharton School, prima di iniziare un dottorato a Stanford, abbandonato però prematuramente per dedicarsi alla carriera da imprenditore. Prima di entrare in Tesla, Elon fonda e ottiene successo con diverse attività.

La prima in assoluto è il Global link information network, una startup che fornisce un servizio di guide online per le città che cambierà nome in Zip2 dopo che il New York Times e il Chicago Tribune acquisiscono il servizio. Nel 1999 la società è comprata dalla Compaq per 307 milioni di dollari più 34 milioni in azioni²⁴⁶.

Proprio in quell'anno fonda un'altra società, la X.com, in seguito trasformata in PayPal, la quale si rivela il primo vero successo globale di Musk. Nel 2002 PayPal venne infatti acquisita da Ebay per una cifra vicina agli 1,5 miliardi di dollari²⁴⁷.

Nel 2002 quindi, forte dei ricavi ottenuti, Musk fonda SpaceX (Space Exploration Technologies), una società che intende rivoluzionare la tecnologia spaziale consentendo alle persone di vivere in altri pianeti, e che ha già effettuato con successo i primi lanci spaziali: nel 2012, grazie alla collaborazione con la NASA, il primo veicolo SpaceX attracca alla Stazione Spaziale Internazionale²⁴⁸.

Altre aziende di cui Musk è fondatore, oltre Tesla, sono, infine, SolarCity e Hyperloop. La prima si occupa di produrre sistemi per la produzione di energia solare, mentre la seconda progetta il “treno supersonico”, un mezzo di trasporto simile al treno ma molto più veloce ed economico che dovrebbe collegare San Francisco a Los Angeles in poco più di 30 minuti²⁴⁹. L' 8 gennaio 2021, grazie all'aumento di valore delle azioni di Tesla, Musk viene dichiarato l'uomo più ricco al mondo, superando il CEO di Amazon Bezos²⁵⁰.

²⁴⁵ Bressa, R. (2021). Chi è Elon Musk, la storia del fondatore di Tesla, SpaceX e Solarcity.

²⁴⁶ Bressa, R. (2021). Chi è Elon Musk, la storia del fondatore di Tesla, SpaceX e Solarcity.

²⁴⁷ Dello Iacovo, L. (2012). PayPal, dieci anni fa l'acquisizione da eBay. Che apre un laboratorio di startup. Il Sole24Ore.

²⁴⁸ Scialò L. (2018). Elon Musk: storia del fondatore di Tesla Motors che ispirò Iron Man. WebEconomia.

²⁴⁹ Bressa, R. (2021). Chi è Elon Musk, la storia del fondatore di Tesla, SpaceX e Solarcity.

²⁵⁰ Klebnikov, S. (2021). Elon Musk Is Now The Richest Person In The World, Officially Surpassing Jeff Bezos. Forbes.

CAPITOLO III

VOLVO E TESLA A CONFRONTO: I RISULTATI DELL'ANALISI

Terminata l'analisi dettagliata di Volvo e Tesla, si raccoglieranno i principali dati rilevanti per l'obiettivo del presente elaborato. Nel primo capitolo si è data la definizione di impresa Born Global:

“impresa che esporta fin dai primissimi mesi di vita, raggiungendo un'elevata percentuale di fatturato estero su fatturato totale - il 25% - nei primi tre anni, e che vende in un numero significativo di Paesi”^{251,252}

Osservando il processo di internazionalizzazione descritto in precedenza, dunque, si mostrerà quale delle due imprese in oggetto può essere considerata una BG e quale invece ha seguito un'espansione estera lenta e tortuosa come enunciato dal Modello di Uppsala; da questa distinzione partirà poi la nostra analisi sulle cause del fenomeno.

Volvo ha immesso sul mercato la sua prima vettura, la Volvo ÖV4, nel 1927. Per poter essere considerata una BG, secondo la definizione di Knight & Cavusgil e Rennie, avrebbe dovuto raggiungere il 25% del suo fatturato estero entro il 1930. Tuttavia, solo nel 1929 iniziò a stabilire i primi agenti all'estero, in Danimarca e Norvegia, aumentando leggermente le esportazioni nel 1930 con l'entrata nei Paesi Bassi, Argentina, Brasile, Spagna e Portogallo. Come evidenziato da Johanson e Wiedersheim-Paul nel 1975, infatti, la strategia del gruppo fu quella di mantenere la produzione in Svezia il più a lungo possibile²⁵³ e, dall'analisi sul percorso di internazionalizzazione svolta nel capitolo precedente, si è mostrato come l'impresa sia riuscita a raggiungere una dimensione internazionale, con l'entrata nei principali mercati europei, solo intorno al 1960: Volvo ha seguito il modello di espansione a stadi della scuola di Uppsala, impiegando più di 30 anni per internazionalizzarsi²⁵⁴.

Tesla, al contrario, ha accelerato tale processo. Il primo modello messo sul mercato fu la Tesla Roadster nel 2009 e nel 2012, tre anni dopo, le vendite complessive ammontavano ad oltre 2.000 autovetture in 31 Paesi diversi²⁵⁵: in pochissimi anni l'impresa era conosciuta in tutto il mondo.

Nel seguente elaborato, dunque, Volvo sarà portata come esempio di un'impresa non-BG, mentre Tesla come esempio di un'impresa BG.

²⁵¹ 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.

²⁵² Rennie, M. (1993). Global competitiveness: Born global. *McKinsey Quarterly*, 4: 45-52.

²⁵³ Johanson, J. & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm: Four Swedish cases, *Journal of Management Studies* 12(3): 305-322.

²⁵⁴ Johanson, J., & Vahlne, J. (1977). The internationalization process of the firm- a model of knowledge development and increasing foreign market commitment, *Journal of International Business Studies* 8(1): 23-32.

²⁵⁵ Baer, D. (2014). The making of Tesla: Invention, betrayal, and the birth of the roadster. *Business Insider*, 11.

L'obiettivo della nostra analisi è ricercare, attraverso lo studio di queste due imprese, i fattori che facilitano l'internazionalizzazione di un'impresa all'estero determinando lo status di *Born Global*.

In particolare, si confronteranno quei fattori evidenziati dalle teorie IE: i mezzi di comunicazione, le partnership con altre aziende, la tecnologia, e i manager; e quei fattori evidenziati dalle teorie FSA: i clienti e competitors, la necessità o meno di adattamento locale, l'erogazione di servizi post-vendita, i costi di trasporto, e le dimensioni del mercato domestico²⁵⁶.

3.1 LE VARIABILI IE

Secondo la spiegazione classica del fenomeno delle BG, il primo fattore necessario al raggiungimento di tale status sono le vie di comunicazione e trasporto: solo le imprese nate in tempi recenti potranno usufruire dell'uso di moderni mezzi per espandersi rapidamente.

Volvo, oggi, utilizza i suoi canali social e il proprio sito web, oltre alle tradizionali campagne pubblicitarie, per sponsorizzare le sue vetture. Tuttavia, ai fini della nostra analisi bisogna considerare gli strumenti utilizzati nel 1927, agli albori della sua nascita, e queste moderne vie di comunicazione non erano ancora disponibili. Il processo di vendita delle proprie vetture seguiva un iter ben definito.

Per prima cosa bisognava identificare i potenziali clienti e, trattandosi di clienti esteri, era necessario svolgere delle accurate ricerche di mercato. Successivamente, una volta identificati i potenziali clienti, era necessario informarli delle caratteristiche del prodotto Volvo, e condurre quindi una campagna marketing per persuaderli all'acquisto. Ogni consumatore però si presentava diverso di Paese in Paese, quindi la campagna pubblicitaria doveva essere studiata ed adattata: senza le moderne vie di comunicazione, far conoscere il proprio prodotto al di fuori dei confini locali era un processo lento e tortuoso.

Allo stesso tempo, anche le vie di trasporto erano diverse dalla situazione attuale. Oggi il processo di globalizzazione è concluso e le moderne reti ferroviarie permettono di raggiungere un qualsiasi posto nel mondo. Volvo, che si doveva espandere oltre 70 anni fa, non poteva però usufruire di questa globalizzazione e ogni trasporto richiedeva del tempo: bisognava costruire dei centri di assemblaggio a cui spedire i materiali per ultimare le vetture direttamente sul posto. Processo, anch'esso, estremamente lento.

Analizzando invece l'internazionalizzazione di Tesla, si notano i vantaggi di un mondo interamente connesso e globalizzato. Prima della nascita della Roadster, ad esempio, è nato il "world wide web" (internet) e i più famosi social network, Facebook nel 2004 e Twitter nel 2006. Queste invenzioni hanno permesso di semplificare all'estremo il processo di raccolta delle informazioni sui clienti e di persuasione all'acquisto. Attraverso i dati presenti in rete, i Big Data, Tesla poteva infatti accedere alle grandissime quantità di informazioni raccolte attraverso il web e essere così informata sui clienti (con una profilazione Paese per Paese), sulle vetture vendute e sulle relative prestazioni (per riuscire a migliorare sia i prodotti che i servizi di

²⁵⁶ Nota: tutte le informazioni che seguono saranno estrapolate dai capitoli precedenti; per le fonti informative originarie si rimanda alle fonti citate all'interno dell'elaborato.

supporto offerti), e sulle caratteristiche dei concorrenti. Anche la persuasione del cliente poteva avvenire online e, in particolare, Tesla ha utilizzato i propri social network per rendere virali i propri messaggi ed essere conosciuta in tutto il mondo in pochissimo tempo. Un ulteriore strumento di comunicazione utilizzato, come visto, è il forum sul proprio sito aziendale, dove gli utenti, raccolti in comunità di persone, discutono delle caratteristiche dell'auto e raccontano le proprie esperienze come testimonianze di acquisto.

In ultimo, grazie allo sviluppo del settore dei trasporti, Tesla permetteva di acquistare l'auto esclusivamente online e si proponeva di consegnarla direttamente a casa al cliente. Con questa mossa, venivano eliminati i concessionari e ridotti i costi (in termini di tempo) sostenuti invece da Volvo: la casa automobilistica svedese, a differenza di quella statunitense, doveva spedire auto e pezzi di ricambio ai distributori che a loro volta li dovevano consegnare ad una vasta rete di concessionari di automobili che in ultimo dovevano vendere le auto. La rete di concessionari doveva essere fitta e, poiché le case automobilistiche di solito trovano inefficiente subappaltare la distribuzione a distributori indipendenti, Volvo doveva costruire una rete di grossisti che concedono in franchising o talvolta anche proprietari di concessionarie.

Grandi differenze si riscontrano anche nella rete di alleanze e JV messe in atto dalle due imprese durante il loro processo di espansione.

Volvo oggi ricorre a diverse partnership: tra le più importanti Polestar, di cui Volvo è proprietaria al 50%, Zennuity, con una partecipazione sempre del 50%, e Lynk & Co, con una partecipazione del 30%. Come visto quando si è descritto brevemente il settore Automotive, infatti, negli ultimi anni gli investimenti necessari per adeguarsi alle nuove traiettorie tecnologiche, hanno spinto le imprese a scegliere la via, obbligata, delle alleanze, per poter sfruttare le economie di scala. Tuttavia, al momento della nascita di Volvo, non era necessario adeguarsi velocemente a traiettorie tecnologiche in continua mutazione e l'impresa si internazionalizzò in maniera indipendente, senza il ricorso ad alcun network.

Al contrario, Tesla ha fatto ricorso alla via delle alleanze sin da subito. Basti pensare che il suo primo prodotto, la Roadster, fu realizzato grazie alla partnership con la Lotus che, oltre a ispirare il design e prestare consulenza sulla progettazione, ha fornito alcune componenti necessarie a realizzarla. O ancora, le batterie per i veicoli elettrici Tesla sono prodotte grazie alla partnership avvenuta nel 2010 con Panasonic, i motori elettrici sono stati sviluppati in collaborazione con Daimler e Toyota, i computer integrati al veicolo sono prodotti in collaborazione con la NVIDIA Corporation.

Queste partnership e sinergie hanno ridotto i costi sostenuti dall'impresa e permesso una più rapida diffusione del proprio prodotto.

Analizzando invece le risorse chiave delle due imprese, in entrambi i casi si è evidenziata l'importanza delle risorse tecnologiche. Sia Volvo che Tesla, infatti, effettuano ingenti investimenti in ricerca e sviluppo: nel 2019, le spese per Volvo ammontano a 1.128 milioni di euro, e quelle di Tesla a 1.343 milioni. Tuttavia, dovendo far un paragone, si potrebbe affermare la superiorità di Tesla in termini percentuali. L'azienda

statunitense, infatti, quando nel 2019 ha speso 1.343 milioni, il suo fatturato era di 20.821 milioni, con un investimento in R&S del 6,4%. Volvo, al contrario, quando nello stesso anno ha avuto un fatturato di 27.245 milioni di euro, ha destinato solo il 4,1% di tale fatturato all'investimento in R&S.

Un'altra considerazione da fare a riguardo è l'appartenenza delle due imprese al settore Automotive. Come visto nel paragrafo 2.1, tale settore è uno dei più tecnologici al mondo, e di conseguenza tutte le imprese che vi appartengono hanno necessità di mantenere alto lo standard di tecnologia. Negli anni in cui si è internazionalizzata Volvo, andando a contestualizzarla nel suo ambiente di riferimento, non disponeva di tecnologie particolarmente superiori a quelle dei rivali. Si può concludere che in termini assoluti la casa automobilistica svedese fosse sicuramente un'impresa altamente tecnologica per l'epoca ma che, in termini relativi, riferendosi al settore, non si può trarre la stessa conclusione.

Tesla invece, al momento della sua nascita e per i primi anni di vita prima di venir via via emulata dalle altre imprese automobilistiche, si è rivelata un'impresa all'avanguardia tecnologica sia in termini assoluti che relativi: la sua tecnologia "disruptive", il motore elettrico, ha cambiato per sempre il settore automobilistico e nei primi anni Tesla ha ottenuto un grandissimo vantaggio competitivo, portando un'innovazione senza precedenti, che ha sfruttato per espandersi rapidamente in tutto il mondo.

Ultima analisi da effettuare per quanto concerne le variabili IE, sono le caratteristiche dei manager delle due imprese. Da un lato i due fondatori di Volvo, che hanno guidato l'azienda nei primi anni del suo processo di espansione, A. Gabriellson e G. Larsson, dall'altro il CEO di Tesla, E. Musk.

Assar Gabriellson nel suo bagaglio personale aveva una laurea in economia aziendale alla scuola di economia di Stoccolma e un'esperienza lavorativa come stenografo presso il Parlamento svedese. Da queste prime informazioni, si suppone una conoscenza multi-lingue, necessaria per lavorare in Parlamento. Prima di entrare in Volvo, inoltre, aveva accumulato esperienza in un'altra MNE, diventando il responsabile vendite di SKF, uno dei maggiori fornitori a livello mondiale di cuscinetti, volventi, tenute, mecatronica, servizi e sistemi di lubrificazione.

Gustaf Larsson, l'altro co-fondatore di Volvo, lavorò invece per alcuni anni nel Regno Unito, a Coventry, nella fabbrica di motori White & Poppe, e conseguì la laurea in ingegneria meccanica all'Istituto Reale di Tecnologia di Stoccolma. Anch'esso, come Gabriellson, entrò a far parte del gruppo SKF in qualità di ingegnere per poi però separarsi dall'azienda e diventare responsabile tecnico alla AB Galco, società che si occupava di stampaggi metallici. Sia Gabriellson che Larsson, dunque, possedevano delle esperienze lavorative o di studi all'estero nel loro bagaglio culturale, l'esperienza di aver precedentemente già lavorato per una MNE, l'esperienza nell'export (Gabriellson, che era il responsabile vendite della SKF) e una presunta conoscenza delle lingue.

I manager di Volvo erano dunque fortemente preparati, prima di iniziare la loro avventura nel settore Automotive, ma altrettanto preparato era il CEO di Tesla, E.Musk.

Musk nacque in Sud Africa, ma si spostò in America per gli studi e conseguì una laurea in economia, all'Università della Pennsylvania, e una seconda in fisica, alla Wharton School, prima di iniziare un dottorato a Stanford. Si denota quindi una forte preparazione scolastica, unita all'esperienza di studi all'estero. Prima di entrar a far parte di Tesla, inoltre, Musk fondò diverse società: la Global link information network, una startup che fornisce un servizio di guide online per le città, PayPal, acquisita poi da Ebay, SpaceX, una società che opera nel campo della tecnologia spaziale, SolarCity e Hyperloop. L'esperienza nel campo delle MNE era dunque molto elevata, mentre non ci sono sufficienti informazioni per stabilire una conoscenza multi-lingue o un'esperienza lavorativa all'estero (tutte le aziende precedentemente citate sono, così come Tesla, statunitensi).

Entrambe le aziende erano quindi guidate, durante la loro espansione, da manager abili e con esperienza pregressa. A tal riguardo però, una piccola riflessione merita di esser fatta. Come visto nel paragrafo che descrive il settore Automotive, infatti, le aziende in questo settore sono tutte di grandi dimensioni e ad alto capitale di investimento: la riflessione che ne emerge è, dunque, se sia mai possibile trovare alla guida di un'impresa automobilistica dei personaggi senza un'esperienza pregressa, e quindi se tali informazioni siano realmente rilevanti visto il settore analizzato.

La tabella che segue riassume il confronto tra Volvo e Tesla per ciò che concerne i fattori della teoria IE:

	VOLVO	TESLA
Comunicazione e trasporti	Vie di comunicazione e trasporto moderne assenti ai tempi della sua internazionalizzazione. Informazione e persuasione del cliente richiedevano tempo. Distribuzione via concessionari: necessità di costruire una fitta rete in tutto il mondo.	Internet e social media rendono globali e virali i messaggi di Tesla: il processo di ricerca e informazione del cliente su tutto il mondo è molto veloce. Distribuzione online, nessun bisogno di tempistiche per la costruzione di concessionari nel mondo.
Alleanze strategiche e network di imprese	No partnership nei primi anni di espansione.	Internazionalizzazione e sviluppo delle proprie vetture avvenuta tramite partnership.
Tecnologia	Tecnologia all'avanguardia per i tempi, ma nulla di particolarmente tecnologico se confrontata con il resto delle imprese del settore.	Tecnologia disruptive, grande innovazione per il settore.
Manager	Esperienze di lavoro all'estero, conoscenza delle lingue, esperienza in altre MNE.	Esperienze di lavoro all'estero, conoscenza delle lingue, esperienza in altre MNE.

3.2 LE VARIABILI FSA

Terminata l'analisi delle variabili IE, si prosegue con l'analisi delle variabili FSA, partendo dallo studio dei clienti delle due imprese.

Volvo si rivolge innanzitutto ad un segmento di clientela premium. Non è un mercato ampio come quello di massa, ma nel settore Automotive è comunque un segmento molto ambito dalle varie case automobilistiche e se, come insegna il mercato, la domanda fa l'offerta, la presenza di numerose imprese attive in questa fascia di clientela dimostra la presenza di un numero elevato di clienti. La clientela a cui si rivolge Volvo non è quindi tanto esigua da considerarsi una nicchia di mercato e questo suo posizionamento in un mercato quasi "di massa" implica l'alta concorrenza e il conseguente bisogno di educare il cliente all'acquisto. Volvo, infatti, deve identificare i potenziali clienti, informarli sulle caratteristiche del prodotto e persuaderli all'acquisto, passaggi che richiedono tempo e costi.

Al contrario Tesla, come visto, si posiziona in una nicchia di mercato specifica: clienti alto-spendenti con una passione per l'innovazione e la motorizzazione elettrica. Il cliente tipo di Tesla, nei primi anni della sua espansione, era infatti quel consumatore disposto a spendere oltre 100.000€ per un'automobile e che, come se ciò non fosse già abbastanza per definire una nicchia di mercato, avesse anche una particolare preferenza per un tipo di motorizzazione, quella elettrica, piuttosto che optare per la tradizionale automobile a benzina o diesel.

In realtà, l'obiettivo di Tesla, come evidenziato nel paragrafo dedicato all'impresa, era quello di portare ogni cittadino del mondo alla guida di un'auto elettrica, tutto fuorché una nicchia di mercato. Tuttavia, questa strategia prevedeva che, prima di rivolgersi al mercato "di massa", ci fosse una prima fase in cui l'azienda si rivolgeva ad una fascia di mercato più elevata e di nicchia, con solo acquirenti benestanti, così da posizionare in alto il marchio e far percepire l'inestimabile valore di una vettura a marca Tesla. Le prime vetture con cui Tesla si è presentata sul mercato, infatti, furono la Roadster che aveva un prezzo di 108.000\$ e la Model S che presenta oggi un listino di 78.490\$. Solo con l'uscita della Model 3 e della Model Y si è scesi intorno ai 40.000\$, avvicinandosi alla realizzazione della mission originaria prefissata. Ai fini della nostra analisi però, come per gli altri aspetti, ci si concentrerà sui primi 3 anni di vita dell'impresa, e quindi i soli modelli presi come target sono la Roadster e la Model S. I clienti finali, dunque, a cui l'impresa mirava inizialmente, gli "early adopters", erano una nicchia di clienti affascinati dalla tecnologia e dall'innovazione, disposti a spendere circa 100.000€ per una Tesla. In quanto nicchia di mercato, tali consumatori erano a stretto contatto tra loro, formando quasi una comunità: si scambiavano opinioni sul Tesla Forum sul sito aziendale, si inviavano contenuti social, e rimanevano costantemente aggiornati tra loro. Tesla non doveva quindi effettuare spese di marketing per persuadere il cliente, cliente che conosceva già l'auto, e a testimonianza di ciò troviamo i dati relativi alle sue spese per la campagna di comunicazione: zero.

Similmente ai clienti, come già anticipato, il posizionamento del marchio determina il livello di concorrenti con cui si compete.

Volvo, che posizionava il proprio prodotto in un mercato premium, doveva competere, fin dalla nascita, con il gruppo Bmw (con i marchi Bmw, Rolls Royce, MINI), il gruppo Daimler (con il marchio Mercedes) e il gruppo Volkswagen (con i marchi Audi, VW, Bentley e Porsche), seguiti poi da Honda (con Acura), Toyota (con Lexus), Nissan (con Infiniti), Ford, e Tata Motors (con Jaguar e Land Rover). L'aspra concorrenza rendeva quindi più arduo il percorso di internazionalizzazione. Inoltre, studiando i principali tre, Bmw, Mercedes e Audi, si è visto un netto svantaggio della casa svedese verso i propri competitors. Per dimostrare questo concetto si deve partire dalle caratteristiche del settore. Come illustrato nel paragrafo dedicato, il settore Automotive ha tra le proprie caratteristiche una forte dipendenza dalle condizioni iniziali. Per tanto, si può ipotizzare in via semplificatrice, che i livelli di fatturato siano costanti nel tempo in termini percentuali: chi vende di più nel 2019, ha sempre avuto volumi e vendite maggiori anche in passato. Nel 2019, il fatturato di Volvo è di 705.000€, contro i 2.185.000€ di Bmw, i 2.385.000 di Mercedes e i 1.845.000 di Audi. La Volvo, dunque, è oggi surclassata dai suoi competitors e, poiché il settore prevede una forte *"path dependence"*, questa situazione esisteva anche nel 1927.

Per quanto concerne Tesla, invece, è necessario concentrarsi solo su quelle imprese che rappresentavano dei competitors per l'azienda durante i primi anni di sviluppo, così da verificare se la presenza (o assenza) di essi avesse potuto influire sul processo di internazionalizzazione. Viene fatta questa precisazione perché ad oggi il numero di case automobilistiche che offrono modelli elettrici è molteplice e, come visto, Tesla sta via via abbassando il prezzo delle proprie vetture per competere nel mercato di massa. Considerando gli anni recenti, bisognerebbe quindi annoverare molteplici competitors, dalla Fiat con la 500E, la Renault, il gruppo Volkswagen con la Golf elettrica, fino ad arrivare anche a Bmw e Mercedes.

Tuttavia, tra il 2009 e il 2012, anni di sviluppo della Tesla, queste case automobilistiche tradizionali erano lontane dallo sviluppo del motore elettrico e Tesla è stata innovatrice nel suo campo.

Come visto, la prima auto messa sul mercato fu la Tesla Roadster nel 2009, e nel 2012 seguì la Model S. In quegli anni, dunque, si può affermare che non esistevano competitors per Tesla in materia di motorizzazione elettrica: l'azienda era troppo innovativa.

Inoltre, durante l'analisi di ogni azienda, si è mostrato come il mercato principale di Volvo sia l'Europa, mentre quello di Tesla gli Stati Uniti. Dall'analisi del settore Automotive in generale si è poi mostrato come l'offerta sia divisa in termini percentuali con il 23,7% di imprese attive nell'Unione Europea contro il 6,5% di imprese attive nel Nord America: un'offerta di vetture decisamente più concentra nel mercato Europeo, a testimonianza di una competizione più intensa per Volvo.

Analizzando il trade-off tra adattamento e standardizzazione, invece, si analizzano le quattro leve del marketing mix: *"product"*, *"price"*, *"promotion"* e *"placement"*.

Per quanto riguarda Volvo, il prodotto andava adattato per ciascun mercato a causa delle differenze, da Paese a Paese, in termini di clima, condizioni stradali, politiche sulle emissioni, sicurezza, preferenze dei consumatori (stile, potenza, affidabilità), elasticità della domanda rispetto al prezzo e relativi prezzi del carburante, ecc... Pertanto, l'ingresso in ogni nuovo mercato estero è stato preceduto da ricerche di mercato e i veicoli dovevano essere accuratamente testati per anticipare potenziali problemi. Altra leva da adattare in base al Paese in cui si volesse operare era il *"price"*. L'analisi a paragone dei siti web in diverse macro aree ha mostrato come, in primis, i prezzi varino da Paese a Paese: in Cina il prezzo è molto alto vista la forza e l'affermazione del marchio, mentre negli Stati Uniti, dove Volvo, a confronto, ha una bassissima percentuale di vendite, è molto più basso. Per quanto concerne l'adattamento della comunicazione, proseguendo, si è riportato come, sui vari siti paragonati, Volvo evidenzia una particolare caratteristica delle sue auto piuttosto che un'altra a seconda della clientela locale cui si rivolge: in Italia, con una clientela nazionale da sempre attenta al risparmio, la prima sezione che viene evidenziata, subito dopo la presentazione dei modelli, è la sezione dell'"usato", contro la Germania dove questa sezione lascia il posto ad un'intera pubblicità sulla tecnologia dell'elettrico. Per di più, le differenze linguistiche e culturali richiedevano modifiche nelle campagne pubblicitarie, rallentando ulteriormente le vendite.

Infine, anche il *"placement"* varia, con Paesi in cui è indispensabile mantenere il controllo e stringere partnership, contro Paesi in cui si cedeva in licenza o ancora si aprivano concessionari indipendenti.

Per quanto riguarda Tesla, invece, il prodotto è standard in tutto il mondo. Il cliente, infatti, può acquistare esclusivamente online dal sito internet dell'azienda indipendentemente da dove sia collocato. Ciò che è personalizzabile sono le caratteristiche del veicolo, gli optional e soprattutto il livello di tecnologie "sbloccate" sulla propria vettura. Per quanto concerne la promotion, come visto, essa è uguale in tutto il mondo e pari a zero: Tesla non fa pubblicità, sono i suoi utenti finali che parlano di lei. Anche il placement è standard data la procedura di acquisto: spedizione a casa o ritiro presso lo showroom più vicino.

L'unica leva che subisce variazione è invece il prezzo, notevolmente più basso sul mercato americano (36.490\$ la Model 3 ad esempio) rispetto a quello europeo (oltre i 47.000€ per lo stesso modello).

Un altro punto evidenziato dalle teorie FSA è l'incidenza dei costi di trasporto sul business. A tal riguardo, più che analizzare il costo di trasporto di un'auto in valore assoluto, si evidenzierà l'incidenza in termini relativi. Supponendo dei costi di trasporto più o meno equivalenti, infatti, avendo Tesla un prezzo medio circa 2,5 volte superiore a Volvo, avrà di conseguenza un'incidenza molto minore: il cliente che acquista 100.000€ di automobile non si farà problemi a pagarne la spedizione a casa. Volvo, al contrario, deve cercare di ridurre tale costo che inciderebbe troppo in relazione al suo listino e, per tanto, si trova a costruire stazioni di assemblaggio in tutto il mondo. Così facendo i costi di trasporto del prodotto finito vengono ridotti al solo trasporto di materiali che verranno poi assemblati direttamente sul posto. Per contro, così facendo, sono necessari più anni per costruire i propri centri di assemblaggio in tutto il mondo e l'internazionalizzazione segue un percorso più lento.

Acquisire nuovi clienti è più costoso di mantenere quelli esistenti e clienti insoddisfatti possono danneggiare la reputazione di un'azienda, quindi le aziende di solito cercano di fornire servizi post-vendita ai loro clienti esistenti. Così Volvo è vicino al proprio consumatore anche dopo l'acquisto con una serie di iniziative elencate nel paragrafo di riferimento.

Ai fini della nostra analisi, però, i servizi post-vendita su cui bisogna concentrarsi non sono quelli recentemente offerti, bensì la tradizionale assistenza fornita al cliente presso il concessionario di acquisto. Garanzia sul funzionamento, ricambi, assistenza e riparazione sono una serie di servizi inclusi con l'acquisto dell'automobile e validi anche dopo. Tuttavia, per poter prestare questi servizi è necessario avere dei concessionari in ogni Paese, per essere fisicamente vicino ad ogni cliente: il percorso di internazionalizzazione sarà così più lento.

Tesla al contrario, come visto, non ha concessionari. Per mantenere alto lo standard di assistenza post-vendita però, pur non avendo luoghi fisici in cui il cliente può recarsi, l'impresa ricorre alla tecnologia online: il cliente Tesla può ricevere assistenza ai propri veicoli tramite diagnosi e riparazione a distanza, senza doversi recare in concessionario. Grazie all'elevato grado di digitalizzazione, infatti, i meccanici riescono a comprendere il problema ancora prima di mettere mano sulla vettura. La tecnologia dell'azienda, inoltre, permette di tenere costantemente aggiornato il software dei propri veicoli: le auto migliorano anche dopo l'acquisto. In ultimo, è necessario tener conto anche del prodotto: l'auto elettrica, rispetto ad una a benzina o diesel, ha bisogno di molta meno assistenza e di minori interventi (si eliminano tutti quegli interventi al motore, alla distribuzione, alla frizione, ecc.).

Ultima considerazione riguarda il mercato interno. Al momento della presentazione della prima Volvo sul mercato, nel 1927, la popolazione svedese (Paese d'origine di Volvo) contava 6,67 milioni di abitanti su un totale di circa 2 miliardi di persone nel mondo.

Al momento della presentazione di Tesla sul mercato invece, nel 2009, la popolazione si stimava di circa 7 miliardi, con la California che contava 36,89 milioni di abitanti²⁵⁷.

E ancora, il mercato "interno" di Volvo, esteso in senso lato, può essere considerato l'Europa, mentre quello di Tesla il Nord America. Come visto quando si è studiato il settore Automotive, la domanda di automobili al 2019 è del 22% in Europa e del 9% in Nord America. Anche qui, essendo il settore un settore a forte dipendenza dalle condizioni iniziali, si stima un mantenimento di questa proporzione negli anni, evidenziando come il mercato "home" di Volvo fosse più grande di quello di Tesla, e spiegando come Tesla sia stata quindi inevitabilmente spinta ad espandersi all'estero.

²⁵⁷ Ufficio del censimento degli Stati Uniti d'America. Una media tra i 1,65 miliardi stimati al 1900 e i 2,5 stimati al 1950.

La tabella che segue riassume il confronto tra Volvo e Tesla per ciò che concerne i fattori della teoria FSA:

	VOLVO	TESLA
Clienti	Segmento Premium. Alta offerta per un'alta domanda. Il cliente ha bisogno di essere informato e persuaso all'acquisto.	Segmento "luxury" orientato all'innovazione e alla motorizzazione elettrica: nicchia di mercato. Clienti raggruppati in comunità e già informati sul prodotto.
Competitors	Molteplici competitors ai tempi dell'espansione.	Nessun reale competitor per la nicchia di mercato di riferimento.
Adattamento / Standardizzazione	Adattamento per tutte le leve del marketing mix.	Standardizzazione per 3 su 4 leve del marketing mix: "product", "promotion", "placement". Adattamento del "price".
Incidenza costi di trasporto	Costo dell'automobile più contenuto, maggior incidenza dei costi di trasporto.	Costo dell'automobile molto elevato, minor incidenza dei costi di trasporto.
Servizi post-vendita	Necessari concessionari in ogni Paese per essere fisicamente vicini ai clienti e poter offrire assistenza.	Assistenza e diagnosi di problemi online: risparmio di tempo e mancata necessità di costruire luoghi fisici dove incontrare il cliente.
Dimensioni mercato interno	Europa mercato più grande rispetto al Nord America.	Nord America mercato più piccolo.

3.3 CONCLUSIONI

Secondo il Modello di Uppsala, l'internazionalizzazione delle imprese avviene in modo lento e graduale, impiegando diversi anni prima di riuscire a raggiungere elevati livelli di fatturato estero. Al termine della nostra analisi si può confermare che Volvo segua tale modello di espansione e di seguito vengono riportati i fattori che caratterizzano l'impresa.

Volvo, nascendo nel 1927, non usufruisce di moderne vie di comunicazione e trasporto, e nei primi anni della sua espansione non ricorre ad alleanze o JV per ridurre gli alti investimenti di capitale necessari; l'impresa è un'impresa molto tecnologica per il suo tempo, ma la sua tecnologia non è molto diversa dalla tecnologia posseduta da tutte le altre imprese appartenenti al medesimo settore: si può quindi definire una "tecnologia non distintiva"; i manager di Volvo hanno un'esperienza lavorativa e di studio all'estero, hanno una precedente esperienza in una MNE, e dalle loro esperienze si presume sappiano parlare molte lingue.

Per quanto concerne il modello di business, Volvo mira ad un segmento premium del mercato, con meno clienti di un mercato di massa ma comunque molti potenziali consumatori e, soprattutto, completamente disinformati riguardo le caratteristiche del prodotto; i competitors attivi nello stesso segmento sono molti e l'impresa necessita di adattare il proprio prodotto da Paese a Paese; il costo delle vetture offerte non è eccessivamente elevato e i costi di trasporto incidono in maniera considerevole, tanto da necessitare la costruzione di concessionari e centri di assistenza in tutto il mondo; concessionari che, tra le tante, offrono servizi post-vendita al cliente; il mercato interno è sufficientemente grande, l'Europa.

Tesla invece, rappresenta in un certo senso il polo opposto di Volvo: entrata sul mercato nel 2008, usufruisce della rete internet, dell'online e delle altre vie di comunicazione moderne per internazionalizzarsi; avvia sin da subito diverse partnership con le quali abbassa i propri costi di sviluppo, e rappresenta una tecnologia innovativa, stravolgendo il settore Automotive; il CEO di Tesla, Musk, possiede sia un'adeguata istruzione, sia l'esperienza in campo MNE; il prodotto offerto è un prodotto di nicchia con pochi clienti già ampiamente informati sulle caratteristiche del prodotto e i competitors presenti nella stessa nicchia di mercato, al momento dell'espansione, sono praticamente inesistenti; il prodotto non ha bisogno di adattamento locale, fatta eccezione per il prezzo, e, dato il valore elevato, i costi di trasporto hanno un'incidenza molto bassa; i servizi post vendita vengono erogati ma grazie all'uso di internet sono completamente online; il Paese domestico, il Nord America, infine, era un mercato abbastanza piccolo se confrontato con il resto del mondo.

Di seguito si completa, grazie alle informazioni raccolte, la tabella iniziata nel capitolo precedente:

		VOLVO T > 3 = NoBG	TESLA T < 3 = BG
Possibilità per l'impresa di poter usufruire di moderne tecnologie nel settore dei trasporti e della comunicazione	IE	NO	SI
Aver sfruttato alleanze strategiche e un network di imprese attraverso cui espandersi	IE	NO	SI
Tecnologia all'avanguardia	IE	SI in termini assoluti, NO in riferimento al settore	SI
Manager con esperienza lavorativa pregressa sui mercati esteri, in una MNE, o in imprese import/export	IE	SI	SI
Manager che hanno studiato e avuto esperienze all'estero	IE	SI	SI
Manager che sanno parlare tante lingue	IE	SI	SI
Prodotto di nicchia: pochi clienti nel mondo ma ben informati sulle caratteristiche del prodotto	FSA	NO	SI
Pochi competitors	FSA	NO	SI
Prodotto che non ha bisogno di adattamento locale	FSA	NO	SI
I costi di comunicazione e trasporto hanno un'incidenza relativamente molto bassa sul costo totale	FSA	NO	SI
No necessità di servizi post-vendita	FSA	NO	NO, però vengono erogati online quindi senza compromettere la velocità di internazionalizzazione → SI
Pochi clienti nel mercato domestico	FSA	NO	SI

Avendo dimostrato che Tesla sia classificabile come impresa BG, le caratteristiche da essa possedute saranno considerate fattori empiricamente rilevanti ai fini del raggiungimento di tale status; al contrario, le caratteristiche possedute da Volvo, che viene classificata come impresa non-BG, si dimostreranno essere fattori non sufficienti al raggiungimento di un'internazionalizzazione veloce.

Come è possibile vedere dalla tabella, Tesla possiede sia i fattori richiesti dalla spiegazione classica del fenomeno (fattori IE), sia quelli richiesti dalla tesi alternativa di Hennart (fattori FSA). Si potrebbero quindi sostenere entrambe le teorie.

Tuttavia, anche Volvo possiede alcune caratteristiche della spiegazione classica, e in particolare le più importanti: la grande esperienza dei manager e, se si considera solo in termini assoluti, la tecnologia del proprio prodotto.

Ciò che si evince è che queste caratteristiche non sono quindi sufficienti a determinare lo status di Born Global e, per tanto, la tesi classica sulla spiegazione del fenomeno viene respinta dal nostro elaborato.

Osservando esclusivamente i dati in tabella, però, non ci sono sufficienti informazioni per determinare il prevalere della tesi di Hennart su quella di Dow o viceversa.

Nel corso del nostro elaborato però, si sono analizzate nel profondo le due imprese e, tra tutti i fattori, ne è emerso uno che più di tutti ha contribuito allo sviluppo internazionale di Tesla: la possibilità di sfruttare le moderne tecnologie di comunicazione.

L'essersi sviluppata nell'era di internet, infatti, ha permesso a Tesla di possedere la maggior parte dei requisiti esposti in tabella. Senza l'utilizzo di internet, ad esempio, non sarebbe stato possibile erogare i servizi post-vendita a distanza: in alternativa, si sarebbe dovuto procedere alla costruzione di strutture fisicamente vicine ai clienti, annullando così la differenza in questo ambito tra Volvo e Tesla.

Allo stesso tempo, senza l'utilizzo di internet, i clienti non sarebbero riusciti ad essere così informati sulle caratteristiche del prodotto e Tesla, come Volvo, avrebbe probabilmente dovuto abbandonare il suo piano "zero marketing" per concentrarsi sull'istruire e persuadere il consumatore all'acquisto. Il successo di Tesla nel mondo, infatti, è dovuto anche alla rapidità con cui i consumatori, attraverso i canali social e i forum dedicati all'interno del sito aziendale, hanno conosciuto le caratteristiche e ascoltato i feedback di altri utilizzatori, venendosi a creare una comunità digitale di "early adopters" in tutto il mondo.

Inoltre, gran parte della tecnologia innovativa di Tesla (il suo esser sempre connessa, gli upgrade software a distanza, ecc.) è collegata all'uso di strumenti digitali e sempre connessi e, senza l'avvento di internet, non sarebbe stato possibile avere lo stesso prodotto che ha fatto il successo dell'azienda.

L'importanza determinante di questo fattore spiegherebbe anche la lenta internazionalizzazione di Volvo: pur possedendo tecnologie e manager orientati al marketing internazionale, l'impresa non si è potuta sviluppare velocemente perché l'assenza della "world wide web" ha reso ogni processo più lungo e complicato. Basti pensare, ancora, all'uso che Tesla ha fatto dei Big Data per individuare i potenziali clienti e conoscere le loro preferenze di consumo. Volvo, non avendo potuto usufruire di queste vie di comunicazione moderne, ha impiegato molto tempo a conoscere e farsi conoscere da clienti troppo "lontani".

In conclusione,

“Perché esistono imprese Born Global? Quali sono i fattori che permettono ad un'impresa di internazionalizzarsi velocemente? Quale dei tre filoni teorici fin qui illustrati fornisce una spiegazione della nascita di imprese Born Global che trova miglior corrispondenza nella realtà osservata?”

Sulla base delle considerazioni appena esposte, la teoria supportata dal nostro elaborato è la teoria di Dow: *Esistono dei fattori esterni all'impresa (i fattori FSA), divisi in fattori facilitanti e di spinta, che creano l'occasione di un'internazionalizzazione veloce. Tale occasione però potrà essere sfruttata solo dalle imprese che posseggono dei fattori interni particolari quali l'esperienza e abilità dei manager o risorse altamente tecnologiche.*

RIFLESSIONI CONCLUSIVE

Alla luce di quanto emerso come risultato della nostra analisi, l'unico fattore veramente determinante per il successo dell'internazionalizzazione veloce di Tesla sembrerebbe essere stato l'accesso a moderni e connessi strumenti di comunicazione, quale l'avvento di internet.

Il seguente elaborato, infatti, presenta un importante limite: aver preso in analisi due imprese di epoche differenti e lontane tra loro. Bisognerebbe perciò chiedersi cosa sarebbe successo a Volvo se si fosse sviluppata negli anni 2000 e avesse potuto anch'essa sfruttare queste moderne vie di comunicazione.

Non esiste però una risposta corretta a questa domanda, perché la storia è stata scritta e non può cambiare il suo corso; dovendo fare delle ipotesi, potremmo però immaginare un nuovo possibile scenario.

Sicuramente il processo di internazionalizzazione dell'impresa avrebbe subito un'accelerazione: l'impresa avrebbe cercato di sfruttare sin da subito le partnership e le JV con altre imprese per perseguire la traiettoria tecnologica del motore elettrico e razionalizzare i costi, e attraverso l'accesso ad internet avrebbe potuto raggiungere più rapidamente i propri clienti e raccogliere informazioni su di essi.

Tuttavia, Volvo non sarà nata negli anni 2000 e non avrà iniziato ora il suo percorso di internazionalizzazione, però è un'impresa comunque attiva in questi anni e rispetto a Tesla presenta ugualmente notevoli differenze. L'impresa svedese ora possiede i social media e il proprio sito web per raggiungere più velocemente i propri consumatori, ma non per questo ha chiuso tutti i suoi concessionari per dedicarsi ad una vendita esclusivamente online: l'azienda ha affiancato in alcuni Paesi un sistema di vendita online, ma il concessionario tradizionale risulta ancora il metodo di vendita più utilizzato.

L'accesso a internet, inoltre, non permette a Volvo di dotarsi automaticamente delle tecnologie di Tesla. Di recente, un'auto Tesla è stata aperta e controllata all'interno, ad esempio, e vi hanno trovato tecnologie che sono avanti di almeno 6 anni rispetto alle altre case automobilistiche²⁵⁸.

Volvo, inoltre, non permette l'aggiornamento dei propri software online, non si posiziona in una nicchia di mercato, e continua ad adattare il proprio prodotto di Paese in Paese con la differenza che, se avesse avuto l'accesso ad internet, avrebbe adattato prima le proprie campagne pubblicitarie.

Analizzando questa "nuova Volvo", nata in un ipotetico 2008, secondo la teoria di Dow, noteremmo quindi come ora possiederebbe tutti i fattori interni (fattori IE) per cogliere l'opportunità di internazionalizzazione veloce, ma il suo modello di business continuerebbe a non creare tale opportunità e dunque Volvo sarebbe comunque classificata come una non-BG.

²⁵⁸ Grasso, R. (2020). Tesla Model 3, elettronica 6 anni avanti rispetto a Volkswagen e Toyota. HardwareUpgrade.

BIBLIOGRAFIA

Acedo, F. J., & Jones, M. V. (2007). Speed of internationalization and entrepreneurial cognition: Insights from a comparison between international new ventures, exporters and domestic firms. *Journal of world Business*, 42(3), 236-252.

Aharoni, Y. (1966). Research Roundup the Foreign Investment Decision Process. *The International Executive (pre-1986)*, 8(4), 13.

Anderson, E., & Gatignon, H. (1986). Modes of foreign entry: A transaction cost analysis and propositions. *Journal of international business studies*, 17(3), 1-26.

Andersson, S., Gabrielsson, J., & Wictor, I. (2004). International activities in small firms: examining factors influencing the internationalization and export growth of small firms. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 21(1), 22-34.

Andersson, S., Evers, N., & Griot, C. (2013). Local and international networks in small firm internationalization: cases from the Rhône-Alpes medical technology regional cluster. *Entrepreneurship & Regional Development*, 25(9-10), 867-888.

Arenius, P. M. (2002). Creation of firm-level social capital, its exploitation, and the process of early internationalization. Helsinki: Helsinki University of Technology.

Baccelli, O., Galdi, R., & Grea, G. (2016). *L'e-mobility: Mercati e policies per un'evoluzione silenziosa*. EGEA spa.

Baer, D. (2014). The making of Tesla: Invention, betrayal, and the birth of the roadster. *Business Insider*, 11.

Baumeister, R. F. (1982). A self-presentational view of social phenomena. *Psychological bulletin*, 91(1), 3.

Beckerman, W. (1956). Distance and the pattern of intra-European trade. *The review of Economics and Statistics*, 38(1), 31-40.

Bell, J. (1995). The internationalization of small computer software firms: A further challenge to “stage” theories. *European journal of marketing*.

- Bettman, J. R., & Weitz, B. A. (1983). Attributions in the board room: Causal reasoning in corporate annual reports. *Administrative science quarterly*, 165-183.
- Cannone, G., & Ughetto, E. (2014). Born globals: A cross-country survey on high-tech start-ups. *International Business Review*, 23(1), 272-283.
- Cavallino, F., Filtri, L., Genta, G., Morello, L. (2013). *The Motor Car. Past, present and future. Mechanical Engeneering Series. Springer*
- Cavusgil, S. T. (1982). Some observations on the relevance of critical variables for internationalization stages. *Export management: An international context*, 276-285.
- Chandra, Y., Styles, C., Wilkinson, IF. (2012). A vision based on the opportunity for rapid internationalization. *Journal of International Marketing*, 20(1): 74-102.
- Chetty, S. K., & Hamilton, R. T. (1993). Firm-level determinants of export performance: a meta-analysis. *International Marketing Review*.
- Clark, K. B., & Fujimoto, T. (1992). Product development and competitiveness. *Journal of the Japanese and International Economies*, 6(2), 101-143.
- Dib, L. A., Da Rocha, A., & Da Silva, J. F. (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.
- Douglas, Susan P. & Craig, Samuel C. (1995). *Global marketing strategy. McGraw- Hill Education. New York.*
- Dow, D. (2017). Born global firms and accidental internationalists: Has Hennart (2014) opened a can of worms? *Review of International Business and Strategy*, 27(3): 286-307.
- Dunning, J. H. (1988). The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, 19: 1-31.
- Evers, N. (2010). Factors influencing the internationalisation of new ventures in the Irish aquaculture industry: an exploratory study. *Journal of International Entrepreneurship*, 8(4), 392-416

- Fan, T., & Phan, P. (2007). International new ventures: revisiting the influences behind the ‘born-global’ firm. *Journal of International Business Studies*, 38(7), 1113-1131.
- Forsgren, M. (2002). The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: a critical review. *International business review*, 11(3), 257-277.
- Gerschewski, S., Rose, E. L., & Lindsay, V. J. (2015). Understanding the drivers of international performance for born global firms: An integrated perspective. *Journal of World Business*, 50(3), 558-575.
- Hennart, J. F. (2009). Down with MNE-centric theories! Market entry and expansion as the bundling of MNE and local assets. *Journal of international business studies*, 40(9), 1432-1454.
- Hennart, J. F. (2014). The accidental internationalists: a theory of born globals. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(1), 117-135.
- Hirsch, S., & Adar, Z. (1974). Firm size and export performance. *World development*, 2(7), 41-46.
- Hymer, S. (1976). *The International Operations of National Firms: A Study of Foreign Direct Investment*. Cambridge, Mass.: MIT Press.
- Jiang, H., & Lu, F. (2018). To be friends, not competitors: A story different from Tesla driving the Chinese automobile industry. *Management and Organization Review*, 14(3), 491-499.
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm: Four Swedish cases. *Journal of management studies*, 12(3), 305-322.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of international business studies*, 8(1), 23-32.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1990). The mechanism of internationalisation. *International marketing review*. 7(4): 11-24.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of international business studies*, 40(9), 1411-1431.

- Jones, M. V., Coviello, N., & Tang, Y. K. (2011). International entrepreneurship research (1989–2009): a domain ontology and thematic analysis. *Journal of business venturing*, 26(6), 632-659
- Kahiya, E. T. (2013). Export barriers and path to internationalization: A comparison of conventional enterprises and international new ventures. *Journal of International Entrepreneurship*, 11(1), 3-29.
- Kathleen, E. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Kesler, D. (2017). Tesla's Gigafactory. *ATEA Journal*, 45(1), 8.
- Lindholm, E., Nickolls, J., Oberman, S., & Montrym, J. (2008). NVIDIA Tesla: A unified graphics and computing architecture. *IEEE micro*, 28(2), 39-55.
- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of international business studies*, 35(2), 124-141
- Knight, G. (1996). The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory. *Advances in International Marketing*, 8(8): 11-26.
- Madsen, T. K., & Servais, P. (1997). The internationalization of born globals: an evolutionary process? *International business review*, 6(6), 561-583.
- Matteucci, M. (1967). *Storia dell'automobile*. Torino.
- Maxton, G. P., & Wormald, J. (2004). *Time for a model change: re-engineering the global automotive industry*. Cambridge University Press.
- 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.
- Middelkoop, W., & Koppelaar, R. (2017). *The TESLA revolution: why big oil is losing the energy war*. Amsterdam University Press.
- Miller, D. T., & Ross, M. (1975). Self-serving biases in the attribution of causality: Fact or fiction? *Psychological bulletin*, 82(2), 213.

- Moen, O. (2002). The born globals: a new generation of small European exporters. *International marketing review*.
- Nummela, N., Saarenketo, S., & Puumalainen, K. (2004). Rapidly with a rifle or more slowly with a shotgun? Stretching the company boundaries of internationalising ICT firms. *Journal of International Entrepreneurship*, 2(4), 275-288.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2005). Toward a theory of international new ventures. *Journal of international business studies*, 36(1), 29-41.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1997). Challenges for internationalization process theory: The case of international new ventures. *MIR: Management International Review*, 85-99
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2005). Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(5), 537-553.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Basil Blackwell. Londra.
- Petersen, B. & Pedersen, T. (1997). Twenty years after: support and critique for the Uppsala Internationalization model, in Bjorkman, I. & Fosgren, M, eds., *The Nature of the International Firm*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press, 118-134.
- Peterson, M. F., Arregle, J. L., & Martin, X. (2020). Multilevel models in international business research. In *Research Methods in International Business* (pp. 417-432). Palgrave Macmillan.
- Ramirez, E. (2017). Tesla Just Opened Its First South Korea Stores and There's Already A 6-Month Waiting List. *Forbes*.
- Rasmussen, E. S., 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.
- Rennie, M. W. (1993). Born global. *The McKinsey Quarterly*, (4), 45-53.

- Reuber, A. R., & Fischer, E. (1997). The influence of the management team's international experience on the internationalization behaviors of SMEs. *Journal of international business studies*, 28(4), 807-825.
- Rialp, A., Rialp, J., & Knight, G. A. (2005). The phenomenon of early internationalizing firms: what do we know after a decade (1993–2003) of scientific inquiry? *International business review*, 14(2), 147-166.
- Rugman, A. (1981). *Inside the multinationals: the economics of internal markets*. Columbia University Press. New York.
- Runfola, A. (2012). Apprendimento e reti nei processi di internazionalizzazione del retail. Il caso del tessile-abbigliamento, 31-32.
- Sethi, D., & Guisinger, S. (2002). Liability of foreignness to competitive advantage: How multinational enterprises cope with the international business environment. *Journal of International Management*, 8(3), 223-240.
- Silvestrelli, S. (2012). Decisioni strategiche di impresa. *Esculapio Economia*. (p.153).
- Sullivan Mort, G., Weerawardena, J., & Liesch, P. (2012). Advancing entrepreneurial marketing: Evidence from born global firms. *European Journal of Marketing*, 46(3/4), 542-561.
- Van de Ven, A. H. (1992). Suggestions for studying strategy process: A research note. *Strategic management journal*, 13(S1), 169-188.
- Vance, A. (2015). *Elon Musk: How the billionaire CEO of SpaceX and Tesla is shaping our future*. Random House.
- Volpato, G., & Stocchetti, A. (2008). Managing product life cycle in the auto industry: evaluating carmakers effectiveness. *International Journal of Automotive Technology and Management*, 8(1), 22-41.
- Welch, L. S., & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: evolution of a concept. *Journal of general management*, 14(2), 34-55.
- Wickramasekera, R., & Bamberly, G. (2003). Exploration of born globals/international new ventures: Some evidence from the Australian wine industry. *Australasian Journal of Regional Studies*, The, 9(2), 207-220.

Winder, G. M. (2006). Webs of enterprise 1850–1914: Applying a broad definition of FDI. *Annals of the Association of American Geographers*, 96(4), 788-806.

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

Zahra, S. A. (2003). International expansion of US manufacturing family businesses: The effect of ownership and involvement. *Journal of business venturing*, 18(4), 495-512.

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.

SITOGRAFIA

ACEA (2020). *The Automotive Industry Pocket Guide 2019-2020*.

https://www.acea.be/uploads/publications/ACEA_Pocket_Guide_2019-2020.pdf

ANFIA – Associazione Nazionale Filiera Industria Automobilistica (2020). *L'industria automotive mondiale nel 2019 e trend 2020*. Area studi e statistiche.

[https://www.anfia.it/data/portale-](https://www.anfia.it/data/portale-anfia/comunicazione_eventi/comunicati_stampa/2020/Industria_automotive_mondiale_nel_2019_e_trend_2020.pdf)

[anfia/comunicazione_eventi/comunicati_stampa/2020/Industria_automotive_mondiale_nel_2019_e_trend_2020.pdf](https://www.anfia.it/data/portale-anfia/comunicazione_eventi/comunicati_stampa/2020/Industria_automotive_mondiale_nel_2019_e_trend_2020.pdf)

Audi. *Financial Report 2019*.

https://www.audi.com/content/dam/gbp2/en/company/investor-relations/reports-and-key-figures/annual-reports/EN_Audi_Financial_Report_2019.pdf

BMW Group *Annual Report 2019*.

[https://www.bmwgroup.com/content/dam/grpw/websites/bmwgroup_com/ir/downloads/en/2020/hauptversa
mmlung/BMW-Group-Annual-Report-2019.pdf](https://www.bmwgroup.com/content/dam/grpw/websites/bmwgroup_com/ir/downloads/en/2020/hauptversammlung/BMW-Group-Annual-Report-2019.pdf)

- Boudreau, J. (2012). Tesla Motors begins delivering Model S electric cars in a Silicon Valley milestone. The Mercury News.
<https://www.mercurynews.com/2012/06/22/tesla-motors-begins-delivering-model-s-electric-cars-in-a-silicon-valley-milestone-2/>
- Bressa, R. (2021). Chi è Elon Musk, la storia del fondatore di Tesla, SpaceX e Solarcity.
<https://www.lifegate.it/elon-musk-biografia-tesla-spacex-storia>
- Cobb, J. (2017). Tesla Model S is world's best-selling plug-in car for second year in a row. Hybrid cars.
<https://www.hybridcars.com/tesla-model-s-is-worlds-best-selling-plug-in-car-for-second-year-in-a-row/>
- Canali, C. (2020). Volvo, 10 anni dopo l'acquisizione da parte di Geely. Ecco perché la cura cinese ha funzionato. Il Sole24ore.
<https://www.ilsole24ore.com/art/volvo-10-anni-l-acquisizione-parte-geely-ecco-perche-cura-cinese-ha-funzionato-ADo4xPK>
- Daimler Annual Report 2019.
<https://www.daimler.com/documents/investors/reports/annual-report/daimler/daimler-ir-annual-report-2019-incl-combined-management-report-daimler-ag.pdf>
- Dello Iacovo, L. (2012). PayPal, dieci anni fa l'acquisizione da eBay. Che apre un laboratorio di startup. Il Sole24Ore.
<https://st.ilsole24ore.com/art/tecnologie/2012-07-09/paypal-dieci-anni-acquisizione-163217.shtml?uuid=AbGWVG5F>
- Downes, L., & Nunes, P. (2017). Is Tesla Really a Disruptor? (And why the answer matters) Harvard Business Review.
<https://hbr.org/2017/08/is-tesla-really-a-disruptor-and-why-the-answer-matters>
- Dwyer, P. (1993). Why Volvo Kissed Renault Goodbye. Bloomberg.
<https://www.bloomberg.com/news/articles/1993-12-19/why-volvo-kissed-renault-goodbye>
- Enderle R. (2014). Why Analytics makes Tesla better than Jaguar.
<https://www.cio.com/article/2462414/why-analytics-makes-tesla-better-than-jaguar.html>

European Commission (2015). EU R&D Scoreboard. The 2015 EU Industrial R&D Investment Scoreboard. Publications Office of the European Union.

<https://ec.europa.eu/jrc/en/publication/eur-scientific-and-technical-research-reports/2015-eu-industrial-rd-investment-scoreboard>

Gabrielsson, A. (1959). The thirty-year history of Volvo.

<https://www.volvoclub.org.uk/pdf/VolvoHistoryByAssarGabrielsson.pdf>

Hettich, E., & Müller-Stewens, G. (2017). Tesla Motors. Business Model Configuration.

https://www.alexandria.unisg.ch/255480/1/17_Tesla%20Motors%27%20business%20model%20configuration.pdf

Italian Customer Intelligence. (2017). Tesla Motors: una customer experience rivoluzionaria.

<https://newsandcustomerexperience.it/2017/10/06/tesla-motors-una-customer-experience-rivoluzionaria/>

Jaguar Annual Report 2019

<http://annualreport2019.jaguarlandrover.com/assets/files/jlr-financial-statements.pdf>

Jeff Dyer, J., & Hal Gregersen, H. (2016). Tesla's Innovations are transforming the Auto Industry. Forbes.

<https://www.forbes.com/sites/innovatorsdna/2016/08/24/teslas-innovations-are-transforming-the-auto-industry/>

Klebnikov, S. (2021). Elon Musk Is Now The Richest Person In The World, Officially Surpassing Jeff Bezos. Forbes.

<https://www.forbes.com/sites/sergeiklebnikov/2021/01/08/elon-musk-is-now-the-richest-person-in-the-world-officially-surpassing-jeff-bezos/>

Koetsier, J. (2019). Tesla spends zero on ads. Here's where BMW, Toyota, Ford, and Porsche spend digital ad dollars, Forbes.

<https://www.forbes.com/sites/johnkoetsier/2019/05/06/tesla-spends-zero-on-ads-heres-where-bmw-toyota-ford-and-porsche-spend-digital-ad-dollars/?sh=699de54811d4>

Lambert, F. (2016). Tesla plans to choose location for 'gigafactory 2' in Europe next year, will produce both batteries and cars. electrek. co.

<https://electrek.co/2016/11/08/tesla-location-gigafactory-2-europe-2017-both-batteries-and-cars/>

Lavin, F. (2019). Going International: how to take your business to new markets. Forbes.
<https://www.forbes.com/sites/franklavin/2019/11/11/key-points-to-consider-when-developing-an-international-business-strategy/?sh=644e3dc427de>

Nicholson, C. (2010). Chinese Carmaker Geely Completes Acquisition of Volvo from Ford. The New York Times.
<https://www.nytimes.com/2010/08/03/business/global/03volvo.html>

Palese, J. (2016). I 4 ingredienti fondamentali del successo planetario di Tesla.
<https://www.ninjamarketing.it/2016/04/27/tesla-ingredienti-tech-successo-case-study/>

Porsche Annual Report 2019
<https://newsroom.porsche.com/en/company/annual-sustainability-report-2019/financial-analysis-2019.html>

RedazioneForbes. (2015). Tesla Motors, which debuts at n.1 on this year's list of the World's Most Innovative Companies. Forbes.
<https://www.forbes.com/sites/forbespr/2015/08/19/forbes-announces-fifth-annual-list-of-the-worlds-most-innovative-companies/>

RedazioneLaStampa. (2018). Elon Musk boicotta Zuckerberg: cancellate le pagine Facebook di Tesla e SpaceX. LaStampa.
<https://www.lastampa.it/tecnologia/news/2018/03/23/news/elon-musk-boicotta-zuckerberg-cancellate-le-pagine-facebook-di-tesla-e-spacex-1.33995826>

RedazioneSole24ore. (2014). La storia di Tesla: il sogno elettrico di Elon Musk. Il Sole24Ore.
<https://st.ilsole24ore.com/art/motori/2014-10-09/la-storia-tesla-sogno-elettrico-elon-musk-194525.shtml?uuid>

Scialò L. (2018). Elon Musk: storia del fondatore di Tesla Motors che ispirò Iron Man. WebEconomia.
<https://www.webeconomia.it/elon-musk-storia/>

Tesla Annual Report 2020
https://tesla-cdn.thron.com/static/1LRLZK_2020_Q4_Quarterly_Update_Deck_-_Searchable_LVA2GL.pdf?xseo

Tesla Vehicle Production and Deliveries 2016.

<https://ir.tesla.com/press-release/tesla-q4-2016-production-and-deliveries>

Tesla Vehicle Production and Deliveries 2018.

<https://ir.tesla.com/press-release/tesla-q4-2018-vehicle-production-deliveries-also-announcing-2000>

Tesla Vehicle Production & Deliveries 2020.

<https://ir.tesla.com/press-release/tesla-q4-2020-vehicle-production-deliveries>

UNCTAD (2018). World Investment Report 2018. Investment and new industrial policies. Key messages and overview.

https://unctad.org/system/files/official-document/wir2018_overview_en.pdf

Voelcker, J. (2013). Tesla Model S Was Best-Selling Car in Norway For September. Green Car Reports.

https://www.greencarreports.com/news/1087346_tesla-model-s-was-best-selling-car-in-norway-for-september

Volvo Annual Report 2019.

<https://www.volvogroup.com/en-en/investors/reports-and-presentations/annual-reports.html>

Wang, K. (2017). La più grande innovazione di Tesla non è l'auto elettrica.

<http://www.marketrevolution.it/innovazione-tesla/>

www.daimler.com

www.group.volvocars.com.

www.tesla.com

www.volkswagenag.com

www.volvocars.com/it.

www.volvocars.com.

www.volvogroup.com

INDICE DELLE FIGURE

Figura 1: Studi del processo di internazionalizzazione nel modello di Uppsala;

Johanson, J., & Vahlne, J. 1977. The internationalization process of the firm- a model of knowledge development and increasing foreign market commitment, *Journal of International Business Studies* 8(1): 23-32.

Figura 2: La catena di stabilimento e le fasi del Modello di Uppsala;

Arenius, P. 2002. Creation of firm-level social capital, its exploitation, and the process of early internationalization, PhD Thesis, Helsinki University of Technology.

Figura 3: Fattori che distinguono una BG da una non-BG;

Hennart, J. F. 2014. The accidental internationalists: A theory of Born Globals. *Entrepreneurship Theory and Practice* 38(1): 117-135.

Figura 4: Graduatoria mondiale delle imprese per valore degli investimenti in R&D;

UNCTAD (United Nation Conference on Trade and Development), 2018. Top 20 R&D Investors from the Top 100 MNEs.

Figura 5: Top 20 R&D Investors estrapolata dalla Top 100 MNEs, 2018;

UNCTAD (United Nation Conference on Trade and Development), 2018. Top 20 R&D Investors from the Top 100 MNEs.

Figura 6: Vendite mondiali di autoveicoli (in milioni di unità) divise per macro-aree;

ANFIA, 2019. L'industria automotive mondiale nel 2019 e trend 2020. www.anfia.it.

Figure 7 e 8: Vendite mondiali di autovetture (in milioni di unità e in %) divise per macro-aree;

ANFIA, 2019. L'industria automotive mondiale nel 2019 e trend 2020. www.anfia.it.

Figura 9: Produzione mondiale di autoveicoli per macro-aree;

OICA/Associazioni nazionali/Ward's/Fitch Solutions.

Figura 10: Produzione mondiale di autovetture in % per ogni macro-area;

ANFIA, 2019. L'industria automotive mondiale nel 2019 e trend 2020. www.anfia.it.

Figura 11: Produzione autoveicoli persa a Gennaio/Giugno 2020 rispetto a Gennaio/Giugno 2019 e % su produzione Anno 2019;

ANFIA, 2019. L'industria automotive mondiale nel 2019 e trend 2020. www.anfia.it.

Figura 12: Auto Volvo vendute per ogni mercato in termini percentuali;

Volvo Annual Report 2019.

Figura 13: Tappe di internazionalizzazione di Volvo;

Johanson, J. & Wiedersheim-Paul, F. 1975. The internationalization of the firm: Four Swedish cases, *Journal of Management Studies* 12(3): 305-322

Figura 14: Business Model Canvas di Volvo;

Fonte di mia elaborazione.

Figura 15: Spesa effettuata da Volvo per la ricerca e sviluppo (in milioni di corone svedesi);

Volvo Annual Report 2019.

Figura 16: Principali “schermate home” del sito web di Volvo in Italia, Germania, Cina e Stati Uniti;

www.group.volvocars.com.

Figura 17: Iniziativa “Volvo Loyalty Programme”;

www.volvocars.com.

Figura 18: Auto Bmw vendute per ogni mercato in termini percentuali;

BMW Group Annual Report 2019.

Figure 19/20/21: Fatturato, utile e unità vendute da Bmw dal 2015 al 2019;

BMW Group Annual Report 2019.

Figura 22: Auto Bmw vendute per ogni mercato in termini percentuali;

Daimler Annual Report 2019.

Figure 23/24/25: Fatturato, utile e unità vendute da Mercedes dal 2015 al 2019;

Daimler Annual Report 2019.

Figura 26: Auto Audi vendute per ogni mercato in termini percentuali;
Audi Financial report 2019.

Figure 27/28/29: Fatturato, utile e unità vendute da Audi dal 2015 al 2019;
Audi Financial report 2019.

Figura 30: Fatturato, utile, unità vendute, spesa in R&D e numero di dipendenti di Volvo, Bmw, Mercedes e Audi nel 2019;
Fonte di mia elaborazione.

Figura 31: Auto Tesla vendute per ogni mercato in termini percentuali;
Tesla Vehicle Production & Deliveries 2020.

Figura 32: Business Model Canvas di Tesla;
Fonte di mia elaborazione.

Figura 33: Tweet di Elon Musk in cui dichiara di non effettuare spese di marketing;
Twitter di Elon Musk

Figura 34: Spesa effettuata da Tesla per la ricerca e sviluppo (in milioni di dollari);
Tesla Annual Report 2019

Figura 35: Auto Porsche vendute per ogni mercato in termini percentuali
Porsche Annual Report 2019

Figure 36/37/38: Fatturato, utile e unità vendute da Porsche dal 2015 al 2019
Porsche Annual Report 2019.

Figura 39: Auto Jaguar vendute per ogni mercato in termini percentuali
Jaguar Annual Reoprt 2019

Figure 40/41/42: Fatturato, utile e unità vendute da Jaguar dal 2017 al 2019
Jaguar Annual Report 2019.

Figura 43: Fatturato, utile, unità vendute, spesa in R&D e n. di dipendenti di Tesla, Porsche e Jaguar nel 2019;
Fonte di mia elaborazione.

RIASSUNTO

CAPITOLO I

LA VELOCITÀ DI INTERNAZIONALIZZAZIONE: IL DIBATTITO IN CORSO

Le aziende che operano in molti mercati tendono ad avere performance superiori di quelle che operano solo nel loro mercato interno; da qui la necessità di una crescente internazionalizzazione.

Tale processo, tuttavia, non è sempre sinonimo di successo: le imprese locali, con cui si andrà a competere all'estero, godono infatti di una miglior conoscenza del mercato in cui operano e questo rappresenta un grande svantaggio per l'impresa che compie l'investimento estero. È quello che gli studiosi definiscono "liability of foreignness".

Proprio dal concetto di "liability of foreignness" sono partiti, nel 1977, gli studiosi della scuola di Uppsala Johanson e Vahlne, conducendo uno studio sull'internazionalizzazione di alcune imprese svedesi, osservando come ciò avvenisse per piccoli passi, delineando un processo rischioso, estremamente lento, costoso e difficile. Bisognava innanzitutto fare i conti con la "psychic distance", ossia la somma di fattori che influiscono sul flusso di informazioni che circolano da un mercato all'altro, come ad esempio le lingue differenti, l'educazione, la cultura, gli usi e consuetudini, ecc.

Il modello "a stadi", teorizzato da Cavusgil prima e Johanson e Vahlne poi, prevedeva che un'impresa, prima di internazionalizzarsi, dovesse attraversare 4 differenti stadi: il primo stadio non prevedeva esportazioni; il secondo stadio prevedeva un particolare tipo di esportazione, l'"export indiretto" (l'impresa esporta attraverso un agente esterno); il terzo stadio invece, una volta acquisita sufficiente conoscenza del mercato in cui si vuole operare, prevedeva la creazione di filiali di vendita all'estero; nel quarto e ultimo stadio l'impresa compieva un investimento diretto estero (IDE), costruendo la propria filiale produttiva.

L'internazionalizzazione, secondo il modello di Uppsala, era quindi un percorso lento e graduale. La realtà però si presenta ben diversa: esistono imprese che, fin dalla loro costituzione, riescono ad ottenere significativi vantaggi competitivi utilizzando risorse e vendendo prodotti in una molteplicità di Paesi; sono le cosiddette "Born Globals".

Le prime correnti di pensiero - Welch e Loustarinen nel 1988, Moen qualche anno dopo, Oviatt e McDougall nel 1994 -, si accorsero della presenza di imprese che differivano dai modelli classici della scuola di Uppsala. Gli studiosi le hanno chiamate prima "International New Ventures" (INV) e in seguito "Born Globals" (BG): imprese che esportano fin dai primissimi mesi di vita, raggiungendo un'elevata percentuale di fatturato estero su fatturato totale - il 25% - nei primi tre anni, e che vendono in un numero significativo di Paesi.

Le cause e i fattori che portano all'esistenza di queste imprese sono state a lungo dibattute. Le prime correnti di pensiero, che, semplificando, indicheremo come teorie IE ("International Entrepreneurship") o "tesi classica", attribuiscono il merito del rapido sviluppo estero di un'impresa (1) alle moderne vie di comunicazione e trasporto a sua disposizione; (2) ad un basso livello di investimenti ottenuto ricorrendo ad un

fitto network di imprese; (3) al suo alto livello di tecnologia e (4) alla grande esperienza e orientamento al marketing internazionale dei propri manager.

Nei primi anni del 2000, però, alcuni studiosi cominciarono a interrogarsi sulla corrispondenza tra le evidenze empiriche e tale spiegazione. In definitiva, l'osservazione approfondita rivela che non esiste in realtà un'identità precisa delle BG: esistono imprese che pur nascendo in un'epoca temporale antecedente il trasporto aereo veloce e le moderne vie di comunicazione raggiungono comunque lo status di BG; esistono imprese BG che non sembrano fare un uso maggiore rispetto ad imprese non-BG delle reti di imprese (dei networks); esistono imprese BG che non sono high-tech; ed infine è impossibile dimostrare se gli amministratori delegati delle BG abbiano un orientamento internazionale particolarmente elevato o meno.

Hennart, mosso dalle numerose "problematiche" che le tesi classica mostrava, è il primo a ricercare una spiegazione alternativa del fenomeno delle BG e cerca di spiegare come siano i vantaggi specifici di un'impresa (FSA, "Firm Specific Advantages"), così come sono definiti dal suo modello di business, ad influenzare la velocità con cui essa si internazionalizza.

Egli prevede che i BG siano aziende che (1) vendono prodotti e servizi di nicchia; (2) vendono prodotti e servizi che non richiedono adattamenti del marketing mix specifici per Paese; (3) utilizzano mezzi di comunicazione e consegna a basso costo relativo; e (4) hanno sede in Paesi con piccoli mercati interni.

Le due teorie sono state poi successivamente analizzate da Dow che distingue i fattori che favoriscono l'internazionalizzazione di un'impresa in: fattori interni e fattori esterni. I primi, correlati alla resource-based view, sono rappresentati dalle caratteristiche distintive interne delle imprese e sono presentati dalle teorie IE come "necessari" al raggiungimento di un'internazionalizzazione veloce: network di alleanze strategiche, risorse altamente tecnologiche, conoscenze e orientamento al marketing internazionale dei manager.

I fattori esterni, al contrario, sono quei fattori che non dipendono dalle caratteristiche dell'impresa e si dividono in fattori di facilitazione e fattori di spinta: circostanze che creano per l'impresa un'opportunità di internazionalizzazione veloce.

Secondo Dow, in conclusione, serve la presenza sia di fattori facilitanti e di spinta che creino un'opportunità nel mercato esterno, sia la presenza di fattori interni (l'esperienza e abilità dei manager, risorse altamente tecnologiche, ecc.) che permettano di sfruttare questa opportunità. Dow conclude quindi affermando che l'esistenza delle Born Globals può essere spiegata attraverso entrambe le tesi, una ad integrazione dell'altra.

Sono tre, dunque, i principali filoni teorici che cercano di spiegare l'esistenza di imprese che, al contrario di quanto sostenuto dalla scuola di Uppsala, si internazionalizzano con grande velocità. Sulla base di questi presupposti teorici si fonda il presente lavoro di tesi, con l'obiettivo di fornire un'ulteriore serie di evidenze empiriche a disposizione del dibattito ancora irrisolto.

Ciò che rende un'impresa BG, a differenza delle altre, è l'alta velocità con cui essa si internazionalizza e, per tanto, la domanda di ricerca da cui si partirà e a cui si proverà a dare una risposta può essere così sintetizzata:

“Perché esistono imprese Born Global? Quali sono i fattori che permettono ad un’impresa di internazionalizzarsi velocemente? Quale dei tre filoni teorici fin qui illustrati fornisce una spiegazione della nascita di imprese Born Global che trova miglior corrispondenza nella realtà osservata?”

Per rispondere a queste domande, complice anche un interesse personale per il settore in oggetto, si è scelto di analizzare il settore Automotive, forse uno dei più rappresentativi in tema di velocità. Tra le varie metodologie di studio, si è adottata la metodologia del “case study”, mediante l’analisi di due casi: Volvo Cars e Tesla Inc. In particolare, attraverso la raccolta dati circa il loro percorso storico di internazionalizzazione, i loro modelli di business, i loro competitors e le caratteristiche e background dei manager alla guida, verificheremo quale delle tre teorie trova maggior corrispondenza nelle evidenze empiriche: la teoria classica della corrente IE, la teoria alternativa di Hennart o la teoria di “mediazione” di Dow.

CAPITOLO II

VOLVO E TESLA: RACCOLTA DATI E REPORT DELLE DUE IMPRESE

La scelta di queste due aziende si basa su alcune considerazioni di fondo: l’idea principale è stata innanzitutto quella di individuare e analizzare due aziende appartenenti allo stesso settore. Tutti gli studi empirici portati avanti fino ad ora, circa il fenomeno delle Born Globals, infatti, hanno sempre messo a paragone aziende provenienti da business diversi. Ogni settore, però, potrebbe contenere delle variabili a sé, diverse da un caso all’altro, e tali variabili potrebbero in qualche modo deviare i risultati della ricerca. L’idea è invece quella di selezionare imprese provenienti dal medesimo settore, così da focalizzarsi unicamente sulle caratteristiche dell’impresa stessa, determinanti o meno al raggiungimento dello status di BG.

Quindi, data questa premessa, la scelta delle due aziende: da un lato Volvo che è stata l’azienda scelta da Johanson e Vahlne come esempio di un’internazionalizzazione estremamente lenta che seguisse a pieno il modello a stadi da loro elaborato; dall’altro Tesla che, in contrapposizione a Volvo, è il simbolo di un’internazionalizzazione moderna ed estremamente veloce.

Il settore di riferimento è appunto il settore Automotive, e si presenta come un settore ad alta intensità di capitale investito, principalmente in R&S; stabile, con poche nuove imprese che entrano a causa delle alte barriere all’ingresso e poche che escono a causa dei *sunk costs* e delle conseguenti barriere all’uscita; avente una struttura dei costi rigida e forti economie di scala. Passiamo quindi all’analisi delle due aziende, concentrandoci sul loro modello di business, sui loro competitors e sulle caratteristiche dei loro managers.

Volvo è stata fondata nel 1926 da Assar Gabrielsson e Gustaf Larson e la prima autovettura, la Volvo ÖV4, fu immessa sul mercato l’anno successivo. Oggi gestisce stabilimenti di produzione e vende in oltre 100 Paesi per un totale di auto vendute al 2019 di oltre 700.000 in tutto il mondo. Il suo mercato principale è l’Europa.

L'internazionalizzazione dell'azienda, però, è stata un processo lungo e tortuoso e i primi ad analizzarla furono Johanson e Wiedersheim-Paul che, nel 1975, per dimostrare la validità del modello di Uppsala, presero ad esempio l'internazionalizzazione di quattro aziende svedesi, una delle quali proprio Volvo.

Seguendo la teoria del modello a stadi, i due autori hanno analizzato le tre fasi cruciali del processo di internazionalizzazione: la prima fase in cui l'azienda vende all'estero attraverso lo strumento dell'export indiretto", la seconda fase in cui viene costruita una filiale di vendita all'estero continuando però a produrre all'interno dei propri confini, e la terza e ultima fase in cui viene stabilita all'estero anche la filiale produttiva. Volvo iniziò quindi a stabilire agenti all'estero per la prima volta tra il 1929 e il 1930, sui mercati vicini, Danimarca, Paesi Bassi e Norvegia e su quelle lontane meno industrializzate come Argentina, Brasile, Spagna e Portogallo. Mentre, per quanto riguarda le vendite ai grandi mercati europei, non ci fu alcun tentativo fino agli anni '50, a causa della dura concorrenza delle industrie nazionali su questi mercati.

In generale la politica di Volvo, agli inizi della sua internazionalizzazione, è stata quella di non utilizzare proprie affiliate o sussidiarie, bensì di esportare tramite agenti.

Negli anni '50 iniziò quindi a fare assemblaggio e alcune vendite all'interno della CEE (di cui la Svezia non era ancora membro) e verso gli anni '60 aprì nuove filiali di vendita nella maggior parte dei Paesi europei, negli Stati Uniti e in Canada. Arrivati al 1975, quasi cinquant'anni dopo la sua nascita, Volvo contava più di 100 mercati di esportazione: il processo di internazionalizzazione poteva finalmente considerarsi concluso.

Riguardo il *business model* dell'azienda sono stati analizzati: i canali di comunicazione, i canali di distribuzione e network, le risorse chiave, il target di clientela di riferimento, le politiche di adattamento ai vari mercati locali e i servizi post-vendita erogati.

Volvo, oggi, utilizza i suoi canali social e il proprio sito web, oltre alle tradizionali campagne pubblicitarie, per sponsorizzare le sue vetture. Tuttavia, ai fini della nostra analisi bisogna considerare gli strumenti utilizzati nel 1927, agli albori della sua nascita, e queste moderne vie di comunicazione non erano ancora disponibili.

Il processo di vendita delle proprie vetture seguiva un iter ben definito. Per prima cosa bisognava identificare i potenziali clienti e, trattandosi di clienti esteri, era necessario svolgere delle accurate ricerche di mercato. Successivamente, una volta identificati i potenziali clienti, era necessario informarli delle caratteristiche del prodotto Volvo, e condurre quindi una campagna marketing per persuaderli all'acquisto. Ogni consumatore però si presentava diverso di Paese in Paese, quindi la campagna pubblicitaria doveva essere studiata ed adattata: senza le moderne vie di comunicazione, far conoscere il proprio prodotto al di fuori dei confini locali era un processo lento e tortuoso.

Allo stesso tempo, anche le vie di trasporto erano diverse dalla situazione attuale. Oggi il processo di globalizzazione è concluso e le moderne reti ferroviarie permettono di raggiungere un qualsiasi posto nel mondo. Volvo, che si doveva espandere oltre 70 anni fa, non poteva però usufruire di questa globalizzazione e ogni trasporto richiedeva del tempo: bisognava costruire dei centri di assemblaggio a cui spedire i materiali per ultimare le vetture direttamente sul posto. Processo, anch'esso, estremamente lento.

Volvo oggi ricorre a diverse partnership: tra le più importanti Polestar, di cui Volvo è proprietaria al 50%, Zennuity, con una partecipazione sempre del 50%, e Lynk & Co, con una partecipazione del 30%. Il ricorso ad alleanze e JV è oggi consuetudine di quasi tutte le imprese operanti nel settore: lo *shift* tecnologico a favore del motore elettrico impone la necessità di un rapido riadattamento delle proprie tecnologie, e le economie di scala diventano fondamentali. Tuttavia, al momento della nascita di Volvo, non era necessario adeguarsi velocemente a traiettorie tecnologiche in continua mutazione e l'impresa si internazionalizzò in maniera indipendente, senza il ricorso ad alcun network.

Tra le risorse chiave troviamo la tecnologia, con grandi investimenti soprattutto dedicati alla ricerca e sviluppo. Questa caratteristica, però non è proprietà esclusiva di Volvo: il settore Automotive è ai primi posti tra le classifiche dei settori con i più alti livelli di investimenti in ricerca e sviluppo.

Per quanto concerne il target di riferimento, Volvo si rivolge ad un segmento di clientela premium. Non è un mercato ampio come quello di massa, ma nel settore Automotive è comunque un segmento molto ambito dalle varie case automobilistiche e se, come insegna il mercato, la domanda fa l'offerta, la presenza di numerose imprese attive in questa fascia di clientela dimostra la presenza di un numero elevato di clienti. La clientela a cui si rivolge Volvo non è quindi tanto esigua da considerarsi una nicchia di mercato e questo suo posizionamento in un mercato quasi "di massa" implica l'alta concorrenza e il conseguente bisogno di educare il cliente all'acquisto. Volvo, infatti, deve identificare i potenziali clienti, informarli sulle caratteristiche del prodotto e persuaderli all'acquisto, passaggi che richiedono tempo e costi.

Per quanto riguarda il livello di adattamento, analizziamo le quattro leve del marketing mix: "*product*", "*price*", "*promotion*" e "*placement*". Il prodotto andava adattato per ciascun mercato a causa delle differenze, da Paese a Paese, in termini di clima, condizioni stradali, politiche sulle emissioni, sicurezza, preferenze dei consumatori (stile, potenza, affidabilità), elasticità della domanda rispetto al prezzo e relativi prezzi del carburante, ecc... Pertanto, l'ingresso in ogni nuovo mercato estero è stato preceduto da ricerche di mercato e i veicoli dovevano essere accuratamente testati per anticipare potenziali problemi. Altra leva da adattare in base al Paese in cui si volesse operare era il "*price*". L'analisi a paragone dei siti web in diverse macro aree ha mostrato come, in primis, i prezzi varino da Paese a Paese: in Cina il prezzo è molto alto vista la forza e l'affermazione del marchio, mentre negli Stati Uniti, dove Volvo, a confronto, ha una bassissima percentuale di vendite, è molto più basso. Per quanto concerne l'adattamento della comunicazione, proseguendo, si è riportato come, sui vari siti paragonati, Volvo evidenzia una particolare caratteristica delle sue auto piuttosto che un'altra a seconda della clientela locale cui si rivolge: in Italia, con una clientela nazionale da sempre attenta al risparmio, la prima sezione che viene evidenziata, subito dopo la presentazione dei modelli, è la sezione dell'"usato", contro la Germania dove questa sezione lascia il posto ad un'intera pubblicità sulla tecnologia dell'elettrico. Per di più, le differenze linguistiche e culturali richiedevano modifiche nelle campagne pubblicitarie, rallentando ulteriormente le vendite.

Infine, anche il "*placement*" varia, con Paesi in cui è indispensabile mantenere il controllo e stringere partnership, contro Paesi in cui si cedeva in licenza o ancora si aprivano concessionari indipendenti.

Acquisire nuovi clienti è più costoso di mantenere quelli esistenti e clienti insoddisfatti possono danneggiare la reputazione di un'azienda, quindi le aziende di solito cercano di fornire servizi post-vendita ai loro clienti esistenti. Così Volvo è vicino al proprio consumatore anche dopo l'acquisto con una serie di iniziative elencate nel paragrafo di riferimento.

Ai fini della nostra analisi, però, i servizi post-vendita su cui bisogna concentrarsi non sono quelli recentemente offerti, bensì la tradizionale assistenza fornita al cliente presso il concessionario di acquisto. Garanzia sul funzionamento, ricambi, assistenza e riparazione sono una serie di servizi inclusi con l'acquisto dell'automobile e validi anche dopo. Tuttavia, per poter prestare questi servizi è necessario avere dei concessionari in ogni Paese, per essere fisicamente vicino ad ogni cliente: il percorso di internazionalizzazione sarà così più lento.

Terminata l'analisi del business model dell'impresa, si passa ad analizzare le caratteristiche dei competitors. Volvo, che come visto posizionava il proprio prodotto in un mercato premium, doveva competere, fin dalla nascita, con il gruppo Bmw (con i marchi Bmw, Rolls Royce, MINI), il gruppo Daimler (con il marchio Mercedes) e il gruppo Volkswagen (con i marchi Audi, VW, Bentley e Porsche), seguiti poi da Honda (con Acura), Toyota (con Lexus), Nissan (con Infiniti), Ford, e Tata Motors (con Jaguar e Land Rover). L'aspra concorrenza rendeva quindi più arduo il percorso di internazionalizzazione. Inoltre, studiando i principali tre, Bmw, Mercedes e Audi, si è visto un netto svantaggio della casa svedese verso i propri competitors. Per dimostrare questo concetto si deve partire dalle caratteristiche del settore. Il settore Automotive ha tra le proprie caratteristiche, infatti, una forte dipendenza dalle condizioni iniziali: chi ha sempre investito e continua a investire manterrà sempre la propria posizione di vantaggio competitivo. Per tanto, si può ipotizzare in via semplificatrice, che i livelli di fatturato siano costanti nel tempo in termini percentuali: chi vende di più nel 2019, ha sempre avuto volumi e vendite maggiori anche in passato. Nel 2019, il fatturato di Volvo è di 705.000€, contro i 2.185.000€ di Bmw, i 2.385.000 di Mercedes e i 1.845.000 di Audi. La Volvo, dunque, è oggi surclassata dai suoi competitors e, poiché il settore prevede una forte "path dependence", questa situazione esisteva anche nel 1927.

In ultimo, un'analisi sulle caratteristiche dei manager che hanno guidato l'azienda durante il proprio percorso internazionale, A. Gabrielsson e G. Larsson.

Assar Gabrielsson nel suo bagaglio personale aveva una laurea in economia aziendale alla scuola di economia di Stoccolma e un'esperienza lavorativa come stenografo presso il Parlamento svedese. Da queste prime informazioni, si suppone una conoscenza multi-lingue, necessaria per lavorare in Parlamento. Prima di entrare in Volvo, inoltre, aveva accumulato esperienza in un'altra MNE, diventando il responsabile vendite di SKF, uno dei maggiori fornitori a livello mondiale di cuscinetti, volventi, tenute, mecatronica, servizi e sistemi di lubrificazione.

Gustaf Larsson, l'altro co-fondatore di Volvo, lavorò invece per alcuni anni nel Regno Unito, a Coventry, nella fabbrica di motori White & Poppe, e conseguì la laurea in ingegneria meccanica all'Istituto Reale di Tecnologia di Stoccolma. Anch'esso, come Gabriellson, entrò a far parte del gruppo SKF in qualità di

ingegnere per poi però separarsi dall'azienda e diventare responsabile tecnico alla AB Galco, società che si occupava di stampaggi metallici. Sia Gabriellson che Larsson, dunque, possedevano delle esperienze lavorative o di studi all'estero nel loro bagaglio culturale, l'esperienza di aver precedentemente già lavorato per una MNE, l'esperienza nell'export (Gabriellson, che era il responsabile vendite della SKF) e una presunta conoscenza delle lingue.

Terminata l'analisi di Volvo, passiamo ad analizzare Tesla.

Tesla, Inc., precedentemente Tesla Motors, è una public company statunitense fondata nel 2003 a San Carlo, in California, dagli imprenditori Martin Eberhard e Marc Tarpinning Dal 2008 il CEO dell'impresa è Elon Musk. Furono necessari alcuni anni prima di conoscere i suoi prodotti: la prima auto del marchio, la Tesla Roadster, fu infatti presentata nel 2006 e lanciata sul mercato nel 2008. Il modello, forse per la sua tecnologia innovativa, forse per l'attenzione alle tematiche "green" contro l'inquinamento da motore a benzina, ebbe subito un grande successo, raccogliendo un introito di 187 milioni di dollari e consegnando 147 auto entro Gennaio 2009. Tra il 2009 e il 2012 furono poi vendute oltre 2.000 autovetture in 31 Paesi, nonostante il prezzo base ancora molto elevato, 108.000\$. La Tesla aveva già acquisito dimensioni internazionali.

Nel gennaio 2012 cessò la produzione della Roadster e venne presentata la Model S, una berlina di lusso. Il successo del nuovo modello non fu inferiore al precedente e, nel 2013, la Model S diventò la prima auto elettrica a raggiungere la vetta della classifica mensile delle vendite di auto nuove in qualsiasi Paese. La Tesla Model S fu anche l'auto elettrica plug-in più venduta al mondo nel 2015 e nel 2016, e le vendite globali superarono le 250.000 unità nel settembre 2018.

Anche in questo caso si analizzano i canali di comunicazione, i canali di distribuzione e network, le risorse chiave, il target di clientela di riferimento, le politiche di adattamento ai vari mercati locali e i servizi post-vendita erogati, per poterli successivamente mettere a confronto con i dati raccolti per Volvo.

Tesla, tra le proprie vie di comunicazione, poteva sicuramente usufruire dei vantaggi di un mondo interamente connesso e globalizzato. Prima della nascita della Roadster, infatti, è nato il "world wide web" (internet) e i più famosi social network, Facebook nel 2004 e Twitter nel 2006. Queste invenzioni hanno permesso di semplificare all'estremo il processo di raccolta delle informazioni sui clienti e di persuasione all'acquisto. Attraverso i dati presenti in rete, i Big Data, Tesla poteva infatti accedere alle grandissime quantità di informazioni raccolte attraverso il web e essere così informata sui clienti (con una profilazione Paese per Paese), sulle vetture vendute e sulle relative prestazioni (per riuscire a migliorare sia i prodotti che i servizi di supporto offerti), e sulle caratteristiche dei concorrenti. Anche la persuasione del cliente poteva avvenire online e, in particolare, Tesla ha utilizzato i propri social network per rendere virali i propri messaggi ed essere conosciuta in tutto il mondo in pochissimo tempo. Un ulteriore strumento di comunicazione utilizzato, come visto, è il forum sul proprio sito aziendale, dove gli utenti, raccolti in comunità di persone, discutono delle caratteristiche dell'auto e raccontano le proprie esperienze come testimonianze di acquisto.

In ultimo, grazie allo sviluppo del settore dei trasporti, Tesla permetteva di acquistare l'auto esclusivamente online e si proponeva di consegnarla direttamente a casa al cliente.

Per quanto concerne i networks di imprese, Tesla ha fatto ricorso alla via delle alleanze sin da subito. Basti pensare che il suo primo prodotto, la Roadster, fu realizzato grazie alla partnership con la Lotus che, oltre a ispirare il design e prestare consulenza sulla progettazione, ha fornito alcune componenti necessarie a realizzarla. O ancora, le batterie per i veicoli elettrici Tesla sono prodotte grazie alla partnership avvenuta nel 2010 con Panasonic, i motori elettrici sono stati sviluppati in collaborazione con Daimler e Toyota, i computer integrati al veicolo sono prodotti in collaborazione con la NVIDIA Corporation. Queste partnership e sinergie hanno ridotto i costi sostenuti dall'impresa e permesso una più rapida diffusione del proprio prodotto.

Tra le risorse chiave, anche in questo caso è inevitabile trovare la tecnologia. Tesla però, a differenza di Volvo che presentava una tecnologia standard rispetto alle altre imprese del proprio settore, al momento della sua nascita e per i primi anni di vita (prima di venir via via emulata dalle altre imprese automobilistiche), si è rivelata un'impresa all'avanguardia tecnologica sia in termini assoluti che relativi: la sua tecnologia "disruptive", il motore elettrico, ha cambiato per sempre il settore automobilistico e nei primi anni Tesla ha ottenuto un grandissimo vantaggio competitivo, portando un'innovazione senza precedenti, che ha sfruttato per espandersi rapidamente in tutto il mondo.

Il mercato target di riferimento è rappresentato da una nicchia di mercato specifica: clienti alto-spendenti con una passione per l'innovazione e la motorizzazione elettrica. Il cliente tipo di Tesla, nei primi anni della sua espansione, era infatti quel consumatore disposto a spendere oltre 100.000€ per un'automobile e che, come se ciò non fosse già abbastanza per definire una nicchia di mercato, avesse anche una particolare preferenza per un tipo di motorizzazione, quella elettrica, piuttosto che optare per la tradizionale automobile a benzina o diesel.

In realtà, l'obiettivo di Tesla, era quello di portare ogni cittadino del mondo alla guida di un'auto elettrica, tutto fuorché una nicchia di mercato. Tuttavia, questa strategia prevedeva che, prima di rivolgersi al mercato "di massa", ci fosse una prima fase in cui l'azienda si rivolgeva ad una fascia di mercato più elevata e di nicchia, con solo acquirenti benestanti, così da posizionare in alto il marchio e far percepire l'inestimabile valore di una vettura a marca Tesla. Le prime vetture con cui Tesla si è presentata sul mercato, infatti, furono la Roadster che aveva un prezzo di 108.000\$ e la Model S che presenta oggi un listino di 78.490\$. Solo con l'uscita della Model 3 e della Model Y si è scesi intorno ai 40.000\$, avvicinandosi alla realizzazione della mission originaria prefissata. Ai fini della nostra analisi però, come per gli altri aspetti, ci si concentrerà sui primi 3 anni di vita dell'impresa, e quindi i soli modelli presi come target sono la Roadster e la Model S. I clienti finali, dunque, a cui l'impresa mirava inizialmente, gli "early adopters", erano una nicchia di clienti affascinati dalla tecnologia e dall'innovazione, disposti a spendere circa 100.000€ per una Tesla. In quanto nicchia di mercato, tali consumatori erano a stretto contatto tra loro, formando quasi una comunità: si scambiavano opinioni sul Tesla Forum sul sito aziendale, si inviavano contenuti social, e rimanevano

costantemente aggiornati tra loro. Tesla non doveva quindi effettuare spese di marketing per persuadere il cliente.

Per quanto riguarda il *trade-off* tra standardizzazione e adattamento, invece, il prodotto di Tesla è standard in tutto il mondo. Il cliente, infatti, può acquistare esclusivamente online dal sito internet dell'azienda indipendentemente da dove sia collocato. Ciò che è personalizzabile sono le caratteristiche del veicolo, gli optional e soprattutto il livello di tecnologie "sbloccate" sulla propria vettura. Per quanto concerne la promotion, anch'essa è uguale in tutto il mondo e pari a zero: Tesla non fa pubblicità, sono i suoi utenti finali che, attraverso i social media e le varie comunità digitali, parlano dell'azienda mandando virali i messaggi. Anche il placement è standard data la procedura di acquisto: spedizione a casa o ritiro presso lo showroom più vicino. L'unica leva che subisce variazione è invece il prezzo, notevolmente più basso sul mercato americano (36.490\$ la Model 3 ad esempio) rispetto a quello europeo (oltre i 47.000€ per lo stesso modello).

Tesla infine, a livello di distribuzione, come accennato, non ha concessionari. Per mantenere alto lo standard di assistenza post-vendita però, pur non avendo luoghi fisici in cui il cliente può recarsi, l'impresa ricorre alla tecnologia online: il cliente Tesla può ricevere assistenza ai propri veicoli tramite diagnosi e riparazione a distanza, senza doversi recare in concessionario. Grazie all'elevato grado di digitalizzazione, infatti, i meccanici riescono a comprendere il problema ancora prima di mettere mano sulla vettura. La tecnologia dell'azienda, inoltre, permette di tenere costantemente aggiornato il software dei propri veicoli: le auto migliorano anche dopo l'acquisto. In ultimo, è necessario tener conto anche del prodotto: l'auto elettrica, rispetto ad una a benzina o diesel, ha bisogno di molta meno assistenza e di minori interventi (si eliminano tutti quegli interventi al motore, alla distribuzione, alla frizione, ecc.).

La nicchia di mercato in cui operava l'azienda durante i primi anni della sua espansione ha portato ad un'assenza quasi totale di competitors. Oggi il numero di case automobilistiche che offrono modelli elettrici è molteplice e, come visto, Tesla sta via via abbassando il prezzo delle proprie vetture per competere nel mercato di massa. Considerando gli anni recenti, bisognerebbe quindi annoverare molteplici competitors, dalla Fiat con la 500E, la Renault, il gruppo Volkswagen con la Golf elettrica, fino ad arrivare anche a Bmw e Mercedes. Tuttavia, tra il 2009 e il 2012, anni di sviluppo della Tesla, queste case automobilistiche tradizionali erano lontane dallo sviluppo del motore elettrico e Tesla è stata innovatrice nel suo campo.

Dietro il successo dell'azienda, però, impossibile non citare il successo del suo CEO, Elon Musk.

Musk nacque in Sud Africa, ma si spostò in America per gli studi e conseguì una laurea in economia, all'Università della Pennsylvania, e una seconda in fisica, alla Wharton School, prima di iniziare un dottorato a Stanford. Si denota quindi una forte preparazione scolastica, unita all'esperienza di studi all'estero. Prima di entrar a far parte di Tesla, inoltre, Musk fondò diverse società: la Global link information network, una startup che fornisce un servizio di guide online per le città, PayPal, acquisita poi da Ebay, SpaceX, una società che opera nel campo della tecnologia spaziale, SolarCity e Hyperloop. L'esperienza nel campo delle MNE era dunque molto elevata, mentre non ci sono sufficienti informazioni per stabilire una conoscenza multi-lingue o

un'esperienza lavorativa all'estero (tutte le aziende precedentemente citate sono, così come Tesla, statunitensi).

CAPITOLO III

VOLVO E TESLA A CONFRONTO: I RISULTATI DELL'ANALISI

Nella seguente tabella vengono quindi riassunte le informazioni raccolte per le due aziende, distinte tra fattori determinanti la nascita di imprese BG secondo le teorie IE, e fattori determinanti secondo le teorie FSA:

		VOLVO T > 3 = NoBG	TESLA T < 3 = BG
Possibilità per l'impresa di poter usufruire di moderne tecnologie nel settore dei trasporti e della comunicazione	IE	NO	SI
Aver sfruttato alleanze strategiche e un network di imprese attraverso cui espandersi	IE	NO	SI
Tecnologia all'avanguardia	IE	SI in termini assoluti, NO in riferimento al settore	SI
Manager con esperienza lavorativa pregressa sui mercati esteri, in una MNE, o in imprese import/export	IE	SI	SI
Manager che hanno studiato e avuto esperienze all'estero	IE	SI	SI
Manager che sanno parlare tante lingue	IE	SI	SI
Prodotto di nicchia: pochi clienti nel mondo ma ben informati sulle caratteristiche del prodotto	FS A	NO	SI
Pochi competitors	FS A	NO	SI
Prodotto che non ha bisogno di adattamento locale	FS A	NO	SI
I costi di comunicazione e trasporto hanno un'incidenza relativamente molto bassa sul costo totale	FS A	NO	SI
No necessità di servizi post-vendita	FS A	NO	NO, però vengono erogati online quindi senza compromettere la velocità di internazionalizzazione → SI
Pochi clienti nel mercato domestico	FS A	NO	SI

Tesla, che in soli tre anni si espande in quasi tutto il mondo, viene classificata come Born Global e le caratteristiche da essa possedute saranno considerate fattori empiricamente rilevanti ai fini del raggiungimento di tale status; al contrario, le caratteristiche possedute da Volvo, che viene classificata come impresa non-BG, si dimostreranno essere fattori non sufficienti al raggiungimento di un'internazionalizzazione veloce.

Come è possibile vedere dalla tabella, Tesla possiede sia i fattori richiesti dalla spiegazione classica del fenomeno (fattori IE), sia quelli richiesti dalla tesi alternativa di Hennart (fattori FSA). Si potrebbero quindi sostenere entrambe le teorie.

Tuttavia, anche Volvo possiede alcune caratteristiche della spiegazione classica, e in particolare le più importanti: la grande esperienza dei manager e, se si considera solo in termini assoluti, la tecnologia del proprio prodotto.

Ciò che si evince è che queste caratteristiche non sono quindi sufficienti a determinare lo status di Born Global e, per tanto, la tesi classica sulla spiegazione del fenomeno viene respinta dal nostro elaborato.

Osservando esclusivamente i dati in tabella, però, non ci sono sufficienti informazioni per determinare il prevalere della tesi di Hennart su quella di Dow o viceversa.

Nel corso del nostro elaborato però, si sono analizzate nel profondo le due imprese e, tra tutti i fattori, ne è emerso uno che più di tutti ha contribuito allo sviluppo internazionale di Tesla: la possibilità di sfruttare le moderne tecnologie di comunicazione.

L'essersi sviluppata nell'era di internet, infatti, ha permesso a Tesla di possedere la maggior parte dei requisiti esposti in tabella. Senza l'utilizzo di internet, ad esempio, non sarebbe stato possibile erogare i servizi post-vendita a distanza: in alternativa, si sarebbe dovuto procedere alla costruzione di strutture fisicamente vicine ai clienti, annullando così la differenza in questo ambito tra Volvo e Tesla.

Allo stesso tempo, senza l'utilizzo di internet, i clienti non sarebbero riusciti ad essere così informati sulle caratteristiche del prodotto e Tesla, come Volvo, avrebbe probabilmente dovuto abbandonare il suo piano "zero marketing" per concentrarsi sull'istruire e persuadere il consumatore all'acquisto. Il successo di Tesla nel mondo, infatti, è dovuto anche alla rapidità con cui i consumatori, attraverso i canali social e i forum dedicati all'interno del sito aziendale, hanno conosciuto le caratteristiche e ascoltato i feedback di altri utilizzatori, venendosi a creare una comunità digitale di "early adopters" in tutto il mondo.

Inoltre, gran parte della tecnologia innovativa di Tesla (il suo esser sempre connessa, gli upgrade software a distanza, ecc.) è collegata all'uso di strumenti digitali e sempre connessi e, senza l'avvento di internet, non sarebbe stato possibile avere lo stesso prodotto che ha fatto il successo dell'azienda.

L'importanza determinante di questo fattore spiegherebbe anche la lenta internazionalizzazione di Volvo: pur possedendo tecnologie e manager orientati al marketing internazionale, l'impresa non si è potuta sviluppare velocemente perché l'assenza della "world wide web" ha reso ogni processo più lungo e complicato. Basti pensare, ancora, all'uso che Tesla ha fatto dei Big Data per individuare i potenziali clienti e conoscere le loro preferenze di consumo. Volvo, non avendo potuto usufruire di queste vie di comunicazione moderne, ha impiegato molto tempo a conoscere e farsi conoscere da clienti troppo "lontani".

In conclusione, la domanda di ricerca da cui si è partiti era:

“Perché esistono imprese Born Global? Quali sono i fattori che permettono ad un’impresa di internazionalizzarsi velocemente? Quale dei tre filoni teorici fin qui illustrati fornisce una spiegazione della nascita di imprese Born Global che trova miglior corrispondenza nella realtà osservata?”

E, al termine del nostro elaborato, sulla base delle considerazioni appena esposte, la teoria che supportiamo è la teoria di Dow:

Esistono dei fattori esterni all’impresa (i fattori FSA), divisi in fattori facilitanti e di spinta, che creano l’occasione di un’internazionalizzazione veloce. Tale occasione però potrà essere sfruttata solo dalle imprese che posseggono dei fattori interni particolari quali l’esperienza e abilità dei manager o risorse altamente tecnologiche.