

LUISS 

Dipartimento
di Impresa e Management

Cattedra di Management delle Imprese Internazionali

Percorsi strategici e fattori critici di
successo nelle imprese Born Global:
Il caso Freeda Media

Relatore
Prof. Matteo Giuliano Caroli

Candidato
Giovanni Gennaro
705641

Correlatore
Prof.ssa Maria Jell-Ojobor

Anno Accademico 2019/2020

INDICE

Introduzione	6
Imprese Born Global - Definizione e <i>Frameworks</i> teorici	8
1.1 Definizione di impresa Born Global	8
<i>1.1.1 Il termine Born Global</i>	9
<i>1.1.2 Aspetti chiave che hanno permesso la nascita delle imprese Born Global</i>	10
<i>1.1.3 Principali implicazioni sulle imprese Born Global</i>	12
1.2 <i>Frameworks</i> teorici per lo studio delle imprese Born Global	13
<i>1.2.1 Principali limiti delle teorie riguardanti lo studio delle imprese Born Global</i>	18
<i>1.2.2 Il modello concettuale di Sultan e Wong</i>	20
<i>1.2.3 Implicazioni manageriali del modello concettuale di Sultan e Wong</i>	24
1.3 Caratteristiche operative, rischio e performance delle imprese Born Global	25
<i>1.3.1 Caratteristiche operative delle imprese Born Global</i>	26
<i>1.3.2 Il rischio nelle Born Global</i>	31
<i>1.3.3 La performance nelle Born Global</i>	33
Fattori critici di successo delle imprese Born Global	36
2.1 La figura dell'imprenditore transnazionale	36
<i>2.1.1 Quali capacità imprenditoriali sono richieste agli imprenditori di una Born Global per costruire aziende di successo?</i>	38
<i>2.1.2 Implicazioni manageriali delle capacità imprenditoriali uniche</i>	42
<i>2.1.3 Come possono gli imprenditori sviluppare queste competenze uniche?</i>	43
2.2 L'influenza degli imprenditori transnazionali e della complessità istituzionale sulla crescita delle imprese Born Global	44
<i>2.2.1 Le imprese Born Global e la complessità istituzionale</i>	45
<i>2.2.2 Le risposte delle imprese Born Global alla complessità gestionale</i>	47
<i>2.2.3 Il ruolo dell'imprenditore transnazionale nella crescita della Born Global</i>	48
<i>2.2.4 Un modello multilivello per la crescita delle imprese Born Global verso la maturità</i>	49
2.3 Comprendere i <i>drivers</i> delle performance internazionali delle imprese Born Global	51
<i>2.3.1 Il paradigma delle capacità organizzative e la differenza tra i <i>drivers</i> della performance di breve e di lungo termine</i>	55
<i>2.3.2 Elementi necessari e sufficienti per la costituzione di imprese Born Global durevoli</i>	61
Percorsi strategici nelle imprese Born Global	64
3.1 L'evoluzione del concetto di internazionalizzazione	64
<i>3.1.1 I benefici derivanti dall'espansione internazionale delle imprese Born Global</i>	66

3.1.2 <i>L'importanza dell'esperienza internazionale e del commitment aziendale nel processo di internazionalizzazione delle imprese Born Global</i>	69
3.1.3 <i>Le forze che incidono sulla velocità del processo di internazionalizzazione di una Born Global</i>	70
3.1.4 <i>Per quali ragioni le imprese Born Global intraprendono un percorso di internazionalizzazione sin dalla loro fondazione?</i>	73
3.1.5 <i>Spiegare i fattori che innescano il processo di rapida internazionalizzazione</i>	75
3.2 Valutazione delle principali strategie attuate dalle imprese Born Global	78
3.2.1 <i>Le traiettorie strategiche delle Born Globals per superare i limiti insiti nel rapido processo di internazionalizzazione</i>	79
3.2.2 <i>Framework delle principali strategie di internazionalizzazione attuate dalle Born Globals per superare i loro limiti</i>	82
3.2.3 <i>Le cinque strategie applicate dalle Born Globals per sfruttare networks e alleanze</i>	84
3.2.4 <i>Superare i limiti delle Born Globals attraverso le cinque strategie</i>	86
3.2.5 <i>Valutazione strategica dell'internazionalizzazione delle imprese Born Global</i>	88
3.2.6 <i>L'importanza nel definire una modalità di entrata collaborativa per una Born Global</i>	91
3.2.7 <i>Le strategie di entrata nei mercati esteri</i>	93
3.2.8 <i>Le esportazioni dirette e indirette</i>	93
3.2.9 <i>Le alleanze strategiche (e le joint ventures)</i>	95
3.2.10 <i>Gli investimenti diretti esteri</i>	96
3.3 Focus sulle strategie di Marketing	97
3.3.1 <i>Entrepreneurial Marketing</i>	98
3.3.2 <i>Le quattro strategie di Entrepreneurial Marketing delle imprese Born Global</i>	99
3.3.3 <i>Le dimensioni influenzanti le strategie di branding delle imprese Born Global</i> ...	101
3.3.4 <i>Le variabili esplicative delle strategie di branding di una Born Global</i>	104
3.4 Focus sulle scelte strategiche di finanziamento delle imprese Born Global	106
3.4.1 <i>Fasi del processo evolutivo di finanziamento delle imprese Born Global</i>	107
3.4.2 <i>Scelte strategiche nel finanziamento delle Born Globals</i>	109
3.4.3 <i>L'influenza del venture capital sulla crescita delle Born Globals</i>	111
3.4.4 <i>Implicazioni manageriali del venture capital</i>	114
Una Born Global di successo: Freeda Media	115
4.1 La storia di Freeda Media	116
4.1.1 <i>Overview del settore Media & Entertainment</i>	117
4.1.2 <i>Trend del settore Media & Entertainment (in Italia e globale)</i>	118
4.2 Analisi della corporate	121
4.2.1 <i>La figura dell'imprenditore transnazionale in Freeda Media</i>	121

4.2.2 <i>La governance di Freeda Media</i>	124
4.2.3 <i>L'impatto del venture capital</i>	127
4.3 La performance aziendale di Freeda Media	130
4.3.1 <i>Il Business Model di Freeda Media</i>	130
4.3.2 <i>Analisi della performance aziendale</i>	135
4.4 La strategia di internazionalizzazione di Freeda Media	139
4.4.1 <i>La rapida crescita internazionale di Freeda Media</i>	139
4.4.2 <i>Il ruolo svolto dal network nella strategia di internazionalizzazione di Freeda Media</i>	142
4.4.3 <i>Perché internazionalizzare sfruttando una strategia glocal?</i>	144
4.4.4 <i>Strategie di Entrepreneurial Marketing nell'internazionalizzazione di Freeda Media</i>	145
4.4.5 <i>La business strategy di Freeda Media</i>	147
4.4.6 <i>La strategia di Freeda Media per incrementare la crescita internazionale</i>	148
4.5 Il percorso strategico di una Born Global di successo	150
Conclusioni	153
Riassunto	156
Bibliografia	172
Sitografia	184

Introduzione

Negli ultimi venti anni, gli studi riguardo l'*international business* sono stati arricchiti dalle ricerche effettuate in merito all'internazionalizzazione rapida delle imprese Born Global; ovvero quelle imprese che sin dalla loro fondazione, cercano di ottenere un vantaggio competitivo significativo, impiegando le loro risorse e vendendo prodotti in più paesi (Oviatt and McDougall, 2005).

Questo fenomeno, seppur relativamente giovane, è stato studiato a fondo a causa delle sue particolarità; perciò disponiamo sicuramente di una letteratura onnicomprensiva ma al tempo stesso viene notato che gli studi precedenti hanno sinora trascurato la possibilità di realizzare uno studio che valuti in maniera omogenea il percorso strategico delle imprese Born Global.

Quindi, nel presente elaborato ci si pone l'intento di individuare il percorso strategico di un'impresa Born Global e tale obiettivo di ricerca viene raggiunto tramite un'approfondita ricerca bibliografica che ha permesso, prima di abbracciare le principali caratteristiche delle Born Globals e poi, di effettuare un focus specifico riguardo il loro aspetto strategico. Dunque, viene realizzata un'analisi qualitativa di una Born Global italiana di successo che ci permette di individuare tale percorso strategico.

L'elaborato presenta una struttura logica attraverso la quale è possibile, in prima battuta, comprendere il concetto di impresa Born Global, analizzare le principali tipologie di imprese Born Global ed offrire una visione teorica del fenomeno stesso. Inoltre, grazie agli studi a cui si è fatto riferimento, è possibile prendere coscienza di quelle che sono le caratteristiche di un'impresa Born Global in termini di: operatività, rischio e performance. Secondariamente, si riescono a comprendere i fattori critici di successo delle imprese Born Global, il ruolo dell'imprenditore transnazionale descritto da Liu (2017), i *drivers* delle performance delle imprese Born Global, nonché le capacità organizzative richieste ad una Born Global per raggiungere il successo.

Infine, per comprendere a pieno il percorso strategico di una Born Global è importante: valutare le forze che incidono sulla velocità con cui avviene l'internazionalizzazione ed i fattori che innescano questo processo, ma soprattutto analizzare i principali temi strategici di queste imprese. Perciò, vengono valutati temi quali: strategie di internazionalizzazione attuate per superare i propri limiti, strategie di sfruttamento dei *networks* e delle alleanze, strategie di *entrepreneurial marketing* (e di branding) e strategie di finanziamento.

La rilevanza del presente elaborato emerge nel caso studio di una Born Global di successo, ovvero Freeda Media una *media company* italiana che ha attirato l'interesse di importanti investitori del panorama economico internazionale. Infatti, sulla base delle strategie e dei risultati riportati dall'azienda presa in esame si offre una derivazione personale del percorso strategico di un'impresa Born Global. Nel fare ciò, si ritiene necessario esporre il caso studio evidenziando quali, tra le caratteristiche tipiche di un'impresa Born Global, vengono riscontrare nel caso aziendale in esame. Così, si riesce a comprendere il contributo che il presente elaborato apporta alla letteratura, offrendo delle idee per future ricerche.

CAPITOLO 1

Imprese Born Global - Definizione e *Frameworks* teorici

1.1 Definizione di impresa Born Global

“We define international new venture as a business organization that, from inception, seeks to derive significant competitive advantage from the use of resources and the sale of outputs in multiple countries” (Oviatt and McDougall, 2005). Questa è la definizione che Oviatt e McDougall (2005) ci propongono delle cosiddette International New Ventures nel loro studio *“Toward a theory of international new ventures”* (2005). Quindi, le Born Globals sono quelle imprese che, sin dalla loro fondazione, cercano di ottenere un vantaggio competitivo significativo, impiegando le loro risorse e vendendo prodotti in più paesi (Oviatt and McDougall, 2005).

Il fenomeno delle imprese Born Global è molto particolare e permette di distinguere e caratterizzare quelle imprese che possiedono una dimensione realmente internazionale, rispetto a quelle imprese che, pur operando all'estero, realizzano una semplice attività di esportazione. Tuttavia, è importante chiarire che risulta difficile distinguere, prima del completamento dei tre anni di attività dalla fondazione, un'azienda nata per esportare (ovvero *born exporting firm*) da un'impresa Born Global (Callens, 2018).

È conoscenza comune che alcune aziende abbiano la capacità di diventare rapidamente *players* importanti nel mercato globale, spesso ad una velocità maggiore di quella di *competitors* anche più grandi. Inoltre, secondo alcuni studi dell'OECD, tra il 1980 e il 1990 il tempo medio richiesto per realizzare un processo di internazionalizzazione è stato ridotto della metà (Callens, 2018).

In passato, la maggior parte delle multinazionali ha potuto realizzare dapprima un'enorme crescita nel mercato domestico, per poi espandersi esternamente (in sostanza questo era il tipico processo di crescita che si ravvisava prima dell'affermarsi del fenomeno delle imprese Born Global). A seguito degli ultimi venti anni di studi nel campo dell'*international business*, l'analisi del fenomeno dell'internazionalizzazione delle Born Globals ha acquisito molta importanza. Più recentemente, si è affermato un fenomeno per cui un insieme di nuove imprese, prettamente di piccola o media dimensione, si

espandono all'estero entro pochi anni dalla loro fondazione, anche se poco conosciute nel mercato domestico o ancora di piccola dimensione (Kudina, Yip and Barkema, 2008). Queste imprese vengono quindi denominate imprese Born Global, ovvero imprese che hanno la capacità di raggiungere rapidamente percentuali molto elevate di ricavi nei mercati internazionali. Il fenomeno delle imprese Born Global merita sicuramente grande attenzione, infatti i percorsi strategici ed i fattori critici di successo possono essere studiati per poi divenire esempi per tutte le altre tipologie di organizzazioni.

1.1.1 Il termine Born Global

Il termine Born Global è stato introdotto per la prima volta nel 1993 in un report, su indicazione del Governo australiano, elaborato da una delle società di consulenza strategica più conosciute nel panorama mondiale: McKinsey&Co. Il termine Born Global sta ad indicare un insieme di imprese definite dalla letteratura come Start-up Globali o *International New Ventures*, che per essere definite come tali presentano delle caratteristiche peculiari.

Le aziende Born Global generalmente iniziano le esportazioni entro tre anni dalla loro fondazione, sono definite come quelle imprese che "operando, fin dalla loro fondazione, come delle organizzazioni imprenditoriali, cercano di trarre un vantaggio competitivo significativo dall'utilizzo delle risorse e dalla vendita di prodotti in più paesi" (Author, Elinor and Matlow, 1984). Analogamente, studi più recenti affermano che le imprese Born Global sono definite come "quelle organizzazioni di business che, dalla fondazione, cercano di ottenere un significativo vantaggio competitivo dall'utilizzo di risorse e dalla vendita dei prodotti in più nazioni" (Kudina et al. 2008). Inoltre, solitamente un'impresa Born Global riesce a raggiungere, entro tre anni dalla fondazione, una percentuale di vendite all'estero pari ad almeno il 25% del fatturato totale (Knight and Cavusgil, 2019). Quindi, da un punto di vista quantitativo, le imprese Born Global sono definite come quelle aziende che raggiungono una quota di ricavi esteri di almeno il 25% entro un certo orizzonte temporale di due o tre anni dalla propria fondazione (Kudina et al. 2008). In definitiva, si ritiene che i numerosi studi effettuati riguardo il tema delle Born Global convergano tutti verso delle terminologie non contrastanti, ma che invece permettono di poter disporre di una migliore visione d'insieme.

Ma per quale ragione il fenomeno delle Born Globals è oggetto di numerosi e fruttuosi studi nel campo *dell'international business*? Per rispondere a tale domanda è importante

ricordare che il modello di internazionalizzazione tradizionale è definito come *stage model*. Secondo questo modello un'azienda prima cresce e si consolida nel mercato domestico e poi inizia a valutare diverse opportunità ed opzioni di crescita, al fine di espandersi nelle nazioni più vicine a quella di appartenenza (in termini geografici). Di conseguenza, al crescere dell'esperienza e della familiarità dell'azienda nei mercati esteri, la stessa azienda inizia ad espandersi in paesi più lontani. Questo percorso di espansione estera è il tipico percorso seguito dalle grandi aziende europee consolidate come Philips, Nokia, Ericsson. Ciò nonostante, come già affermato, un numero sempre più grande di imprese decide di espandersi a livello internazionale già al momento della sua fondazione (Kudina et al. 2008). Queste imprese, sono proprio le Born Global, le quali sfruttano un percorso di internazionalizzazione molto più rapido rispetto a quello tradizionale. Quindi il motivo per cui vi è molto interesse nello studiare le imprese Born Global consiste nel capire quale percorso strategico viene messo in atto per realizzare una crescita internazionale molto rapida.

Gli studiosi, per analizzare le aziende Born Global, hanno così deciso di utilizzare un ampio numero di approcci in cui confluiscono molteplici discipline.

1.1.2 Aspetti chiave che hanno permesso la nascita delle imprese Born Global

Secondo Kudina et al. (2008) vi sono tre principali elementi che giustificano la nascita delle imprese Born Global: nuove condizioni di mercato, avanzamenti tecnologici e cambiamento manageriale (Kudina et al. 2008). Le nuove condizioni di mercato fanno riferimento al fatto che, non è più possibile comprendere le dinamiche dei mercati attraverso gli approcci tradizionali, ma è necessario porsi in un'ottica più dinamica che ben si conforma alla maggiore dinamicità dei mercati. Sicuramente, i mercati moderni sono influenzati dagli avanzamenti tecnologici; per comprendere l'importanza della componente tecnologica nei mercati basta pensare al fatto che negli ultimi anni sono nati nuovi mercati proprio a seguito di importanti avanzamenti tecnologici. Infine, è avvenuto un cambiamento manageriale per cui si è affermata una nuova classe manageriale con un *mindset* internazionale, che ha permesso di gestire al meglio fenomeni come il cambio generazionale all'interno di grandi aziende.

Secondo Cavusgil e Knight (2009), il fenomeno delle imprese Born Global deve la sua nascita alla presenza di alcuni fattori esterni all'impresa. Infatti, considerando che le Born

Globals rispondono alle opportunità di business offerte dai mercati esteri, è possibile affermare che gli elementi che hanno facilitato la loro nascita sono:

- La globalizzazione: ha sicuramente portato all'omogeneizzazione della domanda in tutto il mondo. Il fenomeno della globalizzazione include altri trend come la riduzione a livello internazionale delle barriere al mercato e agli investimenti, la globalizzazione dei processi produttivi e delle attività di marketing delle imprese, una convergenza crescente nelle preferenze ed esigenze dei consumatori in tutto il mondo ed il passaggio ad economie basate sul mercato (Cavusgil and Knight, 2009). Tutto ciò ha permesso ai *managers* delle aziende di percepire l'intero mondo come la propria arena competitiva. In sostanza, l'effetto che la globalizzazione ha apportato nel contesto di business delle imprese Born Global può essere ravvisato nel fatto che la globalizzazione abbia prodotto un elevato numero di opportunità internazionali per queste imprese. Quindi, la globalizzazione ha incentivato le aziende a svolgere le proprie attività a livello internazionale (Es: marketing, approvvigionamento, produzione e investimento) e a sviluppare delle alleanze tra i paesi in cui operano per la distribuzione e lo sviluppo dei prodotti. In conclusione, le forze insite nel fenomeno della globalizzazione incentivano le aziende a perseguire un'espansione internazionale e a realizzare attività di business che vadano oltre i confini nazionali;
- Gli avanzamenti tecnologici nel campo dell'informazione, comunicazione, manifatturiero e dei trasporti: questi miglioramenti hanno permesso alle aziende di organizzare e gestire a livello internazionale le loro operazioni, nonostante la loro dimensione, età e carenza di risorse. Sicuramente i campi degni di nota sono quelli riguardanti l'informazione e la comunicazione poiché, al giorno d'oggi è possibile produrre dati ed informazioni a costi molto bassi e le applicazioni tecnologiche in ambito comunicativo hanno ridotto le distanze culturali e geografiche, che storicamente hanno separato i vari paesi. Perciò, ora le imprese sono in grado di sfruttare le tecnologie per massimizzare l'efficacia operativa e minimizzare i costi nelle catene del valore globali. Inoltre, le tecnologie dell'informazione e della comunicazione facilitano l'attività di integrazione e coordinamento delle attività di marketing. Gli avanzamenti nel settore manifatturiero hanno permesso alle aziende di piccola dimensione di competere

in maniera molto più efficace con i *competitors* stranieri, poiché abilitano la realizzazione di prodotti su piccola scala e a bassi costi. Invece, in merito ai trasporti possiamo dire che la possibilità di utilizzare metodi di trasporto molto affidabili e veloci (Es: consegne esprese), ha permesso ai *managers* di stimare i costi di trasporto in maniera molto accurata (Cavusgil and Knight, 2009).

Quindi, sulla base di ciò che abbiamo appena affermato possiamo concludere che da una parte la globalizzazione ha incrementato le opportunità di business per le piccole imprese (realizzando una sorta di esternalità positiva per le Born Globals) mentre dall'altra, gli avanzamenti tecnologici rappresentano i mezzi attraverso i quali è possibile per le imprese Born Global sfruttare queste opportunità.

1.1.3 Principali implicazioni sulle imprese Born Global

Gli eventi appena descritti della globalizzazione e del cambiamento tecnologico hanno chiaramente prodotto degli impatti sulle imprese Born Global. Infatti, questi trend mostrano che ogni azienda ha la possibilità di partecipare attivamente al business internazionale, indipendentemente dalla propria età, dalla base di risorse e dalla dimensione. I due trend della tecnologia e della globalizzazione hanno permesso di individuare vari incentivi all'internazionalizzazione delle imprese Born Global. Una delle principali implicazioni di queste due tendenze consiste nel fatto che le Born Globals vengono supportate nella realizzazione su scala globale delle attività di Ricerca & Sviluppo, marketing o produzione. Un'altra implicazione rileva in merito alla competizione di fatti, considerando la crescente competizione in vari settori, le Born Globals realizzano la propria internazionalizzazione in maniera proattiva. A causa di ciò, può essere osservato un comportamento aggressivo nel tentativo di individuare opportunità nei mercati esteri, di definire delle capacità organizzative per migliorare il vantaggio competitivo e di ricercare *partnerships* con imprese estere. Quindi, l'effetto combinato tra la globalizzazione e gli avanzamenti in ambito tecnologico ha portato alla nascita delle Born Global, come una tipologia di azienda in grado di competere con successo in un ambiente di mercato globale altamente competitivo. Infine, a causa di questi trend i *managers* delle imprese Born Global riescono a sopperire alla mancanza di risorse che caratterizza le proprie aziende, percependo il mondo come il loro mercato di riferimento sin dalla fondazione o poco tempo dopo da essa (Cavusgil and Knight, 2009).

1.2 *Frameworks* teorici per lo studio delle imprese Born Global

Come detto, disponiamo di un'ampia letteratura riguardo il fenomeno delle Born Global e per questo motivo, si ritiene che sia importante esporre i principali *frameworks* teorici al riguardo. Nel proseguo di questo primo capitolo, verranno esposte le risultanze derivanti da due studi da cui possiamo cogliere le principali caratteristiche delle Born Globals. Il primo studio è stato realizzato da Sultan e Wong (2011) ed evidenzia l'esistenza di un modello concettuale di studio riguardo le imprese Born Global, mentre il secondo studio appartenente a Gleason, Madura e Wiggenhorn (2006) si pone l'obiettivo di definire alcune riflessioni riguardo le caratteristiche operative, il rischio e la performance delle Born Globals. In questo modo sarà possibile descrivere le imprese Born Global sulla base di questi tre parametri distintivi.

La letteratura che possediamo riguardo le Born Global risale al 1993 con lo studio di Rennie: uno studio con oggetto alcune PMI australiane che sono in grado espandersi rapidamente nei mercati globali (Rennie, 1993; Sultan and Wong, 2011). L'autore ha così individuato, tramite uno studio su un campione di 300 imprese manifatturiere australiane, l'esistenza di una nuova generazione di aziende che operano con successo nei mercati mondiali senza avere una base consolidata nel mercato di origine (Rennie, 1993).

Ma per quale motivo è divenuto così importante effettuare studi e ricerche trasversali sulle imprese Born Global?

Si possono individuare tre principali motivi attraverso cui poter rispondere a tale domanda:

- L'incapacità delle teorie tradizionali sul processo di internazionalizzazione, nello spiegare il comportamento delle aziende Born Global (elemento già evidenziato precedentemente);
- Le Born Global sono aziende a trazione innovativa che possiamo quindi definire *innovation-driven*: di conseguenza hanno un enorme potenziale di crescita. In sostanza, la componente innovativa o *high-tech* delle Born Globals ha contribuito ad accelerarne la crescita e conseguentemente, ha alimentato l'inapplicabilità dei modelli tradizionali;
- Un numero sempre più ampio di imprese ricerca sin dall'inizio delle proprie attività una crescita globale; quindi il tasso di nascita delle Born Global è

sicuramente positivo (Moen, 2002; Preece, Miles and Baetz, 1999; Sultan and Wong, 2011).

Le prospettive adottate dai vari studiosi nel tentativo di comprendere a pieno tale fenomeno sono molteplici le quali, se analizzate singolarmente, mancano tutte di una fondamentale componente di integrazione. Perciò, si procederà ora nell'espone le principali prospettive che sono state impiegate nel comprendere il fenomeno delle imprese Born Global:

- 1) *Resource-based view*: questa prospettiva sostiene che le risorse di un'azienda rappresentino un base stabile per lo sviluppo della strategia aziendale, poiché costituiscono le fondamenta per lo sviluppo della strategia. Conseguentemente, le conoscenze possedute da una Born Global svolgono un ruolo critico e infatti, l'approccio *resource-based view* si concentra sulle risorse interne e sulle capacità possedute dall'azienda come fonte fondamentale di vantaggio competitivo. Quindi, questo approccio assume che l'impresa possieda un insieme di risorse costituite da beni fisici (capitale), umani (lavoro) e immateriali (capacità manageriali e tecnologiche) che guidano il successo delle imprese sui mercati internazionali (Barney, 1986; Wernerfelt, 1984). Queste risorse offrono un potenziale vantaggio competitivo alle Born Globals attraverso i prodotti e/o servizi che forniscono, con la conseguenza di un miglioramento nelle prestazioni delle stesse imprese sui mercati, proprio grazie all'entità delle risorse possedute (Barney, 1986; Barney, Wright and Ketchen, 2001; Knight and Cavusgil, 2004; Wernerfelt, 1984; Wernerfelt, 1995; Sultan and Wong, 2011);
- 2) La seconda prospettiva utilizzata è la *knowledge-based perspective*, che in effetti, risulta essere complementare alla *resource-based view*. Secondo il modello di *Uppsala*¹ il processo di internazionalizzazione delle imprese è guidato dalla loro base di conoscenza; infatti nel tempo le imprese accumulano conoscenza

¹ Per approfondimenti sull'Uppsala Model si veda: Johanson and Vahlne (1977) "The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments".

istituzionale², conoscenza del business³ e conoscenza dell'internazionalizzazione⁴ attraverso l'esposizione all'estero. Pertanto, la prospettiva *knowledge-based* enfatizza i punti di forza e di debolezza delle imprese Born Global, le opportunità e le minacce che riscontrano nei mercati esteri e nel rapporto con i clienti internazionali, enfatizzando la componente della conoscenza (Eriksson, Johanson and Sharma, 1997; Sharma and Blomstermo, 2003);

- 3) Il terzo approccio è definito *network-based*: secondo questa prospettiva l'azienda può sviluppare *business networks* internazionali in tre modi diversi. Ovvero tramite la creazione di relazioni in *networks* di paesi che sono nuovi per l'azienda; attraverso lo sviluppo delle relazioni in *networks* noti all'azienda; e tramite *networks* di integrazione in diversi paesi utilizzando le relazioni esistenti dell'azienda come se fossero dei ponti per raggiungere altri *networks* (quest'ultima è l'opzione che spesso si ravvisa nelle Born Globals) (Sharma and Blomstermo, 2003). Le Born Global più piccole fanno affidamento a reti sociali e aziendali per: sviluppare *partnerships* tra varie aziende, per sopperire alla loro mancanza di esperienza e per fornire loro conoscenza e competenze sui nuovi mercati esteri. Il modello *network-based* fornisce alcune indicazioni su come le reti vengono utilizzate dai *managers* delle imprese Born Global, ma questo modello non spiega il rapido processo di internazionalizzazione. Per compensare questa limitazione, si può citare un nuovo modello per lo sviluppo rapido delle conoscenze attraverso l'esperienza e la conoscenza tecnologica, che riesce a spiegare meglio l'internazionalizzazione rapida (Freeman, Hutchings, Lazaris and Zyngier, 2010). Gli studi hanno dimostrato che le Born Global in rapida crescita hanno fatto affidamento sul *networking* e sull'utilizzo di Internet oppure hanno selezionato alcune grandi multinazionali come partner per riuscire a sviluppare ed espandere

² La conoscenza istituzionale riguarda la conoscenza delle istituzioni straniere, nonché le norme e i regolamenti attuali.

³ Le conoscenze aziendali comprendono le conoscenze sui clienti, le loro esigenze e il loro processo decisionale.

⁴ Le conoscenze di internazionalizzazione si riferiscono alle risorse interne delle imprese che intraprendono una crescita internazionale.

le loro attività (Gabrielsson and Kirpalani, 2004; Gabrielsson, Kirpalani, Dimitratos, Solberg and Zucchella, 2008);

- 4) L'approccio economico evolutivo o *the evolutionary economic approach*, descrive il processo di innovazione ed implica che la capacità innovativa superiore di alcune aziende permetta di sostenere l'innovazione e di creare nuove conoscenze (Madsen and Servais, 1997). Di conseguenza, sarà possibile raggiungere lo sviluppo di capacità organizzative, competenze critiche e routine integrate. Queste risorse, a loro volta, portano a prestazioni superiori, soprattutto in ambienti altamente competitivi o sfidanti. In questo contesto è stato ravvisato che, le imprese Born Global riescono a fare leva sulle loro capacità innovative beneficiandone in termini di crescita (Nelson and Winter, 1982);
- 5) Il quinto approccio è chiamato *international entrepreneurship framework*: si concentra sulla formazione delle Born Globals e sul loro processo di internazionalizzazione (Melén and Nordman, 2009). Il concetto di *international entrepreneurship* viene descritto in due modi. Come una combinazione di comportamenti innovativi, proattivi e propensi al rischio che permette di creare valore nelle organizzazioni (McDougall and Oviatt, 2000). Oppure come scoperta, attuazione, valutazione e sfruttamento di opportunità oltre i confini nazionali per creare beni e servizi futuri (Oviatt and McDougall, 2005). Grazie a ciò disponiamo del modello che include varie forze che influenzano la velocità di internazionalizzazione delle imprese Born Global. Il modello pone al centro della riflessione le percezioni imprenditoriali⁵, che risultano essere influenzate da tecnologia, opportunità e competizione riscontrabili nei mercati (Sultan and Wong, 2011);
- 6) Il sesto approccio è la *strategic behavioural theory*: infatti la performance nei mercati internazionali varia a seconda delle strategie di business attuate, in termini di competenza tecnologica globale, sviluppo di prodotti unici, attenzione alla qualità e sfruttamento delle competenze dei distributori esteri. Questa teoria evidenzia delle relazioni tra gli orientamenti, le strategie e le prestazioni internazionali delle imprese Born Global, mostrando inoltre che le prestazioni

⁵ L'effetto delle percezioni imprenditoriali si riflette nella velocità di internazionalizzazione, moderata dalla conoscenza e dalle relazioni di rete.

internazionali delle Born Global sono influenzate dall'orientamento imprenditoriale internazionale e dall'orientamento tecnologico (Knight and Cavusgil, 2004);

- 7) Si prosegue con *the dynamic capabilities view*: è un approccio radicato nell'ambito dello *strategic management*. Esso analizza le fonti e i metodi di creazione e acquisizione della ricchezza da parte di imprese che operano in ambienti caratterizzati da un rapido cambiamento tecnologico⁶. Questo approccio suggerisce la necessità di distinguere le capacità dalle risorse e sottolinea l'importanza dei processi dinamici di sviluppo delle capacità per ottenere un vantaggio competitivo (Weerawardena *et al.* 2007). La costruzione di capacità dinamiche comporta lo sviluppo di processi basati sulla conoscenza, che siano fondamentali per la creazione, integrazione e configurazione della conoscenza. Quindi, la visione delle capacità dinamiche enfatizza il ruolo della conoscenza nel processo di internazionalizzazione rapida tipico delle Born Globals (Teece, Pisano and Shuen 1997; Weerawardena *et al.* 2007);
- 8) L'ultimo approccio è definito di apprendimento organizzativo o *organisational learning*; approcci di questo tipo sono stati adottati per spiegare i processi di internazionalizzazione delle imprese Born Global⁷ (Weerawardena *et al.*, 2007). In pratica, il processo di apprendimento organizzativo fornisce conoscenze che si identificano nell'insieme di capacità di *networking* dell'azienda, conoscenza ed esperienza degli imprenditori. Le Born Global di successo dedicano sforzi attivi alla raccolta e alla generazione di informazioni relative al mercato per identificare e sfruttare le varie opportunità; per poi sfruttare le conoscenze apprese e il network costituito (Gabrielsson *et al.* 2008).

⁶ Per la *dynamic capabilities view* si veda Teece, Pisano and Shuen (1997) in "Dynamic capabilities and strategic management".

⁷ L'apprendimento organizzativo o imprenditoriale si occupa dell'identificazione e dello sfruttamento delle opportunità. Pertanto, il processo di apprendimento organizzativo è un insieme di capacità di *networking* dell'azienda, conoscenza ed esperienza degli imprenditori (Sultan and Wong, 2011).

1.2.1 Principali limiti delle teorie riguardanti lo studio delle imprese Born Global

Le teorie e gli approcci multidisciplinari precedentemente esposti presentano alcune limitazioni che verranno di seguito elencate. Questi tre limiti consistono in:

- Mancanza di integrazione; infatti alcune delle teorie si sovrappongono. Ad esempio, l'approccio economico evolutivo o *evolutionary economics approach* si concentra sulla creazione di nuove conoscenze e, di conseguenza, le Born Globals riescono a sviluppare maggiori capacità organizzative e realizzare risultati migliori in un'arena competitiva internazionale. Perciò, la fonte dell'approccio evolutivo è la creazione di conoscenza (ovvero *knowledge-based approach*). Oppure, il concetto di *international entrepreneurship* è stato definito come approccio costituito da un insieme tra *resource-based view*, *knowledge-based view* and *network* o *technology-based view*. Infine, l'approccio *dynamic capability* prende spunto dalla *resource-based view*, ma al tempo stesso si riceve influenze anche dall'approccio *technology/knowledge-based* e dal *firms' strategic behavioural approach* (Sultan and Wong, 2011). In sostanza, la componente di sovrapposizione delle varie teorie sicuramente non permette di descrivere un approccio uniforme, ne risulta quindi un'analisi molto complessa;
- Mancanza di uno studio riguardo il comportamento manageriale dei predecessori delle imprese Born Global. Le cognizioni imprenditoriali o *entrepreneurial cognitions* sono definite come "le strutture di conoscenza che le persone usano per effettuare valutazioni, giudizi o decisioni che coinvolgono: la valutazione delle opportunità di business, la nascita e crescita dell'impresa" (Mitchell, Busenitz, Lant, McDougall, Morse and Smith, 2002). Uno studio⁸ afferma che un approccio cognitivo può essere utile sia se applicato allo studio dei comportamenti di imprese Born Global, ma anche nell'analisi di imprese già consolidate (Sultan and Wong, 2011). Quindi una prospettiva cognitiva può indurre maggiore profondità e varietà nella futura ricerca internazionale sull'imprenditoria;
- Spesso la valutazione della performance delle imprese Born Global si focalizza principalmente sulla performance finanziaria. Tuttavia, utilizzare unicamente un orientamento finanziario può risultare monodimensionale. Infatti, nel momento in

⁸ Per maggiori approfondimenti si veda: Zahra, Korri and Yu (2005) in "Cognition and international entrepreneurship: Implications for research on international opportunity recognition and exploitation".

cui un'azienda decide di realizzare una nuova attività, automaticamente elabora e definisce una serie di obiettivi che possono essere finanziari ma sicuramente anche strategici (Cavusgil and Zou, 1994). Quindi bisogna adottare un approccio multidimensionale alla valutazione delle prestazioni di un'impresa; facendo ciò si può potenzialmente fornire una comprensione più completa delle performance delle imprese Born Global (Cavusgil and Zou, 1994). È chiaro che, a causa delle caratteristiche delle imprese Born Global, la componente finanziaria abbia una rilevanza fondamentale in tali imprese. Tuttavia, è necessario definire e valutare la visione strategica delle Born Global come elemento integrante e altrettanto fondamentale nel processo di crescita delle stesse Born Globals (Sultan and Wong, 2011).

1.2.2 Il modello concettuale di Sultan e Wong

Nello studio realizzato da Sultan e Wong (2011), gli autori propongono un modello concettuale per comprendere il successo delle imprese Born Global. In questo studio vengono analizzate nuove proposte di possibili filoni di ricerca, che costituiscono alcuni legami che influenzano la performance sia finanziaria che strategica delle Born Globals. Questo modello integra le tre maggiori teorie (*knowledge-based perspective*, *resource-based view* e *network/technology-based perspective*) tra le teorie precedentemente elencate, riuscendo così a spiegare i comportamenti delle imprese Born Global (Sultan and Wong, 2011).

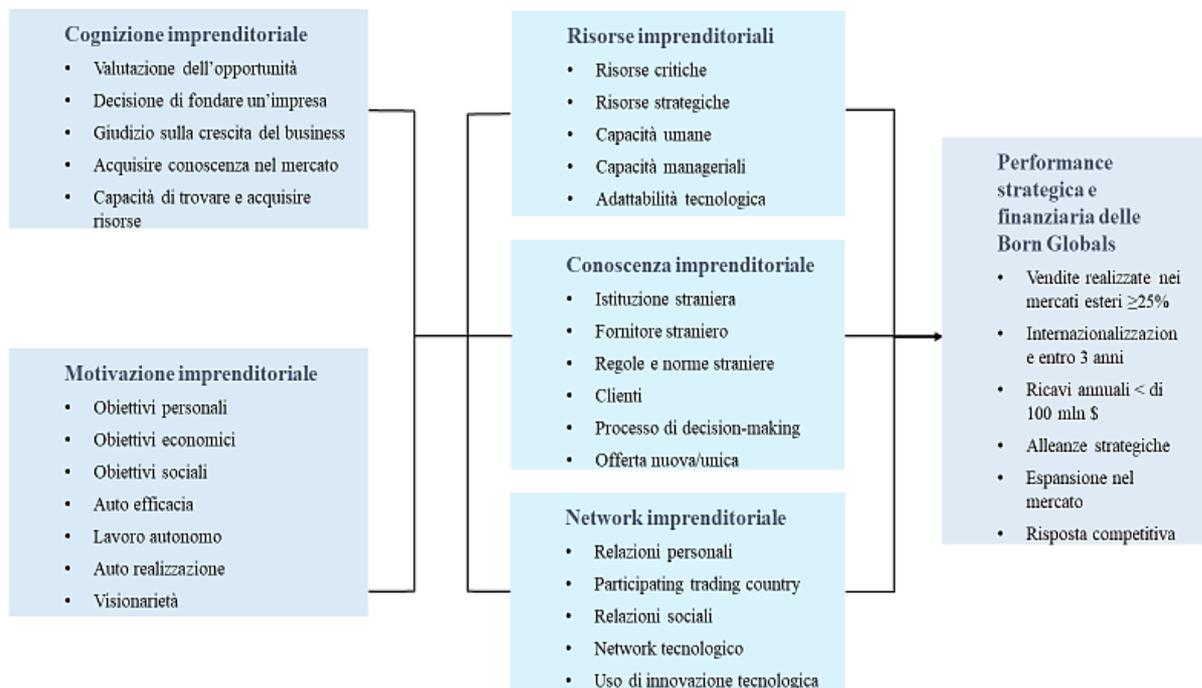


Figura 1 Il modello concettuale Fonte: Sultan e Wong (2011)

È ragionevole sostenere che le attività imprenditoriali creino nuovi posti di lavoro e portino ad una crescita attraverso lo sviluppo di nuovi prodotti e tecnologie, nuovi utilizzi delle stesse risorse o nuovi metodi di produzione (Ahmed, Zgheib, Carraher, Stai and Kowatly, 2011). Se da una parte il successo imprenditoriale nell'ambito delle Born Globals dipende dall'intelletto dell'imprenditore, dall'altra il successo della performance di business è il risultato del grado di orientamento al mercato dell'azienda (Ahmed and Krohn, 1994). Gli imprenditori percepiscono i rischi in vari modi; quindi la percezione dei rischi e delle opportunità può differire e questo è il motivo per cui alcune persone

sono imprenditori di aziende Born Global di successo e altre no. Inoltre, le prospettive cognitive degli imprenditori possono fornire importanti spunti sulle risorse, sulle tecnologie, sui *networks* e sulle strategie disponibili delle Born Globals. È di fondamentale importanza poter comprendere i costrutti mentali e le influenze psicologiche che influenzano la commercializzazione di prodotti e servizi in ambito internazionale (Sultan and Wong, 2011).

Come vediamo dalla Figura 1, vi sono cinque macrocategorie di elementi che impattano sulla performance strategica e finanziaria delle imprese Born Global. Si ritiene che tali elementi offrano una interessante chiave di lettura del fenomeno delle Born Globals di tipo integrativa. Quindi, gli studi realizzati da Sultan e Wong risolvono il limite relativo alla mancanza di integrazione nelle principali prospettive teoriche. I cinque macro-elementi del modello riguardano:

1. La cognizione imprenditoriale: che ricordiamo indicare tutte le strutture di conoscenza che un individuo utilizza nel prendere decisioni ed effettuare valutazioni. Questo elemento comprende quindi attività come valutazione delle nuove opportunità di business, decidere se avviare o meno una nuova impresa, capacità di acquisire nuove risorse sul mercato estero e giudicare l'andamento dell'attività di business;
2. La motivazione imprenditoriale: che riguarda le caratteristiche personali dell'imprenditore. Quindi si fa riferimento alla definizione di obiettivi di tipo personale, economico o sociale, al desiderio di autorealizzazione e di lavorare autonomamente dello stesso imprenditore;
3. Le risorse imprenditoriali: che riguardano non solo le caratteristiche critiche o strategiche dell'impresa ma anche le risorse tecnologiche e le risorse (intese come capacità e conoscenza) in ambito manageriale e nell'ambito di gestione delle risorse umane;
4. La conoscenza imprenditoriale: che fa riferimento alle conoscenze che il management di un'impresa Born Global acquisisce nel tempo. Infatti, le conoscenze fondamentali consistono non solo nella conoscenza delle istituzioni, regolamenti e norme straniere ma anche, nella conoscenza dei fornitori e clienti presenti sul mercato;

5. Il *network* imprenditoriale: con cui ci riferiamo a quell'insieme di relazioni che l'imprenditore di una Born Global definisce sia nel mercato domestico che soprattutto in quello estero. Quindi, si parla di relazioni personali, sociali e tecnologiche che permettono di utilizzare l'innovazione tecnologica e accelerare la crescita internazionale dell'impresa.

Ciò ha permesso di poter evidenziare i collegamenti esistenti fra ognuno dei macro-elementi appena descritti. Di conseguenza è possibile affermare che:

- La cognizione imprenditoriale è posta in una relazione positiva con le risorse imprenditoriali delle Born Globals (così come prevede la *resource-based view*);
- La cognizione imprenditoriale è posta in una relazione positiva con le conoscenze imprenditoriali delle Born Globals (così come prevede la *knowledge-based perspective*);
- La cognizione imprenditoriale è posta in una relazione positiva con i *networks* imprenditoriali delle imprese Born Global (così come prevede la *network/technology-based perspective*) (Sultan and Wong, 2011).

Sebbene le prospettive della *resource-based view*, *knowledge-based view* e *network-based view* abbiano portato ad un notevole miglioramento della comprensione delle iniziative e attività imprenditoriali, esse ignorano il ruolo della facoltà umana. Infatti, il successo imprenditoriale di una impresa Born Global dipende dalla disponibilità a voler diventare un imprenditore, ovvero dalla passione che si ha nel voler diventare un imprenditore (Segal, Borgia and Schoenfeld, 2005). Emerge quindi, l'importanza della motivazione imprenditoriale durante attività di definizione di nuovi processi organizzativi e imprenditoriali.

Di conseguenza:

- La motivazione imprenditoriale è posta in una relazione positiva con le risorse imprenditoriali delle imprese Born Global (come prevede la *resource-based view*);
- La motivazione imprenditoriale è posta in una relazione positiva con le conoscenze imprenditoriali delle imprese Born Global (come prevede la *knowledge-based perspective*);

- La motivazione imprenditoriale è posta in una relazione positiva con i networks imprenditoriali delle imprese Born Global (come prevede la *network/technology-based perspective*) (Sultan and Wong, 2011).

I risultati empirici affermano che la motivazione e i fattori organizzativi hanno effetti diretti sulle prestazioni delle nuove aziende (Baum, Locke and Smith, 2001). Gli studiosi affermano che le performance delle aziende Born Global sono influenzate da quattro elementi:

1. Competenza tecnologica;
2. Sviluppo di prodotti unici;
3. Attenzione alla qualità;
4. Sfruttamento delle competenze dei distributori esteri (Sultan and Wong, 2011).

Il successo di un'impresa Born Global dipende dalle capacità imprenditoriali nel trovare e utilizzare risorse, conoscenze e *networks* o tecnologia. Infatti, la conoscenza facilita l'ingresso e le operazioni sul mercato estero, nonché la scoperta e l'utilizzo di *networks* e risorse (Knight and Cavusgil, 2004). Mentre i recenti progressi tecnologici hanno migliorato la comunicazione, la produzione e il trasporto in un mercato globale. Infine, l'avanzamento delle tecnologie di rete facilita l'espansione in nuovi mercati, in cui le aziende possono competere o agire come *partner* nella catena di approvvigionamento (Thurasamy, Mohamad, Omar and Marimuthu, 2009). Pertanto, le reti aziendali e l'acquisizione di risorse sono diventate facilmente accessibili alle Born Globals. Si può sostenere che la cognizione e la motivazione imprenditoriale conducano le Born Globals a definire e acquisire risorse globali, costruire *networks* di conoscenza, che a loro volta influenzano le prestazioni delle imprese Born Global in un mercato globale (Sultan and Wong, 2011).

Perciò, possiamo affermare che:

- Le risorse imprenditoriali (come prevede la *resource-based view*) sono poste in una relazione positiva con la performance finanziaria e strategica delle imprese born global;
- Le conoscenze imprenditoriali (come prevede la *knowledge-based perspective*) sono poste in una relazione positiva con la performance finanziaria e strategica delle imprese born global;

- Il *network* imprenditoriale (come prevede la *network/technology-based perspective*) è posto in una relazione positiva con la performance finanziaria e strategica delle imprese born global (Sultan and Wong, 2011).

1.2.3 Implicazioni manageriali del modello concettuale di Sultan e Wong

Il modello elaborato da Sultan e Wong presenta due importanti implicazioni manageriali:

1. In primo luogo, gli imprenditori e i *managers* di una Born Global dovrebbero essere in grado di identificare le capacità, le conoscenze e le risorse critiche fondamentali per il successo delle stesse aziende;
2. In secondo luogo, una volta identificati gli elementi esposti nel punto uno, essi saranno in grado di identificare gli strumenti critici per misurare ciascuno degli aspetti che determinano il successo delle imprese Born Global (Sultan and Wong, 2011).

In sostanza, i *managers* e gli imprenditori di tali imprese devono essere in grado valutare internamente le proprie aziende per poi rivolgersi all'esterno (acquisendo ciò di cui necessitano, ma di cui non dispongono). In questo modo il management sarà in grado di valutare gli elementi che determinano il successo delle imprese Born Global. Un ambiente imprenditoriale non può essere sviluppato e rafforzato dai soli imprenditori; è necessario che il settore pubblico e quello privato lavorino insieme per migliorare le forze dell'ambiente imprenditoriale. Infatti, il successo delle aziende Born Global dipende direttamente dalle risorse, dai *networks* e dalle conoscenze imprenditoriali. Gli imprenditori e i *managers* di una Born Global dovrebbero cercare relazioni ampie ed internazionali al fine di sviluppare e rafforzare la base delle imprese Born Global presenti nei mercati internazionali (Sultan and Wong, 2011). In conclusione, questo modello ci permette di comprendere tutte quelle dimensioni che influenzano le prestazioni finanziarie e strategiche raggiunte da un'impresa Born Global.

1.3 Caratteristiche operative, rischio e performance delle imprese Born Global

Dopo aver analizzato il modello concettuale, si procede nel presentare una ricerca effettuata da Gleason, Madura e Wiggenhorn (2006), che permette di individuare un insieme di possibili elementi che caratterizzano le imprese Born Global.

Gli studi sull'internazionalizzazione indicano che le multinazionali dovrebbero possedere delle caratteristiche uniche che permettono loro di internalizzare le barriere all'entrata dei mercati esteri come: dimensione, competenze organizzative uniche, conoscenze delle istituzioni, processi di apprendimento e altri asset intangibili che risulterebbero essere altamente costosi o difficili da imitare (Gleason, Madura and Wiggenhorn, 2006).

Tuttavia, vi sono differenti esempi di imprese che iniziano il proprio processo di internazionalizzazione a partire dalla loro fondazione e queste, come già detto, si identificano con le imprese Born Global. Infatti, le nuove tecnologie permettono alle imprese di realizzare un'organizzazione più semplice ed efficace tra i mercati in cui operano e la riduzione delle barriere permette alle imprese di entrare più facilmente nei mercati. Le Born Globals presentano una caratteristica unica rispetto alle altre multinazionali, infatti Shrader (2000) asserisce che l'unicità delle imprese Born Global risiede nel fatto che affrontano il rischio correlato alla loro piccola dimensione (*liabilities of smallness*), ma al tempo stesso sono esposte al rischio di operare nel mercato internazionale (Shrader, Oviatt and Mcdougall, 2000). Quindi, a partire dalla fondazione, i *managers* delle aziende Born Global devono preoccuparsi di rivestire il ruolo di *international accountants*, *exchangerate forecasters*, analisti geopolitici, esperti di derivati, *global marketers*, e di *international human resource specialists* (Gleason et al. 2006). Non a caso questa è la stessa sfida che, anche le grandi imprese con risorse e conoscenza organizzativa ben consolidate, devono affrontare.

Gli studi condotti da Gleason, Madura e Wiggenhorn nel 2006, consistono in una ricerca empirica su un campione di imprese Americane, al fine di comprendere il fenomeno delle imprese Born Global; si ottiene così un quadro per esaminare e studiare gli elementi caratterizzanti queste imprese. Ciò che è stato rilevato da questi studi è che le imprese Born Global, se comparate con altre aziende di simile età ma che non perseguono una crescita internazionale, risultano essere generalmente più grandi, più diversificate ed accedono ad un maggiore sostegno finanziario sotto forma di *venture capital*. I fondatori, membri del board, e gli *executives* delle imprese Born Global possiedono maggiore

esperienza internazionale. Inoltre, le Born Global che diversificano le vendite tra le nazioni riescono a raggiungere le performance migliori (Gleason et al. 2006).

Ma in sostanza, quali sono gli elementi caratterizzanti tali imprese in termini di caratteristiche operative, di rischio e di performance?

Si procede quindi nel paragrafo seguente, con il definire in maniera esplicativa le caratteristiche operative, il rischio e le performance delle imprese Born Global.

1.3.1 Caratteristiche operative delle imprese Born Global

Come già è stato evidenziato, le imprese Born Global possiedono *assets* unici che permettono loro di utilizzare le risorse in maniera più efficiente, motivo per cui per queste tipologie di imprese non è necessario possedere il livello di maturità necessario per espandersi all'estero; essenziale invece per una multinazionale.

Per raggiungere rapidamente il successo al di fuori del mercato di origine, queste imprese hanno bisogno di realizzare un effetto leva e quindi di sfruttare le proprie conoscenze, capacità e innovatività; infatti le sole nuove imprese internazionali che riescono ad avere successo sono quelle che erigono delle barriere a protezione della propria conoscenza. La chiave del successo delle imprese Born Global consiste nel possedere un orientamento imprenditoriale internazionale, cioè avere una visione globale fin dalla fondazione. Quindi, le imprese Born Global dovrebbero essere caratterizzate da maggiori livelli di intangibilità, di efficienza, e di esperienza internazionale del management rispetto alle semplici imprese che operano solo nel mercato domestico. In sostanza, i *managers* di una Born Global possiedono una speciale visione globale su cui gli stessi *managers* riescono a costruire un vantaggio competitivo (Gleason et al. 2006). L'insieme di vantaggi posseduti da un'impresa Born Global (definiti come *ownership-specific advantages*) includono soprattutto gli *asset* intangibili come il brand, competenze e *skills* specifiche nella Ricerca & Sviluppo e conoscenza organizzativa. Perciò, le Born Globals possiedono e raggiungono maggiori livelli di intangibilità, ma anche maggiori *expertise* in termini di corporate governance.

Altri studi recenti esaminano le sfide della multi-nazionalità affrontate dalle nuove imprese. Shrader, Oviatt e McDougall (2000) sottolineano che queste imprese sono uniche per il fatto che affrontano rischi a causa delle loro dimensioni tipicamente piccole e a causa del processo di apprendimento per gestire la nuova dimensione internazionale, quindi si parla della *challenge of newness* (Shrader et al. 2000).

Spesso le imprese di nuova costituzione possono essere subire le conseguenze negative derivanti da un carente processo manageriale di *decision-making*; tuttavia, le imprese Born Global che fanno più affidamento sul monitoraggio esterno possono essere meno inclini a valutare il processo decisionale internamente (Busenitz and Barney, 1997; Gleason et al. 2006; Oviatt and McDougall, 1994).

Poiché le Born Globals sperimentano un processo di internazionalizzazione rapido, saranno dipendenti dalle condizioni economiche internazionali e dai cambiamenti nei tassi di cambio. A causa di ciò, queste imprese avranno bisogno di maggiore flessibilità finanziaria per attenuare gli effetti di probabili *shocks* internazionali. Se sfruttano un livello basso di leva finanziaria, possono ridurre la tensione sul flusso di cassa e consentire un accesso facilitato all'utilizzo del finanziamento a titolo debito in futuro. Al tempo stesso vi sono delle differenze tra le diverse tipologie di imprese Born Global, le cui caratteristiche e performance possono dipendere dallo specifico motivo per cui un'impresa ha deciso di intraprendere un percorso di espansione estera (Gleason et al. 2006).

Perciò, molti studi cercano di determinare in che modo le Born Globals differiscono in termini di caratteristiche operative, intangibilità, esperienza manageriale e monitoraggio esterno tra le varie forme organizzative.

Stiamo cercando di dire che abbiamo bisogno di una classificazione, sulla base di alcuni specifici parametri, delle imprese Born Global. A tale riguardo, si ritiene opportuno fare riferimento agli studi realizzati da Oviatt e McDougall (1994 e 2005), i quali classificano le imprese Born Global durevoli in base a due fattori: in primo luogo, l'ambito geografico (cioè il numero di paesi in cui operano) e in secondo luogo, il numero di attività della catena del valore che vengono coordinate tra i vari paesi (Oviatt and McDougall, 1994; Oviatt and McDougall, 2005).



Figura 2 Tipologie di International New Ventures (Born Global) Fonte: Oviatt and McDougall (2005)

La matrice presentata in Figura 2 identifica quattro tipologie di aziende Born Global, individuando due differenti tipologie di *International Market Makers*, che si identificano con un'azienda "vecchio stampo" (Gleason et al. 2006; Oviatt and McDougall, 2005). Quindi sono aziende che coordinano principalmente un numero esiguo di attività della catena del valore ed in questo caso gli investimenti diretti in qualsiasi paese sono ridotti al minimo. Il vantaggio di localizzare tali nuove iniziative risiede nella loro capacità di scoprire squilibri di risorse tra paesi e di creare mercati dove non esistono. La sostenibilità del vantaggio competitivo dipende da: conoscenza dei mercati e dei fornitori, capacità di attrarre e mantenere un *network* solido e infine, capacità di individuare e sfruttare opportunità emergenti prima che una maggiore concorrenza riduca i profitti nei mercati precedentemente stabiliti (Oviatt and McDougall, 1994; Oviatt and McDougall, 2005).

- *Export / Import Start-up*; sono chiamate Born Global IX (*import export*) (Gleason et al. 2006). Gli esportatori e gli importatori realizzano un profitto semplicemente spostando i beni da una nazione all'altra. Di conseguenza, le attività più importanti della catena del valore ovvero quelle attività che possono essere internalizzate si

identificano con: i sistemi e le conoscenze della logistica in entrata e in uscita. Queste Born Globals scelgono di operare in pochi paesi in cui l'impresa ha già potuto instaurare un rapporto di conoscenza e familiarità, coordinando in essi solo alcuni dei processi aziendali (principalmente la logistica) (Oviatt and McDougall, 1994; Oviatt and McDougall, 2005);

- Trader multinazionali; sono chiamati Born Global MT (*Multinational Traders*) (Gleason et al. 2006). Servono una vasta gamma di paesi e sono costantemente alla ricerca di opportunità commerciali in cui i loro *networks* sono già stabiliti o in cui possono essere configurati rapidamente. Inoltre, proprio come *le export / import start-up*, anche i trader multinazionali gestiscono principalmente il processo di logistica tra i vari paesi (Oviatt and McDougall, 1994; Oviatt and McDougall, 2005).

Oltre ai *Market Makers* internazionali, esistono altri due tipi di imprese Born Global:

- Le start-up *Geographically Focused*, che sono chiamate GFSU (Geographically Focused Start-Up) (Gleason et al. 2006). La particolarità di questa tipologia di Born Global sta nel servire e soddisfare bisogni specifici di un particolare paese del mondo, attraverso l'uso di risorse estere. Si differenziano dal *Multinational Trader* per il fatto che sono sottoposte ad un vincolo geografico relativo alla localizzazione dello specifico bisogno che vanno a soddisfare. Ciò sta ad indicare che le GFSU decidono di localizzarsi in un paese piuttosto che in un altro, perché ritengono che in esso sia possibile soddisfare un certo bisogno. Si differenziano dalle *Start-up Import / Export* per il fatto che il vantaggio competitivo delle *Geographically Focused Start up* si basa sul coordinamento di molteplici attività della catena del valore; imitare un'eccellente coordinazione è difficile perché richiede conoscenze tacite ed è socialmente complessa (Oviatt and McDougall, 2005). Inoltre, il vantaggio può essere presidiato tramite la costituzione di un *network* esclusivo e chiuso di alleanze, posto nell'area geografica in cui opera l'impresa;
- Le start-up Globali, che si impegnano in molteplici attività (investimenti diretti esteri, esportazione, reti) ed in diversi mercati geografici e sono chiamate GSU (*Global Start-Up*). Di conseguenza, sosteniamo che le start-up Globali rappresentino la manifestazione pura delle imprese Born Global a causa del fatto

che esse realizzano un coordinamento intensivo tra una molteplicità di attività organizzative, la cui localizzazione è geograficamente illimitata (Gleason et al. 2006) (Oviatt and McDougall, 2005). Le Global Start-up sono il modello di Born Global più difficile da sviluppare perché richiedono capacità di coordinamento sia geografiche che in termini di attività svolte. Ciò nonostante, una volta che vanno a consolidarsi, risultano essere le aziende che riescono ad ottenere il vantaggio competitivo più sostenibile possibile; ciò avviene a causa dell'unica e socialmente complessa inimitabilità unita ad *network* chiuso di alleanze in più paesi (Oviatt and McDougall, 2005).

Possiamo quindi individuare un'ulteriore caratteristica delle imprese Born Global, nel caso in cui esse dovessero essere viste ed analizzate nella loro accezione più pura ovvero nella prospettiva di *Global start-up*. Questa caratteristica viene rilevata dal confronto (in termini di *expertise* del board e manageriali) tra le *Global start up* e le start up *Geografically Focused* e viene esposta nell'elenco seguente (Gleason et al. 2006).

Quindi, si elencano di seguito le cinque caratteristiche operative delle imprese Born Global, ipotizzate dagli autori dello studio:

- 1) Le imprese Born Global possiedono maggiori livelli di intangibilità rispetto a quelle imprese che invece scelgono di operare unicamente nei mercati domestici;
- 2) Le imprese Born Global sono gestite da *managers* e membri del consiglio direttivo con livelli di esperienza internazionale più elevati, rispetto ai *managers* di imprese che non internazionalizzano la propria dimensione;
- 3) Le Born Globals presentano livelli di partecipazione al capital da parte di *venture capitalists* più elevati rispetto alle imprese domestiche;
- 4) Le imprese Born Global presentano una leva finanziaria più bassa rispetto a quelle imprese che invece operano prettamente nel mercato nazionale di appartenenza;
- 5) Le *Global start-up* possiedono *expertise* in ambito di management internazionale maggiori rispetto alle start up *Geografically Focused*, ai traders multinazionali o aziende di import-export (Gleason et al. 2006).

1.3.2 Il rischio nelle Born Global

Al fine di comprendere la caratteristica del rischio insito nell'operatività delle imprese Born Global, si ritiene necessario analizzare due approcci a tale riguardo. Gli studi riguardo la diversificazione internazionale seguono due approcci relativi al rischio:

- 1) Il primo approccio è basato sulla *portfolio analysis*, questo approccio suggerisce che la diversificazione del flusso di cassa dovrebbe portare ad una riduzione del rischio sistematico (Agmon and Lessard, 1977). Pertanto, le imprese Born Global possono sfruttare la loro rapida internazionalizzazione per diversificare i flussi di cassa. Inoltre, dovrebbero essere caratterizzate da un rischio sistematico post OPI (Offerta Pubblica Iniziale o *IPO*) inferiore rispetto alle imprese che operano nel mercato domestico (Gleason et al. 2006). Quindi un'ulteriore caratteristica in termini di rischio delle Born Global è che il rischio sistematico post *IPO* di tali imprese è più basso rispetto alle imprese che non si espandono all'estero;
- 2) Il secondo approccio si basa sul presupposto che una Born Global sarà soggetta ad un rischio maggiore a causa della sua esposizione alle condizioni competitive dei mercati internazionali e ai cambiamenti dei tassi di cambio (Gleason et al. 2006). È stato dimostrato infatti che il rischio sistematico⁹ può aumentare, come conseguenza di una presenza aziendale in più paesi (Reeb, Kwok and Black, 1998). Questa è comunque una caratteristica comune di tutte quelle imprese che decidono di intraprendere un percorso di crescita internazionale.

Infatti, vi sono alcuni studi che affermano che il rischio sistematico possa aumentare come conseguenza della presenza internazionale, a causa del fatto che volatilità dei flussi di cassa aumenta a tal punto che l'effetto in aumento del rischio annulli i benefici derivanti da una minore correlazione tra i flussi di cassa (Reeb et al., 1998). Inoltre, l'esposizione alle condizioni del mercato internazionale è maggiore nel caso delle Born Globals che sono molto giovani e che non hanno rapporti commerciali ben definiti con clienti o fornitori stranieri (Gleason et al. 2006).

Il rischio caratterizzante l'operatività di un'impresa Born Global viene condizionato dal tipo specifico¹⁰ di Born Global di cui stiamo parlando. A tal proposito, maggiore

⁹ Per maggiori approfondimenti riguardo il rischio sistematico nelle aziende che decidono di internazionalizzare, si veda Reeb, Kwok and Black (1998): "Systematic risk of the multinational corporation".

¹⁰ Per tipo specifico si intende una tra le quattro tipologie precedentemente descritte ovvero: IX, MT, GFSU, GSU.

è il numero di mercati in cui entra l'impresa, maggiore sarà il rischio; di conseguenza si può ritenere che le *Multinational Traders* presenteranno un rischio maggiore rispetto alle *Start-up Import / Export* e che le Start-up Globali (GSU) presenteranno un rischio maggiore rispetto alle *Start-up Geographically Focused* (GFSU). Infine, si può asserire che generalmente, più è complessa la modalità di entrata scelta e maggiore sarà il rischio a cui la Born Global è esposta. Quindi un'ulteriore caratteristica relativa al rischio che le Born Global affrontano consiste nel fatto che queste imprese affrontano un rischio maggiore rispetto alle controparti che operano solo nel mercato domestico e questo rischio aumenta all'aumentare del numero dei mercati in cui si opera e all'aumentare della complessità della modalità di entrata scelta (Gleason et al. 2006).

In sostanza le caratteristiche relative al rischio che vengono ravvisate nelle imprese Born Global sono:

- Il rischio sistematico post *IPO* di tali imprese è più basso rispetto alle imprese che non si espandono all'estero;
- Queste imprese affrontano un rischio maggiore rispetto alle controparti che operano solo nel mercato domestico e questo rischio aumenta all'aumentare del numero dei mercati in cui si opera e all'aumentare della complessità della modalità di entrata scelta (Gleason et al. 2006).

1.3.3 La performance nelle Born Global

Sono numerosi gli studi riguardo gli effetti che le strategie di diversificazione internazionale hanno sulla performance di imprese mature. Infatti, è chiaro che la decisione di internazionalizzare un'impresa comporta dei rischi ma, al tempo stesso se tale processo viene realizzato efficacemente è possibile ottenere importanti miglioramenti in termini di performance. Quindi si afferma che le imprese Born Global presentano delle performance migliori rispetto alle imprese che operano nel mercato nazionale nella fase post Offerta Pubblica Iniziale (Gleason et al. 2006).

Inoltre, le performance post *IPO* differiscono a seconda della strategia di internazionalizzazione scelta dall'azienda, al tempo stesso le performance tra le Born Global variano a causa delle caratteristiche *firm specific*¹¹ dell'azienda. Ad esempio, le imprese con una presenza internazionale maggiore dovrebbero ottenere prestazioni più elevate e le imprese che hanno attività più immateriali dovrebbero performare meglio perché tali attività possono essere distribuite più facilmente nei mercati internazionali. È possibile ritenere che il successo di una Born Global dipenderà anche dall'esperienza internazionale di cui dispongono gli individui a carico dei quali vi è la responsabilità del successo dell'azienda; si parla quindi dei fondatori, del Consiglio d'Amministrazione e dei dirigenti (Castren, 2004; Gleason et al. 2006).

Le imprese, come le Born Globals, che fanno affidamento sui *networks* riescono a realizzare performance migliori, a causa del fatto che possono sfruttare i *networks* in cui sono inserite per definire delle nuove e potenziali alleanze. Mentre le imprese che sono coinvolte in più acquisizioni dovrebbero registrare performance più deboli, a causa del fatto che potrebbero essere incapaci di integrare tra di loro differenti operazioni (Agrawal, Jaffe and Mandelker 1992; Gleason et al. 2006; Jensen and Ruback, 1983; Loderer and Martin, 1992).

La performance delle imprese Born Global può essere influenzata dai comportamenti messi in atto durante il processo di rapida internazionalizzazione; questo processo può essere guidato anche da comportamenti opportunistici o dall'inerzia manageriale e se ciò dovesse accadere potremmo aspettarci che tali imprese registreranno livelli di profittabilità minori. Di conseguenza, si ritiene che anche la funzione di controllo

¹¹ *Firm-specific Characteristics*: sono quelle caratteristiche uniche e distintive di un'azienda, su cui la stessa impresa definisce le basi su cui fondare il suo vantaggio competitivo rispetto al mercato.

esercitata dal monitoraggio esterno possa avere un importante effetto positivo sulle performance delle aziende Born Global (Gleason et al. 2006).

Quindi la performance delle Born Globals viene influenzata dal rapido processo di internazionalizzazione a causa del fatto che:

- Nelle fasi post *IPO* le Born Global raggiungono livelli di performance maggiori rispetto alle imprese che decidono di operare solamente nel mercato nazionale (Gleason et al. 2006). In sostanza, le Born Globals registrano performance maggiori a causa di alcuni elementi come: entità dei fattori *firm specific*, esperienza internazionale del management, sfruttamento dei *networks* e adeguato controllo esterno sulle azioni del management.

In conclusione, gli studi a nostra disposizione ci permettono di individuare otto elementi caratterizzanti le Born Global, sotto tre differenti punti di vista (caratteristiche operative, rischio e performance). Si procede di seguito ad elencare, a fini riassuntivi, gli otto elementi precedentemente descritti:

- 1) Le imprese Born Global possiedono maggiori livelli di intangibilità rispetto a quelle imprese che invece scelgono di operare unicamente nei mercati domestici;
- 2) Le imprese Born Global sono gestite da *managers* e membri del consiglio direttivo con livelli di esperienza internazionale più elevati, rispetto ai *managers* di imprese che non internazionalizzano la propria dimensione;
- 3) Le imprese Born Global presentano livelli di partecipazione al capitale da parte di *venture capitalists* più elevati rispetto alle imprese domestiche;
- 4) Le imprese Born Global presentano una leva finanziaria più bassa rispetto a quelle imprese che invece operano prettamente nel mercato nazionale di appartenenza;
- 5) Le *Global start-up* possiedono *expertise* in ambito di management internazionale maggiori rispetto alle start up *Geographically Focused*, ai traders multinazionali o aziende di import-export;
- 6) Il rischio sistematico post *IPO* di imprese Born Global è più basso rispetto alle imprese che non si espandono all'estero;
- 7) Le imprese Born Global affrontano un rischio maggiore rispetto alle controparti che operano solo nel mercato domestico e questo rischio aumenta all'aumentare del numero dei mercati in cui si opera e all'aumentare della complessità della modalità di entrata scelta;

- 8) Nelle fasi post *IPO* le imprese Born Global raggiungono livelli di performance maggiori rispetto alle imprese che decidono di operare solamente nel mercato nazionale (Gleason et al. 2006).

CAPITOLO 2

Fattori critici di successo delle imprese Born Global

2.1 La figura dell'imprenditore transnazionale

Innanzitutto, nonostante le risultanze empiriche nell'ambito dello studio delle Born Globals, è stato notato che la letteratura, prima dello studio realizzato da Liu (2017), non enfatizzava il ruolo dei singoli imprenditori ovvero le figure dietro le imprese Born Global (Andersson, 2000; Yeung, 2002; Wright, Westhead and Ucbasaran, 2007). Dato che gli imprenditori sono quelle figure che concepiscono, avviano e sviluppano questa particolare tipologia di impresa, risulta necessario valutare il ruolo svolto dai singoli imprenditori nella creazione e nello sviluppo delle aziende Born Global (Liu, 2017; Madsen and Servais, 1997). Infatti, concentrandoci sugli imprenditori, possiamo comprendere i concetti di internazionalizzazione rapida e di orientamento strategico delle imprese Born Global; così facendo è possibile ottenere una comprensione più profonda del fenomeno analizzato (Freeman and Cavusgil, 2007; Freeman, Deligonul and Cavusgil, 2013; Liu, 2017). In sostanza, la figura dell'imprenditore transnazionale è fondamentale perché egli svolge un ruolo cruciale nella costituzione e nella crescita di una Born Global in quanto, l'imprenditore definisce le fondamenta strategiche e conoscitive di tali aziende.

La principale caratteristica degli imprenditori transnazionali risiede nel fatto che essi spostano la propria attività lavorativa da un paese all'altro, mantenendo intatti i legami di business realizzati sia durante il loro incarico lavorativo precedente che quelli realizzati durante l'incarico attuale (Drori, 2009). Quindi, emerge innanzitutto la grande capacità degli imprenditori transnazionali di costituire, ampliare e mantenere i legami di business nei vari contesti in cui operano. Di conseguenza, le attività imprenditoriali coinvolgono contesti internazionali e quindi, vengono iniziate e svolte da attori che sono integrati in almeno due diversi ambiti sociali ed economici di operatività (Liu, 2017). Inoltre, a causa della loro duplice o multipla (a seconda dei casi) integrazione, le azioni di questi *transnational entrepreneurs* sono abilitate oppure vincolate dalle strutture istituzionali proprie di ogni paese in cui essi operano (Liu, 2017; Saxenian, 2007). Quindi se da una parte, gli imprenditori transnazionali hanno la possibilità di sfruttare un raggio d'azione

più ampio, dall'altra le loro azioni sono soggette alle singole normative presenti nei paesi in cui realizzano la loro attività lavorativa. In sintesi, le caratteristiche principali dell'imprenditore transnazionale possono essere così riassunte:

1. I *transnational entrepreneurs* hanno la capacità di spostare da un paese all'altro la propria attività lavorativa, riuscendo a definire e coltivare legami di business consolidati in ogni posizione ricoperta (sia precedente che attuale);
2. I *transnational entrepreneurs* sono attori coinvolti in almeno due ambiti (economici e sociali) diversi e le loro attività coinvolgono contesti transnazionali;
3. Le azioni dei *transnational entrepreneurs* sono conseguentemente dipendenti dalle strutture istituzionali in cui essi operano (Liu, 2017).

Di conseguenza, queste particolari caratteristiche degli imprenditori transnazionali risultano essere estremamente rilevanti per comprendere la traiettoria di crescita delle aziende Born Global (Liu, 2017).

Applicando un approccio che realizza un'analisi del processo di crescita di queste imprese con un focus sugli imprenditori transnazionali che si trovano dietro l'operatività di una Born Global, l'obiettivo è quello di comprendere come gli imprenditori transnazionali riescano ad incentivare lo sviluppo delle imprese Born Global.

Nello specifico, analizziamo l'importanza svolta dalle conoscenze tecnologiche, dall'esperienza (o conoscenza) internazionale e dal capitale sociale di questa categoria di imprenditori (Gassmann and Keupp, 2007; Liu, 2017). Infatti, se l'esperienza internazionale dell'imprenditore permette di mobilitare i flussi di conoscenza oltre i confini geografici di una singola nazione, facilitando anche la dispersione del mercato globale, il capitale sociale posseduto da questi imprenditori è cruciale per la crescita di nuove iniziative a livello globale (Coviello, 2006; Liu, 2017). Al tempo stesso, possedere delle conoscenze tecnologiche ed utilizzarle nel modo giusto permette di realizzare prodotti innovativi che riescano a sfruttare le nuove tecnologie, affermandosi velocemente nell'ambiente competitivo internazionale.

Pur avendo individuato le tre caratteristiche della figura dell'imprenditore di una Born Global, risulta importante capire quali siano le capacità possedute da esso poiché attraverso tali capacità imprenditoriali o *entrepreneurial capabilities*, lo stesso imprenditore riesce a costituire una Born Global di successo. Quindi la letteratura ha

individuato alcune specifiche capacità imprenditoriali che sono state ravvisate ai fini della costituzione di un'impresa Born Global durevole e di successo.

2.1.1 Quali capacità imprenditoriali sono richieste agli imprenditori di una Born Global per costruire aziende di successo?

La scelta di definire nuove aziende attive in ambito internazionale comporta la consapevolezza di dover operare in un contesto imprenditoriale caratterizzato da maggiori livelli di incertezza. Perciò, è fondamentale comprendere le caratteristiche e le capacità richieste agli imprenditori che fondano queste nuove aziende. A tale riguardo uno studio realizzato da Karra, Phillips e Tracey (2008), fa riferimento a precedenti studi sull'imprenditorialità per evidenziare le capacità possedute dagli imprenditori di aziende Born Global. Questi studi sull'imprenditorialità si basano sulla *resource based view (RBV)*¹² e sull'importanza del ruolo svolto dall'ambiente circostante, la cui complessità ed incertezza richiedono che l'impresa sia in grado di sviluppare capacità che le permettano di rispondere rapidamente ai cambiamenti (Karra, Phillips and Tracey, 2008). Gli studiosi citano la nozione di *entrepreneurial capabilities*¹³ ovvero di capacità imprenditoriali, cioè quell'insieme di abilità che permettono di identificare e acquistare le risorse necessarie per dare seguito alle opportunità identificate sul mercato, o per creare nuove opportunità (Alvarez and Busenitz, 2001; Karra et al. 2008). Inizialmente le Born Globals fanno affidamento sulle capacità imprenditoriali per stabilire e sviluppare le loro attività internazionali; in seguito la corretta combinazione di queste capacità permette di diminuire l'impatto delle *liabilities of newness* sulle imprese e rendere più semplice per le stesse affrontare la complessità e l'incertezza tipiche dei mercati internazionali. Nello specifico queste capacità imprenditoriali permettono alle imprese di sviluppare quell'insieme di risorse che possono generare un vantaggio competitivo sostenibile per il successo di una Born Global (Knight and Cavusgil, 2004; Karra et al. 2008).

¹² L'assunzione principale della R-B-V consiste nel fatto che per ottenere un vantaggio competitivo, le risorse possedute dall'azienda devono essere rare, difficili da imitare e trasferire (Karra et al. 2008). Quindi la competitività di un'azienda dipende dalla sua abilità nel creare una base di risorse attraverso lo sviluppo di una conoscenza interna specifica dell'impresa (Karra et al. 2008).

¹³ Definite come l'abilità di identificare nuove opportunità e di costruire una base di risorse per sfruttarle (Alvarez and Busenitz, 2001).

Ma in sostanza quali sono queste capacità imprenditoriali? Di seguito definiamo le tre capacità imprenditoriali uniche che caratterizzano il fenomeno delle imprese Born Global (Karra et al. 2008):

1. Identificazione di un'opportunità internazionale: è l'attività *core* del processo imprenditoriale infatti la capacità di identificare un'opportunità di business a livello internazionale è la prerogativa per avviare una qualsiasi impresa (DeTienne and Chandler, 2004). Secondo gli studi, le opportunità possono essere identificate in tre modi differenti:

- Ricerca attiva: gli imprenditori individuano le opportunità attraverso le loro abilità di ricerca e di analisi dell'ambiente per ricercare opportunità nel mercato (Dess, Lumpkin and Covin, 1997). Quindi in questa metodologia vengono esaltate le competenze analitiche dell'imprenditore;
- Ricerca passiva o scoperta fortuita: gli imprenditori individuano le opportunità durante lo svolgimento di altre attività oppure in virtù della loro esperienza specifica o di fonti esistenti di conoscenze (Ardichvili, Cardozo and Rayv 2003);
- Creatività e immaginazione: gli imprenditori individuano le opportunità attraverso un insieme di processi cognitivi che permettono di immaginare nuove combinazioni di risorse, che a loro volta potrebbero condurre allo sviluppo di nuovi prodotti e servizi (Schumpeter, 1934). In quest'ultima metodologia viene esaltata la creatività dell'imprenditore di una Born Global ed in qualche modo anche la sua visione orientata al futuro.

Chiaramente, l'identificazione di opportunità è un processo che nella pratica richiede un corretto mix di questi tre fattori, sebbene dipenda anche dalle caratteristiche dello specifico imprenditore e ambiente (Karra et al. 2008);

2. *Institutional bridging*: è un'attività che consiste nel saper colmare la distanza istituzionale¹⁴ tra i diversi contesti nazionali (Kostova, 1997). Nel farlo, gli imprenditori di imprese Born Global devono adattare le opportunità e i concetti di business tra i vari contesti nazionali, per poi articularli e renderli rilevanti per tutti

¹⁴ Il concetto di distanza istituzionale si riferisce alle differenze esistenti tra gli ambienti di business che un'impresa affronta spostando la propria attività dal paese di origine al paese ospitante; inoltre è basato sull'assunzione che le imprese incontreranno un maggiore rischio all'aumentare della diversità tra i sistemi istituzionali (Karra et al. 2008).

i soggetti presenti nelle differenti nazioni. Per realizzare un'attività di *institutional bridging* efficace sono richieste tre componenti:

- Gli imprenditori hanno bisogno di sviluppare conoscenza sociale e culturale dettagliata riguardo i mercati in cui desiderano entrare. Hanno quindi bisogno di acquisire: conoscenza riguardo i consumatori potenziali e le loro preferenze di acquisto (in modo tale che i beni e i servizi siano personalizzati in base ai bisogni locali), conoscenza culturale riguardo le norme e le pratiche che sostengono le transazioni commerciali e conoscenza dell'ambiente legale e normativo, sia formale che informale (Karra et al. 2008);
 - Lo sviluppo di *networks* di attori chiave inseriti nei mercati target dell'imprenditore. Sicuramente rapporti consolidati con le imprese locali possono svolgere un ruolo significativo nell'aiutare gli imprenditori a colmare questa distanza istituzionale. Questi legami sono importanti perché gli imprenditori che operano all'estero soffrono di problemi di credibilità e le alleanze locali possono conferire credibilità alle imprese Born Global e al tempo stesso, forniscono un meccanismo attraverso cui apprendere in maniera più efficace la conoscenza del mercato richiesta (Karra et al. 2008). Emerge quindi l'importanza che i *networks* possono rivestire nella crescita di una Born Global;
 - Gli imprenditori devono stimolare il capitale umano in ogni paese in cui sono attive le aziende. Infatti, al crescere delle imprese bisogna adottare pratiche e modalità di lavoro che siano coerenti con gli usi locali. È evidente che questa attività risulterà più complessa quanto la distanza istituzionale tra il contesto di origine e il contesto target sarà ampia (Karra et al. 2008).
3. Preferenza e capacità di collaborazione interculturale: consiste nella capacità di sviluppare complesse relazioni sociali interculturali per costruire dei legami internazionali con *partners* provenienti da parti differenti della catena del valore (Karra et al. 2008). In pratica, una collaborazione di successo tra varie culture coinvolge due componenti fondamentali:

- L'abilità di identificare e selezionare i *partners* più giusti e competenti; in modo tale da avere accesso alle reti e alla conoscenza internazionale (Karra et al. 2008). Infatti, la chiave per la realizzazione di una collaborazione di successo tra ambiti differenti risiede proprio nella capacità di individuare i collaboratori migliori. Spesso, i collaboratori migliori sono quei *partners* che colmano le nostre lacune in termini di conoscenze e competenze;
- Definire i sistemi e i processi necessari per coordinare e integrare i *partners* e quindi la capacità di interpretare e assimilare la conoscenza e le informazioni è una *skill* fondamentale (Karra et al. 2008).

2.1.2 Implicazioni manageriali delle capacità imprenditoriali uniche

Dopo aver evidenziato le tre specifiche capacità imprenditoriali caratterizzanti gli imprenditori transnazionali delle imprese Born Global, si procede a sottolineare alcune implicazioni che esse realizzano nella pratica manageriale.

Innanzitutto, a causa della sempre più marcata natura competitiva di molti mercati, gli imprenditori considereranno difficile costruire un vantaggio competitivo facendo affidamento unicamente sulla definizione di risorse provenienti da un singolo paese (Karra et al. 2008). Quindi, gli imprenditori ambiziosi avranno bisogno di sviluppare le capacità appropriate per definire configurazioni di risorse internazionali. È evidente che, l'imprenditore di una Born Global possieda la capacità di trarre vantaggio dalla possibilità di gestire le risorse critiche a livello internazionale, compensando così eventuali squilibri o esigenze di risorse in determinati paesi piuttosto che altri. Perciò, gli imprenditori di imprese Born Global devono essere in grado di sviluppare *skills* in tale ambito.

Secondariamente, considerando le tre capacità imprenditoriali individuate, si può affermare che un team imprenditoriale dovrebbe essere definito in modo tale che sia possibile poter assicurare la presenza di tali capacità. L'imprenditorialità internazionale richiede un mix complesso di capacità che includa le competenze manageriali del mercato di appartenenza o di origine, ma anche le specifiche ed uniche competenze gestionali del mercato internazionale o in alternativa, del mercato estero in cui si desidera definire un posizionamento di mercato (Karra et al. 2008).

Infine, si possono evidenziare due problemi fondamentali per i *managers* delle imprese esistenti, generati dalla presenza e dalle capacità degli imprenditori delle imprese Born Global:

1. Da una parte, i nuovi entranti sono inclini a divenire una risorsa chiave nella competizione all'interno dei mercati emergenti: infatti le grandi imprese hanno ridefinito il loro approccio ai mercati emergenti a causa delle Born Global. Ciò è avvenuto a causa del fatto che, le Born Globals potrebbero aver occupato in anticipo potenziali ed interessanti segmenti nel mercato emergente, conseguentemente questo porterà ad un cambiamento nelle modalità di competere delle grandi aziende (Karra et al. 2008);
2. Dall'altra, i cambiamenti tecnologici, nella comunicazione e nelle *policies* di mercato hanno reso le grandi imprese più esposte alla competizione proveniente dalle nuove ed agili imprese internazionali (proprio come le Born Globals). Di

conseguenza, anche i complessi mercati internazionali dominati da imprese consolidate sono vulnerabili al “giusto” imprenditore transnazionale che possieda il corretto ed appropriato insieme di *entrepreneurial capabilities* (Karra et al. 2008).

2.1.3 Come possono gli imprenditori sviluppare queste competenze uniche?

Uno degli spunti più interessanti del lavoro di Karra, Phillips e Tracey (2008) consiste nel definire gli *steps* necessari per sviluppare le competenze uniche, precedentemente individuate, proprie dell'imprenditore di un'impresa Born Global.

Di fatti, gli autori ritengono che vi siano tre *steps* tramite i quali sia possibile facilitare il processo di sviluppo delle *entrepreneurial capabilities*:

- 1 **Acquisire esperienza:** infatti i nuovi imprenditori hanno bisogno di acquisire esperienza internazionale poiché la conoscenza dettagliata dei mercati internazionali è cruciale per definire quelle capacità che risultano fondamentali per la creazione delle imprese Born Global (Jones and Macpherson, 2006). Perciò, il primo passo è quello di sviluppare una profonda conoscenza dei differenti contesti di business, nonché dei punti di forza e di debolezza di ognuno (Karra et al. 2008). L'aspetto esperienziale è fondamentale in quanto attraverso l'acquisizione di conoscenza ed esperienza, l'imprenditore di una Born Global mette in pratica le sue capacità valutative relativamente alla possibilità di costituire relazioni di rete;
- 2 **Definire connessioni:** gli imprenditori hanno bisogno di definire dei *networks* internazionali che permettano di sviluppare le capacità imprenditoriali internazionali. Considerando il potenziale di connessione offerto dai *networks*, è possibile affermare che i *networks* stessi costituiscano le fondamenta di ogni impresa Born Global (Karra et al. 2008; Nosella and Petroni, 2007). L'aspetto della connessione riveste un ruolo particolare soprattutto nel supportare le imprese Born Global nel tentativo di superare i loro limiti;
- 3 **Esplorare le opportunità:** di fatti la valutazione delle opportunità potenziali è una parte fondamentale del processo di realizzazione di potenziali opportunità di business. Per fare ciò è necessaria un'attività di esplorazione delle opportunità di mercato tra molteplici contesti di business (Karra et al. 2008). In sostanza, l'imprenditore di una Born Global sfrutta la componente dell'esplorazione per

acquisire quante più informazioni possibili al riguardo di un potenziale business, in tale modo sarà possibile prendere una scelta informata.

2.2 L'influenza degli imprenditori transnazionali e della complessità istituzionale sulla crescita delle imprese Born Global

Le aziende Born Global sono di piccola dimensione, spesso *technology-oriented*, che operano sui mercati internazionali sin dai primi giorni di vita; sono inoltre organizzazioni di tipo *knowledge-intensive* che spesso vendono prodotti e servizi innovativi e tecnologici sui mercati internazionali (Almor, 2011; Knight and Cavusgil, 2004; Liu, 2017; Oviatt and McDougall, 1994).

È importante capire la misura in cui la presenza di imprenditori transnazionali influenzi la crescita delle Born Globals, nonché valutare anche la componente della complessità istituzionale ed il suo impatto in tale processo.

La letteratura risulta essere scarna relativamente al ruolo che i singoli imprenditori svolgono nello sviluppo di aziende Born Global, ad eccezione dello studio di Karra et al. del 2008. In sostanza, gli imprenditori che possiedono le conoscenze tecnologiche e internazionali richieste svolgono un ruolo critico nello sviluppo di una Born Global (Liu, 2017; Nordman and Melén, 2008). Questi imprenditori transnazionali possiedono la capacità di utilizzare sia relazioni preesistenti che di nuova costituzione per poi sviluppare rapidamente e in modo proattivo nuove conoscenze al fine di commercializzare rapidamente i loro prodotti (Freeman, Hutchings, Lazaris, and Zyngier, 2010; Liu, 2017). Gli studi e le ricerche evidenziano delle differenze tra i cosiddetti imprenditori rimpatriati, e gli imprenditori transnazionali; in particolare, gli imprenditori rimpatriati¹⁵ sono in gran parte orientati verso i loro mercati di origine, anche se possono adottare un orientamento internazionale usando la loro esperienza e conoscenza dei paesi da cui sono tornati (Lin and Tao 2012; Liu, 2017). Invece, gli imprenditori transnazionali sono più propensi a capitalizzare sul mercato globale sfruttando la loro esperienza transnazionale, diventando attivi ovunque percepiscano una richiesta per i loro prodotti o servizi. In sostanza, l'imprenditore rimpatriato è colui che desidera operare nel mercato di appartenenza in cui utilizza le competenze apprese durante la sua esperienza all'estero, adottando così un approccio internazionale nel mercato domestico. Mentre, gli imprenditori transnazionali

¹⁵ Gli imprenditori rimpatriati sono quegli imprenditori che sfruttano le conoscenze acquisite all'estero nel proprio mercato domestico.

desiderano sfruttare le loro competenze internazionali nei mercati esteri, piuttosto che in quelli di appartenenza.

La presenza della componente dell'esperienza internazionale¹⁶ (tipica degli imprenditori transnazionali) riduce gli ostacoli alla crescita e all'internazionalizzazione delle Born Global e aiuta a rendere più fluide le interazioni e le negoziazioni con aziende provenienti da culture differenti (Liu, 2017; Kuemmerle, 2005).

Anche il capitale sociale che viene realizzato a seguito di questi spostamenti e cambiamenti di ruolo svolge un funzione importante, dato che gli imprenditori transnazionali che possiedono capitale sociale internazionale riescono a velocizzare la crescita di un'impresa su scala globale (Prashantham and Dhanaraj, 2010). Questo vuol dire che, gli imprenditori transnazionali (a differenza degli imprenditori di ritorno) hanno maggiori probabilità di sviluppare delle imprese Born Global che riescano a crescere su scala globale piuttosto che su scala nazionale (Liu, 2017).

2.2.1 Le imprese Born Global e la complessità istituzionale

Il contesto istituzionale rappresenta un fattore cruciale per la crescita imprenditoriale e delle Born Globals (Welter, 2011; Wright and Stigliani, 2013). A causa delle esigenze istituzionali che caratterizzano un mercato è necessario che le organizzazioni dispongano di risposte adeguate quando si affronta la complessità istituzionale.

La complessità istituzionale è uno dei principali fattori influenzanti il processo di crescita delle aziende. Infatti, le piccole e medie imprese valutano attentamente la componente burocratica e istituzionale dei paesi in cui operare poiché, a seconda del grado di rigidità la crescita può essere accelerata o decelerata.

Per comprendere a pieno la portata della complessità istituzionale, ci concentriamo su due aspetti che secondo la letteratura hanno un impatto significativo sulla crescita di una Born Global:

- I *networks* internazionali: In primo luogo, le competenze di rete per lo sviluppo di alleanze e *partnerships* collaborative con fornitori, distributori e *partners* di *joint ventures* possono aiutare le imprese Born Global a superare i vincoli di risorse per raggiungere una rapida crescita a livello internazionale (Freeman et al., 2006; Liu,

¹⁶ Le esperienze internazionali dell'imprenditore permettono la mobilitazione dei flussi di conoscenza oltre i confini geografici e facilitano la dispersione del mercato globale.

2017). Lo sviluppo del *network* richiede la presenza di risorse aziendali interne e di un orientamento imprenditoriale, che a loro volta possano facilitare il processo di acquisizione dei vantaggi del *network*. Ad esempio, i vantaggi del *network* sono: sfruttare nuove opportunità, migliorare i vantaggi competitivi e ridurre l'incertezza e l'esposizione al rischio per le imprese (Liu, 2017; Sepulveda and Gabrielsson, 2013). Tuttavia, se consideriamo l'*export manufacturers' dilemma*¹⁷, è di fondamentale importanza sfruttare la conoscenza del *network* esperienziale per incrementare il valore delle relazioni di business nel mercato estero (Hohenthal and Johanson, 2014). Inoltre, l'imprenditore transnazionale può svolgere un ruolo chiave nel favorire la crescita sfruttando la conoscenza del mercato globale; comprendere il mercato globale e sviluppare prodotti innovativi personalizzati sono attività associate alle migliori prestazioni per una Born Global (Liu, 2017). Per di più, sviluppare una rete internazionale permette alle imprese Born Global di comprendere e gestire al meglio il rapporto con le istituzioni per poi superarne i vincoli. Ad esempio, realizzare un'alleanza strategica con un *partner* già affermato nel mercato estero in cui si vuole crescere, permetterebbe di evitare l'impiego di risorse nella comprensione e nell'adempimento ai principali vincoli. In sostanza, sarebbe possibile utilizzare le conoscenze dei *partners* al fine di rendere più agile e dinamico tale processo;

- L'offerta pubblica iniziale: poiché realizzare un *IPO* nel mercato estero significa affrontare un ambiente istituzionale che può differire largamente dall'ambiente istituzionale del paese di origine dell'azienda (Almor, 2013). Chiaramente l'efficacia delle Born Globals nell'affrontare contesti istituzionali diversi influenza il loro sviluppo e processo di crescita. Le sfide imposte da un contesto transnazionale richiedono che gli imprenditori siano consapevoli dei diversi fattori istituzionali, strutturali e culturali, che possono impattare in modo significativo sulla crescita dell'azienda (Liu, 2017). Di conseguenza, la capacità dell'imprenditore di affrontare le diverse richieste istituzionali risulta essere un fattore influenzante la traiettoria di crescita delle Born Globals (Liu, 2017). Considerando che l'obiettivo di una impresa Born Global è quello di realizzare

¹⁷ L'*export manufacturers' dilemma*: secondo cui i produttori devono sviluppare una maggiore competenza del mercato locale, riducendo contemporaneamente i costi dell'opportunità del distributore (Cavusgil, Deligonul and Zhang, 2004; Liu, 2017).

una crescita scalare, un'offerta pubblica iniziale permette di raccogliere i capitali necessari a tale fine. Ma al tempo stesso, bisogna considerare che ogni paese definisce le proprie normative e regolamenti a tale riguardo per cui, operare contemporaneamente in diversi paesi aumenta la portata della complessità istituzionale.

Dunque, si sostiene che gli imprenditori transnazionali possono accelerare la crescita internazionale di un'impresa Born Global attraverso una gestione efficace della complessità istituzionale (Liu, 2017).

2.2.2 Le risposte delle imprese Born Global alla complessità gestionale

Gli studi evidenziano che l'imprenditore transnazionale, sfruttando le proprie capacità, sia in grado di eludere la complessità istituzionale. Infatti, sappiamo che un efficace processo di gestione dei distributori internazionali possa caratterizzare la rapida crescita di queste aziende; al fine di accelerare questa crescita è importante definire delle *partnerships* collaborative con i distributori (Cavusgil et al., 2004).

Quindi le Born Globals riescono a rispondere alla complessità gestionale sfruttando l'abilità cognitiva degli imprenditori transnazionali nel comprendere il funzionamento del mercato e i cambiamenti nella domanda globale, riuscendo in questo modo a facilitare la crescita delle imprese verso il raggiungimento della maturità (Liu, 2017). Nella pratica, gli imprenditori istituzionali riescono a costituire *networks* di distributori all'estero sfruttando la loro esperienza internazionale (in questo modo l'impresa ottiene familiarità rispetto al mercato estero) ed inoltre implementano la rapida crescita delle Born Globals collaborando con i distributori (Liu, 2017; Schwens and Kabst, 2011).

2.2.3 Il ruolo dell'imprenditore transnazionale nella crescita della Born Global

In questo paragrafo il nostro obiettivo è quello di comprendere l'impatto che, la figura del *transnational entrepreneur*, definisce durante il processo di crescita e di sviluppo di una impresa Born Global. Per fare ciò si suddivide questo impatto in differenti aree che in maniera unitaria definiscono l'impatto realizzato.

In sostanza, l'imprenditore internazionale esercita un'influenza nella crescita di una Born Global in termini di:

1. **Conoscenza tecnologica:** si parla di conoscenza tecnologica per il fatto che gli imprenditori transnazionali svolgono un ruolo critico nell'affermazione della conoscenza tecnologica richiesta ai fini dello sviluppo di una impresa Born Global. Si può pertanto affermare che questa particolare tipologia di imprenditori produca un impatto rilevante riguardo lo sviluppo dell'industria *high-tech* (Liu, 2017). Il possesso di competenze in ambito tecnologico permette di instillare un approccio volto all'innovazione e allo sfruttamento della tecnologia nelle imprese Born Global;
2. **Conoscenza internazionale:** si cita la dimensione della conoscenza internazionale perché gli imprenditori transnazionali stimolano lo sviluppo delle imprese grazie alla rapida diffusione della conoscenza che possiedono riguardo il mercato globale. Oltre a ciò gli imprenditori riescono anche a generare un effetto positivo, che a sua volta si propaga sulle imprese che invece operano solo in mercati nazionali, stimolando quest'ultime ad intraprendere un percorso di trasformazione e sviluppo per divenire imprese globali (Liu, 2017). La logica di tale ragionamento risiede nel fatto che gli imprenditori delle Born Globals sfruttino le loro conoscenze internazionali per realizzare una rapida crescita e al tempo stesso, ciò permette di migliorare e rendere più competitivo il mercato, influenzando positivamente la crescita;
3. **Capitale sociale:** inizialmente gli imprenditori transnazionali potrebbero non possedere il capitale sociale (inteso come conoscenze sociali locali) sufficienti per acquisire le risorse. Ma in ogni caso, essi possono sfruttare il loro capitale sociale internazionale poiché avere la possibilità di fare leva sul supporto da parte del governo, permette di compensare la mancanza di conoscenze sociali in ambito locale, avendo così un impatto sullo sviluppo delle imprese Born Global (Coviello, 2006; Liu, 2017; Presutti, Boari and Fratocchi, 2007). Chiaramente gli

imprenditori possono sfruttare i loro *networks* per sviluppare il capitale sociale richiesto ed acquisire le risorse necessarie.

2.2.4 Un modello multilivello per la crescita delle imprese Born Global verso la maturità

La letteratura propone un modello multilivello o *multilevel model* che permette di comprendere l'influenza che, la figura dell'imprenditore transnazionale, la complessità istituzionale e la modalità di entrata collaborativa hanno sulla crescita di un'impresa Born Global.

Il modello è suddiviso su tre differenti livelli di interazione (per questo è appunto definito multilivello) che definiscono e influenzano il processo di crescita di una Born Global verso la sua maturità.

Il modello sottostante spiega le interazioni multilivello, analizzando le influenze istituzionali (primo livello) durante lo sviluppo di un'impresa Born Global a livello organizzativo (secondo livello), attraverso le figure dei singoli imprenditori transnazionali (terzo livello) (Liu, 2017).

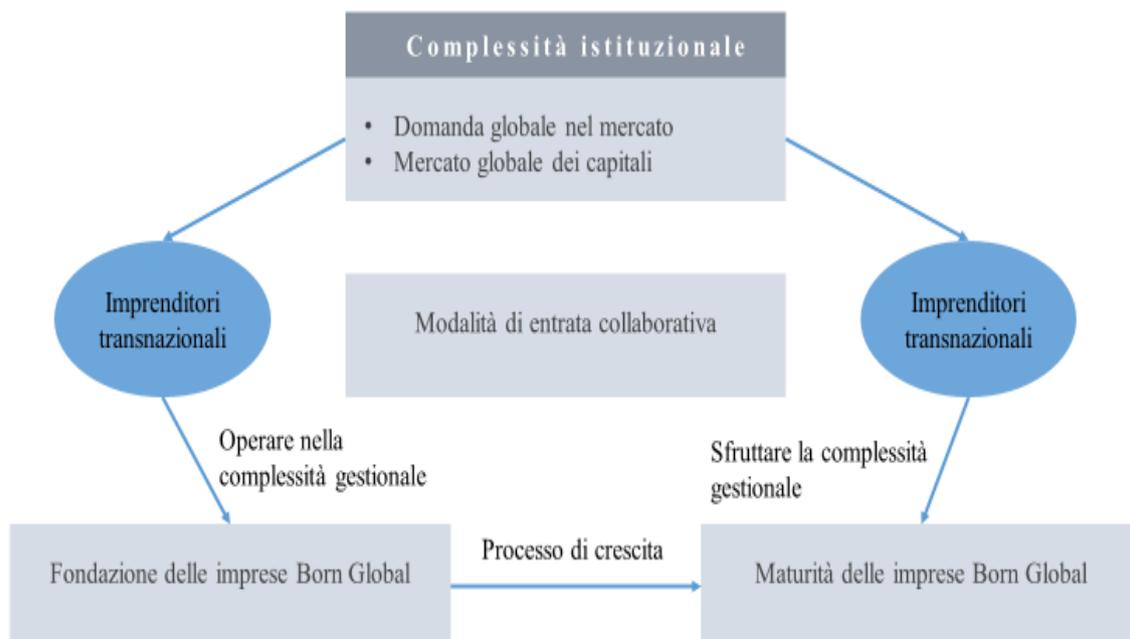


Figura 3 Il modello "multilivello" Fonte: Liu, 2017

Il modello multilivello descritto nella Figura 3 viene interpretato nel seguente modo: nel momento in cui una si manifesta una domanda (o bisogno) nel mercato globale, le imprese Born Global hanno la possibilità di cogliere velocemente l'opportunità di mercato,

sfruttando la componente dell'esperienza internazionale dell'imprenditore transnazionale (Liu, 2017).

Durante la fase di maturazione rapida di queste imprese Born Global, un ruolo fondamentale nel velocizzare questo processo è svolto dal capitale sociale di natura internazionale proprio dell'imprenditore transnazionale, il quale realizza *partnerships* collaborative (Liu, 2017). Durante la fase di crescita¹⁸, il fattore influenzante è rappresentato dal modo in cui funziona il mercato, mentre man mano che l'azienda procede verso la maturità si aggiunge al precedente un ulteriore elemento influenzante: la domanda di mercato.

Come si può osservare, le *partnerships* permettono di migliorare la comprensione della complessità istituzionale che caratterizza i *partners* (come i distributori); mentre una modalità di entrata collaborativa rafforza il processo di crescita delle Born Globals, dalla fondazione alla maturità (Liu, 2017).

Il modello permette di evidenziare due elementi:

- Le sfide che le imprese Born Global affrontano;
- L'importanza di gestire la complessità istituzionale, non appena le Born Globals consolidate intraprendono il processo di rapida crescita (Liu, 2017).

Infine, questo modello sottolinea l'abilità degli imprenditori transnazionali nel conferire risposte molto dinamiche e flessibili alla complessità istituzionale; lo sviluppo dinamico di queste imprese richiede che gli imprenditori siano in grado di distinguere e individuare le differenze e di sfruttare a proprio vantaggio la complessità istituzionale (Zahra et al., 2005).

Riassumendo, tale modello permette di affermare che nel momento in cui si evidenzia una potenziale opportunità di crescita nel mercato globale, interviene la figura dell'imprenditore istituzionale ed anche l'elemento della complessità istituzionale. L'imprenditore di una Born Global utilizza le sue conoscenze per: sfruttare e superare le complessità istituzionali, definire una modalità di entrata collaborativa (Es: alleanze strategiche e *joint ventures*) e costituire la Born Global. Successivamente, l'imprenditore transnazionale sfrutta di nuovo il *network* per accelerare il processo di crescita e condurre,

¹⁸ Durante la fase di crescita, la modalità di entrata collaborativa svolge un ruolo fondamentale per velocizzare la crescita delle Born Globals verso il raggiungimento della maturità (Liu, 2017).

attraverso il soddisfacimento di altri vincoli istituzionali, l'impresa verso la sua fase di maturità.

2.3 Comprendere i *drivers* delle performance internazionali delle imprese Born Global

Basandoci su uno studio realizzato da Gerschewski, Rose e Lindsay (2015), cerchiamo di comprendere i fattori chiave che indirizzano e definiscono le performance internazionali delle imprese Born Global. Gli autori hanno sviluppato un modello basato sulla performance, definito *integrated performance model*, che considera le caratteristiche sia dell'impresa che dell'ambiente esterno.

Questo studio combina due prospettive: la *resource based view* che si focalizza sulla capacità e le risorse interne dell'azienda e la *network based perspective* che evidenzia lo sviluppo di conoscenza attraverso relazioni esterne (Gerschewski, Rose and Lindsay, 2015).

La letteratura analizza una serie di elementi caratterizzanti l'ambiente competitivo delle imprese Born Global, su cui definire i *drivers* che influenzano la performance di queste aziende. Capire i fattori che influenzano le prestazioni delle Born Globals è fondamentale in quanto, ciò permette di comprendere come queste aziende siano in grado di definire il proprio vantaggio competitivo.

Si procede di seguito ad elencare i *drivers* elaborati nello studio:

1. La qualità del prodotto e del servizio è correlata positivamente alla performance internazionale delle aziende Born Global. La natura insita nella qualità del prodotto/servizio offerto ha una grande influenza sulla performance a causa del fatto che, la profittabilità dipende positivamente dalla qualità percepita dal cliente e dalla capacità dell'organizzazione di offrire prodotti e servizi di alta qualità (Buzzell and Gale, 1987; Cho and Pucik, 2005; Gerschewski, Rose and Lindsay, 2015). Già in altri studi è stata affermata l'importanza della qualità dell'offerta in termini di performance aziendale (Knight and Cavusgil, 2004; Knight and Cavusgil, 2019). Infatti la combinazione tra differenziazione del prodotto, competenze di marketing e qualità del prodotto sono elementi che influenzano positivamente la performance delle imprese Born Global (Knight, Madsen and Servais, 2004). Se consideriamo il fatto che le Born Globals sono aziende inizialmente di dimensioni ridotte che non possiedono sufficienti risorse per

- essere autonome sul mercato, possiamo affermare che offrire un prodotto o servizio di qualità rappresenta senza dubbio un elemento distintivo;
2. L'orientamento all'apprendimento è correlato positivamente alla performance internazionale delle imprese Born Global. Questo elemento prende origine dal concetto di apprendimento organizzativo o *organisational learning*¹⁹ che permette di raggiungere importanti risultati quali: prodotti di successo, un miglioramento nella quota di mercato e nella performance generale dell'azienda e infine un miglioramento in termini di innovazione (Hult, Hurley, and Knight, 2004). Gli studi infatti affermano che vi è una forte correlazione tra espansione internazionale e ampiezza, velocità e intensità con cui avviene l'apprendimento tecnologico; ciò permette ad una Born Global di ottenere un vantaggio competitivo di lungo periodo (Baker, and Sinkula, 1999; Gerschewski et al. 2015). Infatti, le Born Globals risultano essere aziende molto flessibili, ovvero sono capaci di apprendere velocemente le competenze richieste e necessarie per crescere nei mercati esteri;
 3. L'orientamento ad un'imprenditorialità internazionale è correlato positivamente alla performance internazionale delle aziende Born Global (Jantunen, Nummela, Puumalainen and Saarenketo, 2008). L'elemento dell'orientamento imprenditoriale è costituito da una combinazione di proattività, capacità di assunzione del rischio, aggressività competitiva, maggiore autonomia e innovazione da cui una Born Global può ottenere un vantaggio competitivo sostenibile (Covin and P.Slevin, 1989; Gerschewski et al. 2015; Lee, Lee and Pennings, 2001; Lumpkin and Dess, 1996). Questo orientamento costituisce una risorsa intangibile dell'azienda che non può essere acquisita sul mercato, ma deve essere sviluppata dall'azienda internamente (Gerschewski et al. 2015). In sostanza, l'orientamento imprenditoriale comprende l'orientamento strategico, il processo di *decision-making*, i metodi e le pratiche di management tipiche dell'impresa (Gerschewski et al. 2015). Possedere un orientamento internazionale permette sicuramente di impostare sin dall'inizio una gestione internazionale della Born Global, conferendo ad essa una sorta di “respiro internazionale” attraverso

¹⁹ Processo di miglioramento delle proprie azioni attraverso una migliore conoscenza e comprensione dei mercati (Fiol and Lyles, 1985).

il quale rendere l'azienda una minaccia reale per i concorrenti presenti nei mercati esteri;

4. L'orientamento al mercato è correlato positivamente alla performance internazionale delle imprese Born Global. Studi precedenti hanno enfatizzato il fatto che le strategie di business delle Born Globals siano dipendenti dall'orientamento internazionale di marketing delle stesse e che quindi, le strategie di business siano fattori chiave nella realizzazione di una performance internazionale (Gerschewski et al. 2015; Knight and Cavusgil, 2004). Questo orientamento viene definito come una risorsa intangibile che risulta essere “socialmente complessa, costituita da componenti altamente interconnesse e che realizza massima efficienza” (Hunt and Morgan, 1995). Quindi, se la Born Global possiede un orientamento al mercato ha maggiori capacità di comprensione dei bisogni dei propri clienti. L'orientamento al mercato viene considerato come una visione di insieme del focus a lungo termine, orientamento ai competitors e ai clienti, nonché obiettivi di profittabilità (Narver and Slater, 1990). Di conseguenza, è facilmente comprensibile l'influenza che tale *driver* realizza verso la definizione della performance di una Born Global;
5. L'attrattività dei principali mercati esteri è correlata positivamente alla performance internazionale delle aziende Born Global. Precedenti ricerche, hanno sottolineato che la presenza di un mercato di appartenenza non attrattivo e di un mercato estero invece molto attrattivo sono due elementi che vengono ravvisati con molta frequenza nell'analisi delle Born Globals (Chetty and Campbell-Hunt, 2004; Moen, 2002); è evidente quindi che queste imprese saranno più performanti nei mercati più attrattivi (Gerschewski et al. 2015). Ciò vuol dire che spesso le Born Globals decidono di diventare effettivamente globali a causa del fatto che il mercato di origine risulta essere eccessivamente rigido o comunque poco attrattivo;
6. Il grado di internazionalizzazione del mercato è correlato positivamente alla performance internazionale delle imprese Born Global. Il grado di internazionalizzazione rappresenta “la misura, il grado e l'intensità delle relazioni tra i confini settoriali” (Madsen and Servais, 1997) e viene citato perché un mercato internazionalizzato genera alcuni vantaggi:

- Le imprese possono internazionalizzare e stabilire delle sussidiarie più rapidamente, a causa del grande bisogno di integrazione e coordinamento.
 - Le imprese possono sfruttare i benefici derivanti dall'essere parte di un *network* molto più ampio, perciò le Born Globals realizzeranno risultati migliori in mercati più internazionalizzati (Gerschewski et al. 2015).
7. La misura in cui si persegue una strategia di nicchia è correlata positivamente alla performance internazionale delle aziende Born Global. Basandoci sulle ricerche riguardo l'esportazione, possiamo sottolineare una relazione positiva tra l'applicazione di una strategia di differenziazione²⁰ e la performance che segue ad un'attività di esportazione; molte Born Globals applicano una strategia di nicchia nel cercare un percorso di crescita internazionale ottenendo risultati positivi (Baldauf, Cravens and Wagner, 2000; Knight and Cavusgil, 2005). Infatti, questa strategia è quella che risulta essere più conforme alle caratteristiche di un'impresa del genere (Gerschewski et al. 2015);
8. Lo sfruttamento dei *networks* personali del management è correlato positivamente alla performance internazionale delle Born Globals. I *networks* come sappiamo, svolgono un ruolo critico nelle scelte riguardo quale mercato estero penetrare e riguardo la modalità di entrata da usare, poiché tali scelte sono definite dalle relazioni di rete (formali e informali) che una Born Global ha realizzato (Coviello and Munro, 1997). Sostanzialmente, il vantaggio che una Born Global ottiene consiste nel fatto che: attraverso lo sviluppo di relazioni di business, può influenzare il processo di entrata nel mercato dall'altra ed attraverso differenti relazioni di rete, è possibile intraprendere percorsi di internazionalizzazione e innovazione radicali (Chetty and Stangl, 2010; Gerschewski et al. 2015; Johanson and Vahlne, 1992). Quindi, vengono esaltati i *networks* e il loro impatto nello sviluppo e crescita delle imprese Born Global;

²⁰ Porter ha definito tre tipologie generiche di strategie: (1) focalizzazione, con cui l'azienda definisce la sua strategia sulla base di un particolare segmento settoriale (adottando una strategia di costo o di differenziazione); (2) differenziazione, l'impresa sceglie di voler competere basandosi sulla sua unicità; (3) leadership di costo, l'obiettivo dell'impresa è di diventare il produttore più a basso costo dell'intera industria (Porter, 1980).

Sulla base delle evidenze a nostra disposizione, è possibile riassumere che, i *drivers* che risultano definire più frequentemente ed in modo più radicale le performance internazionali di una Born Global sono:

- Orientamento ai *competitors*: le ricerche affermano che le Born Globals potrebbero ottenere migliori risultati se conducessero delle analisi riguardo le strategie dei *competitors* e i punti di forza e di debolezza degli stessi. Purché ciò avvenga in modo costante e su base regolare (Gerschewski et al. 2015);
- Focus sulla qualità dei prodotti/servizi: secondo le ricerche le aziende Born Global competono sulla qualità e solo secondariamente sul prezzo. Quindi, maggiore è l'attenzione posta sulla qualità del prodotto o servizio e migliore sarà la performance internazionale delle Born Globals (Gerschewski et al. 2015);
- Orientamento imprenditoriale internazionale; le ricerche chiariscono l'importanza di possedere un orientamento internazionale, concetto che si identifica con la necessità di possedere una visione globale. Bisogna definire un posizionamento di *global company* piuttosto che di semplice *exporter*, poiché a seconda del posizionamento i consumatori avranno una percezione diversa dell'azienda. In sostanza, i *managers* delle Born Globals possono ottenere benefici dal concepire il mondo come mercato di riferimento, piuttosto che il semplice mercato domestico (Gerschewski et al. 2015).

2.3.1 Il paradigma delle capacità organizzative e la differenza tra i drivers della performance di breve e di lungo termine

Negli studi che hanno analizzato e classificato le determinanti interne ed esterne della performance, l'approccio maggiormente utilizzato consiste nell'uso di un approccio che combina la *resource based view* e il *contingency paradigm* (Sousa, Martínez-López and Coelho, 2008; Zeithaml, Varadarajan and Zeithaml, 1988). Le due teorie sono tra di loro differenti e questo approccio è stato criticato per mancanza di ampiezza, infatti la *RBV* afferma che le migliori performance scaturiscono dall'acquisizione e sfruttamento di risorse uniche, mentre l'approccio *contingency* si focalizza sull'analisi dei fattori ambientali (Sousa et al. 2008).

Perciò, negli studi successivi, si è deciso di utilizzare un approccio più ampio che permettesse di prendere in considerazione l'impatto prodotto sulla performance sia dai fattori interni che esterni e che riconoscesse il ruolo delle capacità interne delle imprese

di creare e proteggere il vantaggio competitivo; questo approccio è chiamato *organizational capabilities paradigm* (Efrat and Shoham, 2012; Knight and Cavusgil, 2004).

Studi precedenti hanno riconosciuto l'utilità di questo paradigma nell'analizzare le Born Globals, poiché esso si basa sulla conoscenza sviluppata tra le imprese e risulta essere rilevante nell'analisi delle imprese Born Global (Knight and Cavusgil, 2004).

Perciò, considerando la dinamicità caratterizzante l'ambiente in cui operano queste imprese e considerando l'orientamento tecnologico che incentiva lo sviluppo di prodotti innovativi, si può affermare che il paradigma delle *organizational capabilities* è il più appropriato per lo studio delle Born Globals (Knight and Cavusgil, 2004).

Questo paradigma riassume i fattori, sia interni che esterni, che influenzano i risultati di business delle *Gradually Globalizing firms*, per poi valutarne l'impatto in termini di performance delle imprese Born Global. Secondo l'*OC paradigm*, il modo in cui le imprese adattano le loro capacità ai cambiamenti ambientali influenza la capacità delle imprese di raggiungere e mantenere performance elevate (Efrat and Shoham, 2012; Teece, Pisano and Shuen, 1997).

Il paradigma presenta un concetto particolare definito come: *push-pull interaction* tra le capacità di un'azienda e il suo ambiente operativo, enfatizza quindi la relazione tra l'adattabilità delle capacità possedute dalle imprese e le dinamicità degli ambienti in cui operano le stesse (Efrat and Shoham, 2012). Questa particolare interazione di tipo *push and pull* consiste in un insieme di fattori interni (*push*) che spingono le Born Globals ed esterni (*pull*), che attirano le Born Globals (Mathews and Zander, 2007). La combinazione di questi fattori interni ed esterni definisce la performance strategica (di breve termine) e la sopravvivenza (performance di lungo termine) delle imprese Born Global. Si aggiunge inoltre che mentre i fattori interni fanno riferimento alle capacità possedute dalle BGs, i fattori esterni consistono nelle caratteristiche dei mercati target in cui l'imprenditore desidera realizzare una crescita.

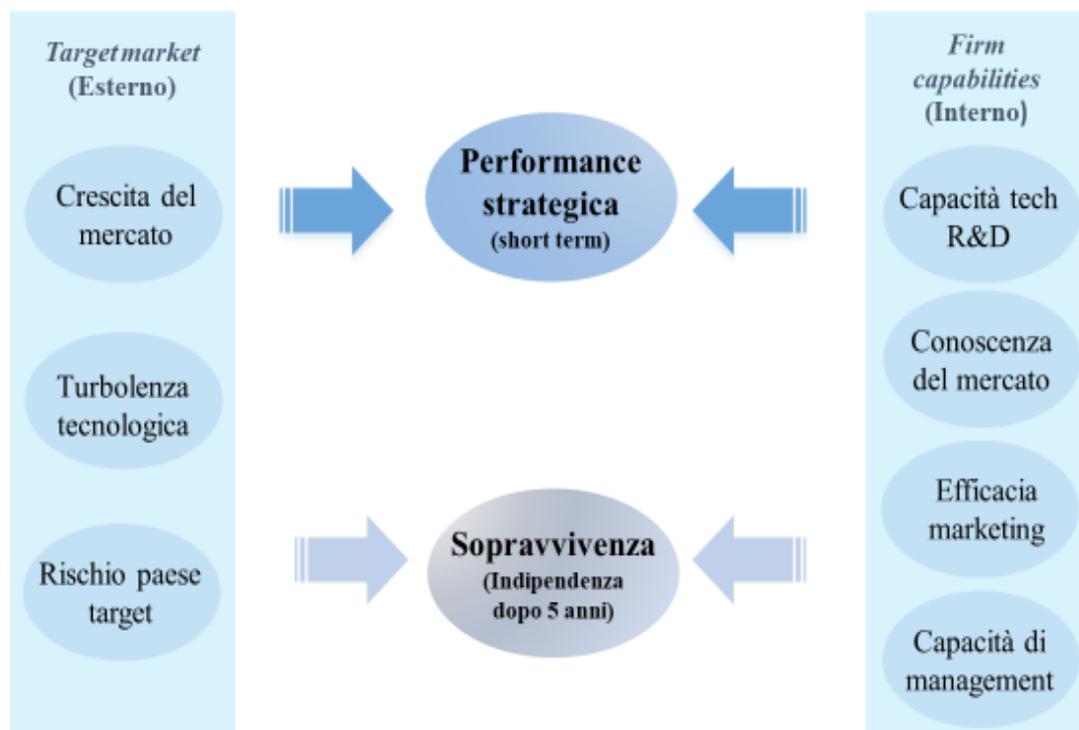


Figura 4 Il paradigma delle capacità organizzative Fonte: Efrat e Shoham, 2012

Come si osserva nella Figura 4, il modello presentato è suddiviso in due parti: la parte di sinistra fa riferimento al mercato target in cui un'impresa Born Global vuole entrare e quindi fa riferimento a tutti i fattori esterni che impattano sulla performance (e che in qualche modo attraggono le Born Globals), mentre la parte di destra fa riferimento alle conoscenze e capacità possedute dall'azienda e quindi riguarda i fattori interni che influenzano la performance (e che spingono le Born Globals ad attuare strategie).

Si può affermare che l'impatto nel breve termine è stato analizzato in termini di performance strategica; mentre l'impatto nel lungo termine viene valutato in termini di sopravvivenza (dopo cinque anni dalla fondazione).

Analizziamo di seguito i fattori esterni che corrispondono alle condizioni ambientali tipiche degli ambienti in cui operano le Born Globals:

- **Turbolenza tecnologica:** che si riferisce ai rapidi cambiamenti che avvengono negli ambienti tecnologici. Questo elemento crea ambienti instabili e può essere visto come una minaccia per l'attività operativa delle aziende, poiché cambiamenti frequenti spingono le aziende a adattarsi continuamente ai nuovi trend tecnologici. Ma nel caso di aziende Born Global, la turbolenza tecnologica aiuta le stesse aziende a raggiungere un vantaggio competitivo evitando che i loro

prodotti e servizi possano essere imitati. Ciò accade per il fatto che le Born Globals sono aziende che operano in ambienti dinamici e che sfruttano i trend tecnologici per ideare nuovi prodotti ed entrare in nuovi mercati (Efrat and Shoham, 2012; Knight and Cavusgil, 2004). Ritenere che la componente tecnologica sia uno dei fattori esterni ad impattare sulla performance di una Born Global, significa esaltare la capacità di trarre vantaggio dall'utilizzo e dall'applicazione di tali tecnologie;

- **Rischio Paese target:** che consiste nel rischio che proviene da aspetti sociali, economici e politici del paese target che possono ridurre la performance aziendale. Le Born Globals non possiedono la conoscenza che permetterebbe di ridurre l'impatto della *liability of foreignness*; chiaramente il rischio paese aumenta al crescere dell'incertezza espressa da ognuno dei precedenti elementi (Sapienza, Autio, George and Zahra, 2006). Comprendiamo l'importanza di tale elemento perché le imprese Born Global hanno la capacità di entrare in nuovi paesi diversi, in un lasso di tempo breve. Ciò, permette di sfruttare le condizioni favorevoli di questi mercati ma al tempo stesso aumenta il rischio operativo (Efrat and Shoham, 2012). Nonostante ciò, le Born Globals utilizzando le relazioni di *network*, riescono a ridurre l'impatto delle *liabilities of foreignness*;
- **Crescita del mercato:** che si riferisce alla dimensione futura del mercato target. Le imprese Born Global tendono ad operare in mercati di nicchia a causa delle loro caratteristiche, questi mercati sono relativamente piccoli e perciò meno competitivi (Knight and Cavusgil, 2004). Queste imprese possono essere in grado di sfruttare i benefici futuri derivanti dalla crescita potenziale del mercato di nicchia, definendo una posizione competitiva forte e stabile entro questi mercati (Efrat and Shoham, 2012). In sostanza, le imprese Born Global possiedono una visione imprenditoriale che permette loro di realizzare un ottimo posizionamento in un mercato di nicchia, in previsione di una sua crescita futura.

Infine, analizziamo i fattori interni ovvero le capacità possedute dalle Born Globals:

- **Capacità di management:** sono definite come “un insieme complesso di *skills* e conoscenza accumulata che permette all'azienda di coordinare le attività ed usare i propri *assets*” (Day, 1994). Queste abilità sostengono la crescita delle imprese potendo sfruttare le capacità grazie alle quali, le imprese Born Global riescono ad

essere proattive, ad acquisire le risorse e a vendere i prodotti in tutto il mondo (Efrat and Shoham, 2012). Inoltre, anche l'abilità di creare e mantenere alleanze di *network* fa parte delle capacità manageriali (Phillips McDougall, Shane and Oviatt, 1994). Le capacità manageriali sono le capacità insite nella figura dell'imprenditore di una Born Global, senza le quali non esisterebbe il carattere di dinamicità che caratterizza questa categoria di imprese;

- Capacità in ambito tecnologico e *R&D*: sono definite come “l'abilità dell'impresa di coniugare efficientemente un certo numero di risorse per ingaggiare un'attività produttiva e per perseguire un certo obiettivo” (Dutta, Narasimhan and Rajiv, 1999). Gli studi affermano che le Born Globals riescono a ridurre il rischio dell'internazionalizzazione grazie alle loro competenze, con cui creano una nicchia di mercato priva di competizione (Knight and Cavusgil, 2004; Phillips et al. 1994). Infatti, queste aziende hanno un orientamento innovativo per cui, queste capacità sono necessarie per sviluppare prodotti innovativi e processi altamente tecnologici (Efrat and Shoham, 2012). Considerando gli enormi progressi avvenuti nel campo delle tecnologie digitali, è possibile affermare che in questi anni l'impatto dell'*R&D* è cresciuto a dismisura. Questo impatto si ravvisa soprattutto nell'accelerazione che la tecnologia realizza durante il processo di crescita di un'azienda innovativa;
- Efficacia del marketing: è una delle *marketing capabilities* di una Born Global e si riferisce all'utilizzo di strumenti di varia natura per valutare l'efficacia delle attività di marketing. La misurazione dell'efficacia fa sì che l'impresa sia in grado di migliorare le operazioni durante il loro svolgimento e di migliorare l'approccio al consumatore (Efrat and Shoham, 2012; Narver and Slater, 1990). In ultima istanza, ciò permetterà alla Born Global di focalizzarsi sul soddisfacimento dei bisogni dei propri clienti e di conseguenza l'impresa guadagnerà quote di mercato e ridurrà l'impatto negativo della competizione (Knight and Cavusgil, 2004). Quindi, definire una politica di marketing efficace permette ad un'impresa Born Global di analizzare, comprendere e soddisfare al meglio i bisogni dei consumatori. Ciò si riflette positivamente sulla performance di mercato e sul brand della Born Global;

- Conoscenza del mercato: anch'essa fa parte delle *marketing capabilities* e consiste nelle informazioni che l'azienda raccoglie riguardo i *competitors* e i clienti. Questa conoscenza permette di migliorare l'approccio con cui le imprese Born Global entrano in nuovi mercati, migliorare le capacità dinamiche e ridurre il rischio associato all'operare in diversi mercati. Infine, una migliore conoscenza del mercato permette all'impresa di migliorare i risultati aziendali e di facilitare lo sviluppo delle attività e delle strategie delle Born Globals (Efrat and Shoham, 2012; Narver and Slater, 1990; Zander and Kogut, 1995).

Questo modello dimostra che i tre fattori esterni elencati, durante le operazioni iniziali, influenzano la performance strategica di breve termine mentre i fattori interni (le capacità di una Born Global) sono fattori influenzanti la sopravvivenza delle imprese e quindi la performance strategica di lungo termine (Efrat and Shoham, 2012).

Da una parte, abbiamo i fattori esterni, riguardo i quali le ricerche affermano che la turbolenza tecnologica abbia un impatto positivo sulla performance strategica di breve termine poiché, operando le Born Globals in ambienti caratterizzati da rapidi cambiamenti tecnologici, è possibile per le stesse sfruttare i benefici generati dalla turbolenza tecnologica (Song et al., 2005). Invece il rischio paese ha un impatto negativo sulla performance strategica di breve periodo poiché, cercare di operare in un paese estero che attraversa condizioni non favorevoli, aumenta la vulnerabilità dell'azienda ed evidenzia le debolezze delle Born Globals (Zaheer and Mosakowski, 1997). Infine, il fattore esterno della crescita del mercato permette alle aziende Born Global di sfruttare un alto potenziale di mercato e di individuare nicchie di mercato insoddisfatte a bassa intensità competitiva. Poiché la crescita del mercato guida il processo di internazionalizzazione delle Born Globals, vi è un impatto positivo sulla performance strategica di breve termine (Efrat and Shoham, 2012).

Dall'altra, abbiamo i fattori interni, riguardo i quali si evidenzia che le capacità manageriali e le competenze tecnologiche in ambito *R&D*, hanno un impatto positivo sulla performance strategica di lungo termine perché permettono di raggiungere gli obiettivi delle imprese Born Global definendo un orientamento altamente tecnologico (Efrat and Shoham, 2012). Anche la misurazione dell'efficacia del marketing ha un impatto positivo sulla performance di lungo periodo perché, permette di modificare gli sforzi (soprattutto in quei casi in cui la conoscenza del mercato è di minore importanza)

che una Born Global mette in atto per poter soddisfare i bisogni dei mercati in cui opera. Dunque, la conoscenza del mercato ha un impatto positivo sulla performance strategica di lungo termine poiché, influenza i posizionamenti di mercato e abilita un incremento della crescita durante le fasi iniziali del processo di internazionalizzazione (Efrat and Shoham, 2012).

In sostanza, durante le fasi iniziali di espansione internazionale le imprese Born Global hanno bisogno di definire un collocamento di mercato individuando la loro nicchia, la cui creazione è facilitata tramite lo sfruttamento della conoscenza del mercato (Efrat and Shoham, 2012).

Poi, nelle fasi finali ed una volta che le operazioni sono più diversificate, le Born Globals cercano di costituire delle alleanze strategiche che migliorino le attività svolte nei mercati esteri.

Grazie alle alleanze, le Born Globals saranno libere di focalizzarsi sul loro *core business* lasciando ai *partners* il compito di raccogliere informazioni dal mercato (come parte del loro ruolo nella funzione di marketing) (Efrat and Shoham, 2012; Weerawardena *et al.*, 2007).

2.3.2 Elementi necessari e sufficienti per la costituzione di imprese Born Global durevoli

L'obiettivo di questo paragrafo è quello di spiegare gli elementi che permettono di costituire imprese Born Global che posseggano un vantaggio competitivo durevole (Oviatt and McDougall, 2005). I quattro elementi individuati offrono una visione di insieme di quelli che potremmo definire come ulteriori fattori critici di successo di Born Globals mature.

Gli elementi individuati vengono di seguito presentati:

1. Internalizzazione di alcune transazioni: è l'elemento basilare di tutte le imprese che siano nuove o già consolidate, domestiche o multinazionali. Sostanzialmente, la presenza di questo elemento ci permette di affermare la presenza di entità organizzative e quindi di imprese (Oviatt and McDougall, 2005). In sostanza, la presenza dell'internalizzazione di alcune transazioni consente di individuare a livello macro la presenza di un'organizzazione o impresa;
2. Strutture di governance alternative: per distinguere le nuove imprese da quelle già consolidate è necessario possedere al di là dell'elemento dell'internalizzazione, quello del ricorso a forme alternative di governance. Ciò accade a causa del fatto

che le imprese Born Global, non possedendo risorse a sufficienza, tendono ad internalizzare o possedere solo una piccola parte delle risorse necessarie per sopravvivere (a differenza delle grandi imprese). Perciò, queste imprese fanno spesso ricorso a modalità di governance alternative al fine di poter controllare gli *assets* critici; le forme più ricorrenti sono quelle delle strutture ibride come *licensing* e *franchising* (Oviatt and McDougall, 2005; Williamson, 1991). Quindi, il ricorso a strutture di governance alternative permette di supporre ragionevolmente che, l'azienda di cui stiamo parlando, è molto probabilmente un'azienda di nuova costituzione o comunque di piccola dimensione;

3. Vantaggio di essere localizzati all'estero: questo elemento permette di distinguere le imprese internazionali da quelle che operano in mercati nazionali. Il vantaggio dovuto alla possibilità di operare in un mercato estero consiste nella grande mobilità della conoscenza prodotta (Dunning, 1988). Infatti, la conoscenza ad elevato valore può essere riprodotta e trasferita attraverso le nuove infrastrutture comunicative. Ciò permette di coprire gli svantaggi relativi alla presenza contemporanea in più mercati di cui si ha poca conoscenza (Oviatt and McDougall, 2005);
4. Risorse uniche: se i primi tre elementi rappresentano gli elementi necessari per individuare le Born Globals quest'ultimo elemento rappresenta la condizione sufficiente per la definizione di un vantaggio competitivo durevole. È necessario che una Born Global possieda delle risorse uniche e quindi non replicabili da alcuna impresa perché attraverso esse, è possibile costituire un vantaggio competitivo durevole (Barney, 1991; Oviatt and McDougall, 2005).

Ciò che realmente possiamo enfatizzare a seguito dell'individuazione di tali elementi, è un processo graduale di selezione attraverso cui possiamo: individuare un'impresa, distinguere le nuove imprese dalle imprese consolidate ed in seguito, vengono distinte le imprese Born Global dalle imprese nazionali di nuova costituzione. Infine, riusciamo a differenziare le Born Globals che possiedono un vantaggio competitivo durevole, da quelle che invece sono destinate ad uscire dal mercato.

Il primo elemento (internalizzazione di alcune transazioni) distingue le transazioni che prendono piede nelle organizzazioni da quelle che invece sono governate dal mercato; dall'insieme di transazioni che avvengono nelle organizzazioni ci si focalizza sul secondo

elemento (strutture di governance alternative) che differenziano le transazioni che avvengono nelle nuove imprese da quelle che avvengono nelle imprese consolidate. In seguito, il terzo elemento (vantaggio di essere localizzati all'estero) separa le transazioni che costituiscono le nuove imprese internazionali da quelle che definiscono le nuove imprese domestiche. Infine, il quarto elemento (risorse uniche) permette di identificare le nuove e durevoli imprese Born Global da quelle che invece hanno vita breve.

CAPITOLO 3

Percorsi strategici nelle imprese Born Global

3.1 L'evoluzione del concetto di internazionalizzazione

Al fine di analizzare i percorsi strategici delle imprese Born Global, è fondamentale comprendere il cambiamento avvenuto nel concetto di internazionalizzazione. I primi studi sull' internazionalizzazione risalgono ad inizio anni Ottanta ed in una decade, questo fenomeno ha acquisito maggiore importanza a causa della crescita delle imprese multinazionali. Durante questi anni (nello specifico nel 1977) è stato introdotto l'*Uppsala Model*²¹, che descrive il processo tradizionale di internazionalizzazione definendolo come graduale; questo modello è basato sull'assunzione che l' internazionalizzazione ha inizio in mercati geograficamente più vicini al mercato domestico (Johanson and Vahlne, 1977; Paul and Rosado-Serrano, 2019). Ma il suddetto modello non spiega il concetto di internazionalizzazione rapida realizzato dalle imprese Born Global, le quali mostrano un contrasto sostanziale con il tradizionale modello di crescita internazionale previsto dagli studi definiti nell'*Uppsala Model*.

Quindi, da una parte abbiamo i modelli tradizionali che definiscono l' internazionalizzazione come un processo di apprendimento e di incremento graduale del *commitment* verso i mercati internazionali, entrando prima nei mercati geograficamente più vicini a quello di origine (Johanson and Vahlne, 1977; Sleuwaegen and Onkelinx, 2014). Dall'altra, l'approccio delle aziende Born Global consiste in un processo di internazionalizzazione accelerato e rapido, sin dalla loro fondazione. In sostanza, il modello tradizionale è stato messo in discussione a seguito dell'affermazione delle imprese Born Global, per due motivi: l'ampiezza dei mercati in cui vogliono competere e la necessità di sviluppare e sfruttare risorse critiche (Sleuwaegen and Onkelinx, 2014).

Di conseguenza, una delle principali differenze tra il modello di internazionalizzazione graduale e quello delle Born Globals risiede chiaramente nella velocità con cui l'impresa

²¹ Secondo l'*Uppsala Model* un'impresa riesce ad acquisire e implementare la conoscenza del mercato estero nel tempo, primariamente attraverso la conoscenza del proprio mercato di appartenenza o di origine e poi sarà in grado di aumentare i propri investimenti ed espandersi gradualmente verso i mercati più distanti (Johanson and Vahlne, 1977; Karra N., 2016).

realizza il processo di internazionalizzazione. Infatti, il processo di internazionalizzazione graduale descritto dall'*Uppsala Model* richiede un ammontare non esiguo di tempo.

Tra i vari strumenti di analisi impiegati nel modello di *Uppsala*, citiamo l'*Ownership-Location-Internalization paradigm (OLI)*, il quale richiede tre condizioni affinché un'impresa possa stabilirsi in un mercato estero:

- L'impresa deve possedere un vantaggio strategico (*ownership advantage*);
- Il paese estero arreca un vantaggio in termini di localizzazione (*location advantage*);
- I costi organizzativi sono tali che la scelta di internalizzare è la più redditizia (*internalization advantage*) (Callens, 2018; Dunning, 1973; Dunning, 1977).

Quindi, secondo l'*OLI paradigm* si può ritenere che se l'azienda dovesse possedere un vantaggio strategico potrebbe definire dei rapporti commerciali per iniziare ad operare timidamente nel mercato estero (Es: usare una licenza di vendita). Mentre se dovesse possedere sia il requisito dell'*ownership* che quello dell'*internalization*, dovrebbe sviluppare una rete di vendita di cui detiene la proprietà (Callens, 2018). Cosicché, se la situazione dovesse soddisfare i tre requisiti²² previsti dal paradigma, allora l'azienda potrebbe considerare di realizzare un investimento diretto estero (IDE).

Come affermato, la nascita e lo sviluppo delle aziende Born Global hanno portato ad un ampliamento del campo di ricerca dell'*international entrepreneurship*²³.

Ciò che vogliamo sottolineare è che nel concetto di internazionalizzazione di un'impresa vi è stata un'evoluzione per la quale si è verificato una sorta di “distaccamento” dall'*Uppsala Model*. Come evidenziato, l'*Uppsala Model* descrive l'internazionalizzazione di un'azienda come un processo secondo cui avviene una crescita graduale in mercati sempre più distanti fisicamente e di conseguenza il comportamento che un'impresa mette in atto nel singolo mercato è frutto di un *commitment* e di un apprendimento organizzativo sempre più elevati (Johanson and Vahlne, 1977; Svante, 2011). Il distaccamento dall'*Uppsala Model* è avvenuto poiché, sulla base degli studi, è

²² Questi tre steps individuati dall'OLI paradigm, sono gli stessi che vengono presi in considerazione nell'*Uppsala Model*; quindi l'azienda inizia ad avere un approccio con il mercato estero tramite delle esportazioni occasionali, poi si serve di un agente indipendente per poter consolidare la propria presenza, crea una sussidiaria per realizzare le vendite e infine viene costruito un sito produttivo nella nazione estera.

²³ Oviatt e McDougall (2005) definiscono il concetto di *international entrepreneurship* come “la scoperta, mobilitazione, valutazione e sfruttamento delle opportunità, oltre i confini nazionali, per la produzione di beni e servizi” (Oviatt and McDougall, 2005).

possibile constatare che le Born Globals abbiano la possibilità di sfruttare differenti modalità di entrata e questa visione chiaramente contrasta con il tipico percorso di internazionalizzazione *step by step* (Svante, 2011).

Inoltre, studi precedenti affermano che il limite principale dell'*Uppsala Model* risiede nel fatto che non realizza un focus sui concetti di comportamento imprenditoriale e internazionalizzazione accelerata (Oviatt and McDougall, 2005).

Oviatt e McDougall (2005) definiscono quattro elementi necessari grazie ai quali è possibile descrivere il rapido processo di internazionalizzazione di un'impresa Born Global:

1. Formazione organizzativa attraverso l'internazionalizzazione: ovvero una Born Global riesce ad estrapolare una visione formativa durante il proprio processo di internazionalizzazione;
2. Strutture di governance alternative: il ricorso a tali strutture si rispecchia in una grande flessibilità da parte delle imprese Born Global attraverso cui poter superare i propri limiti;
3. Vantaggi di essere localizzati all'estero: questo vantaggio si esprime in termini di acquisizione e definizione potenziale sia di conoscenza che di relazioni con eventuali *partners*;
4. Controllo sulle risorse uniche: la possibilità di esercitare un controllo su tali risorse permette di ottenere un vantaggio in termini di qualità del prodotto e di presidio del mercato (Oviatt and McDougall, 2005).

Poiché le aziende Born Global mancano dell'esperienza organizzativa e dei processi manageriali coordinati tipici di una società multinazionale consolidata, devono considerare attentamente la strategia di entrata che useranno per entrare in nuovi mercati geografici (Oviatt and McDougall, 2005).

3.1.1 I benefici derivanti dall'espansione internazionale delle imprese Born Global

Come già chiarito nel primo capitolo, il termine Born Global si presenta attraverso varie accezioni come *Global Start-ups* o *International New Ventures*; le varie terminologie utilizzate nella letteratura possono essere riassunte nel concetto di *Born Internationals* (Johanson and Martín Martín, 2015). Gli studi effettuati da Johanson e Martín (2015) ci forniscono delle evidenze interessanti, che possiamo interpretare come i benefici che le

Born Globals o *Born Internationals* possono ottenere nell'intraprendere un percorso di internazionalizzazione.

Tenendo in considerazione che l'internazionalizzazione di un'azienda porta dei benefici alla stessa nella misura in cui l'orizzonte temporale di tale processo risulta prolungarsi, può essere importante capire quali siano le differenze nelle caratteristiche del processo di internazionalizzazione delle Born Global più giovani, rispetto invece alle imprese Born Global nate già da tempo (Johanson and Martín Martín, 2015). Quindi, intuitivamente le Born Globals consolidate sono quelle imprese che hanno intrapreso già da tempo una crescita internazionale (ottenendo già dei risultati), invece le Born Globals più giovani sono quelle imprese che stanno per intraprendere o hanno appena intrapreso il percorso dell'internazionalizzazione. Di seguito, andremo quindi a descrivere e comprendere le differenze esistenti, in termini di internazionalizzazione, tra le imprese Born Global di nuova costituzione (quindi più giovani) e quelle Born Globals consolidate. Tali differenze vengono ravvisate in termini di: esperienza sul mercato, *commitment* verso l'internazionalizzazione ed intensità del processo di internazionalizzazione.

Gli studiosi dimostrano che le principali differenze tra le Born Globals giovani e quelle più consolidate risiedono nel fatto che:

- Le Born Globals che operano già da tempo possiedono un'esperienza (intesa come conoscenza del mercato) di business in ambito internazionale maggiore rispetto alle imprese Born Global appena costituite. Durante l'internazionalizzazione un ruolo importante è svolto dal processo di acquisizione di esperienze, poiché accumulare esperienza permette di ridurre l'incertezza percepita e aiuta l'azienda ad individuare nuove opportunità di business nei mercati esteri (Johanson and Martín Martín, 2015). In sostanza, il fatto di agire in un mercato estero permette alla Born Global di comprendere come gestire il mercato, generando così nuova conoscenza. Però, come sappiamo le Born Globals seppur operino all'estero, non è detto che posseggano le competenze necessarie per operare con successo in tali mercati o che non abbiano la necessità di continuare ad apprendere. Quindi, più a lungo una Born Global opera a livello internazionale e più esperienza è in grado di accumulare. L'eterogeneità di cui si caratterizzano i mercati esteri spinge le Born Globals ad applicare differenti strategie, le quali implicano l'utilizzo di differenti modalità di entrata. In conclusione, all'aumentare del numero dei

mercati in cui una Born Global opera e all'aumentare della varietà delle strategie di entrata, si osserva che l'ampiezza della gamma di problemi che una Born Global dovrà risolvere, aumenterà (Johanson and Martín Martín, 2015). Di conseguenza, tutto ciò comporta un incremento nell'acquisizione di esperienza internazionale ed è chiaro che per accumulare esperienza internazionale c'è bisogno di tempo, quindi come già affermato le Born Globals già consolidate presentano un grado di esperienza internazionale molto elevato;

- Le Born Globals che operano già da tempo mostrano un *commitment* verso la realizzazione del processo di internazionalizzazione maggiore rispetto alle imprese Born Global appena costituite. Il concetto di *commitment* si riferisce non solo alla continuità e alla stabilità delle azioni che vengono intraprese per perseguire i propri obiettivi, ma anche all'essere disponibili nel persistere verso il raggiungimento di tali obiettivi (Johanson and Martín Martín, 2015). Nel caso delle imprese Born Global il *commitment* si manifesta attraverso l'impiego di risorse (soprattutto umane) per realizzare operazioni di business a livello internazionale ovvero nell'investire risorse per individuare il mercato estero in cui operare. Inoltre, il concetto di *commitment* verso l'internazionalizzazione consiste sia nella misura in cui un'azienda investe nei mercati stranieri, che nel modo in cui una Born Global organizza tutte le funzioni aziendali (Johanson and Martín Martín, 2015). È chiaro che una Born Global consolidata che opera in propri siti produttivi presenta un *commitment* più elevato rispetto ad una Born Global che invece opera da poco tempo nel mercato servendosi di agenti o distributori;
- Le Born Globals che operano già da tempo manifestano un'intensità nel processo di internazionalizzazione più alta rispetto alle imprese Born Global appena costituite. L'intensità nell'internazionalizzazione viene definita anche come livello di internazionalizzazione, ovvero come "la misura in cui una Born Global risulta indipendente dalle attività realizzate nel mercato internazionale e integrata nei mercati esteri in cui opera" (Johanson and Martín Martín, 2015). Le ricerche affermano che le Born Globals seguono un processo attraverso cui implementate l'intensità con cui avviene l'internazionalizzazione. Secondo tale processo: si inizia realizzando delle esportazioni verso i mercati target ed impegnandosi nello svolgere alcune attività a valore aggiunto, per poi realizzare (attraverso la

funzione Ricerca e Sviluppo) le attività a valore aggiunto presso sussidiarie costituite attraverso fusioni ed acquisizioni (Johanson and Martín Martín, 2015). Conseguentemente, si realizzano: un incremento nella dipendenza della Born Global dalle operazioni internazionali e una struttura organizzativa integrata a livello internazionale. Tutto ciò fa sì che i legami che le Born Globals possiedono con i mercati esteri aumentino nel tempo; queste relazioni crescenti con i mercati esteri si manifestano attraverso una maggiore intensità nel processo di internazionalizzazione (Johanson and Martín Martín, 2015).

Per concludere, i benefici che una Born Global può potenzialmente trarre durante la propria internazionalizzazione consistono in: una maggiore conoscenza del mercato e maggiore esperienza internazionale (che includono anche una migliore qualità del *network* di relazioni di business), un maggior *commitment* o disponibilità di risorse verso il perseguimento dei propri obiettivi ed un legame maggiore con i mercati esteri in cui si opera.

3.1.2 L'importanza dell'esperienza internazionale e del commitment aziendale nel processo di internazionalizzazione delle imprese Born Global

Gli studi dimostrano che il processo di apprendimento è un elemento critico nelle Born Globals, considerando soprattutto che l'accumulo di esperienza è la componente principale ai fini dello sviluppo delle competenze e conoscenze critiche richieste per internazionalizzare (Johanson and Martín Martín, 2015). Gli studi a nostra disposizione riguardo l'accumulo di esperienze e il processo di apprendimento presentano due accezioni differenti. Nella prima, vengono presi in considerazione i fondatori o il top management delle imprese Born Global come attori chiave poiché hanno acquisito molta esperienza nei loro precedenti percorsi di carriera (Oviatt and McDougall, 2005). In sostanza, le Born Globals che hanno consolidato la propria posizione nei mercati esteri possiedono un grande bagaglio di esperienze sia perché queste imprese non smettono mai di imparare, sia a causa delle potenzialità di apprendimento insite nel processo di internazionalizzazione (Johanson and Martín Martín, 2015). Nella seconda accezione, si afferma che le imprese Born Global presentano una capacità di apprendere più velocemente ed in modo migliore rispetto alle altre imprese. Nonostante la grande capacità di apprendimento delle Born Globals possiamo concludere che sicuramente l'elevata velocità dell'espansione internazionale espone, con un conseguente aumento del

rischio e dell'incertezza, le imprese Born Global a nuove culture, nuovi mercati e a nuove modalità di fare business (Johanson and Martín Martín, 2015). Di conseguenza, questa esposizione alle condizioni esterne spinge le Born Globals a adattarsi e a cambiare in base alle condizioni riscontrate. Ma al tempo stesso, vi è un limite all'esperienza che una Born Global può accumulare in uno specifico periodo di tempo e quindi c'è un punto in cui l'acquisizione di esperienze non può tramutarsi in nuove competenze o conoscenze (ovvero la capacità di apprendimento si esaurisce) (Johanson and Martín Martín, 2015). Si è giunti alla conclusione che nelle Born Globals consolidate vi è un elevato *commitment* verso la realizzazione dell'internazionalizzazione. Questo impegno maggiore include e coinvolge anche un aumento in termini di complessità dell'ambiente di mercato internazionale e per gestire questa grande complessità sono richieste nuove modalità di coordinamento e controllo delle organizzazioni. Quindi è sempre necessario bilanciare il grado o la misura del *commitment* all'internazionalizzazione con la complessità e la dimensione dell'organizzazione.

In conclusione, da una parte abbiamo la componente dell'esperienza internazionale che viene alimentata dal processo di apprendimento continuo in cui sono coinvolte le Born Globals, ma che al tempo stesso richiede una grande capacità di gestione delle incertezze. Dall'altra abbiamo il *commitment*, attraverso il quale a nostro avviso è possibile affrontare i rischi a cui un'impresa va incontro durante una crescita internazionale. Infatti, un'impresa che vuole realizzare un processo di internazionalizzazione ha la necessità di essere pragmatica e al tempo stesso disponibile a approfondire le risorse necessarie a tale fine, sia che esse provengano dal singolo imprenditore (o dalla singola impresa) o dai *partners* presenti nel *network* in cui la stessa è inserita.

3.1.3 Le forze che incidono sulla velocità del processo di internazionalizzazione di una Born Global

Si ritiene opportuno aggiungere alle osservazioni appena riportate alcune riflessioni derivanti dagli studi effettuati da Oviatt and Mcdougall (2005) riguardo le forze che incidono sulla velocità con cui avviene l'internazionalizzazione delle imprese Born Global. Quindi, basandoci su questi studi possiamo passare al vaglio del modello che descrive queste quattro forze o fattori. Di seguito viene proposto tale modello.

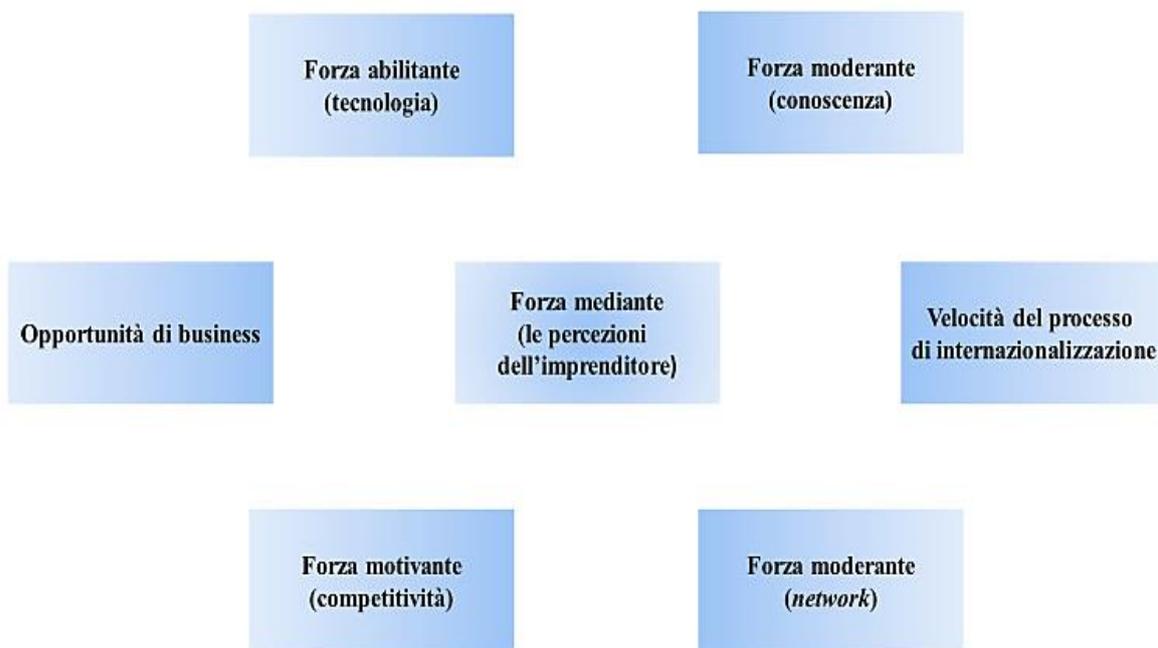


Figura 5 Le forze che influenzano la velocità di internazionalizzazione Fonte: Oviatt and McDougall, 2005

L'obiettivo degli autori è quello di spiegare il motivo per cui a seconda del comportamento imprenditoriale messo in atto, alcune imprese riescono a superare i confini nazionali più velocemente rispetto ad altre. In Figura 5 viene proposto un modello nel quale sono rappresentate quattro tipologie di forze che determinano la velocità del processo di internazionalizzazione di una Born Global. Procediamo quindi alla catalogazione di tali forze:

1. **Abilitante:** la prima forza viene descritta come forza abilitante poiché rende il percorso dell'internazionalizzazione rapida percorribile (Oviatt and McDougall, 1999). La forza abilitante consiste principalmente nelle tecnologie digitali che permettono di realizzare una comunicazione rapida e di alta qualità in tutto il mondo. Al tempo stesso, si prendono in considerazione i vantaggi apportati dai trasporti che sono divenuti ormai più efficienti e veloci fra differenti paesi e nazioni estere; questi vantaggi si sostanziano in evidenti risparmi di costo per il commercio estero. In sostanza, la forza abilitante è alimentata dai tre elementi fondanti appena descritti, ovvero tecnologie digitali, comunicazione e trasporti; i quali realizzano una spinta abilitante per un'impresa Born Global verso una rapida internazionalizzazione;
2. **Motivante:** la seconda altro non è che la forza che motiva la competizione all'interno del mercato. Laddove la componente tecnologica consente il processo

di internazionalizzazione rapida, i concorrenti incoraggiano o addirittura impongono questa rapidità agli imprenditori. Ciò che gli studi asseriscono consiste nel fatto che se la tecnologia, come visto, rende possibile una crescita internazionale rapida al tempo stesso, la presenza di concorrenti (anche potenziali) rappresenta una spinta motivante ed incoraggiante ad intraprendere tale percorso con rapidità;

3. **Mediante:** la terza forza è quella che in qualche modo media l'internazionalizzazione. Questa forza si identifica con le percezioni e le azioni messe in atto dagli imprenditori i quali, interpretano ed analizzano il potenziale di un'opportunità di business in termini di efficienza nella comunicazione, nei trasporti e nella tecnologia valutandone anche la misura in cui i concorrenti rappresentano una minaccia (Oviatt, Shrader and McDougall, 2004). Quindi, la velocità con cui avviene l'internazionalizzazione di una Born Global dipende anche dalla forza mediante esercitata dall'imprenditore stesso;
4. **Moderante:** la forza moderante si suddivide in due differenti tipologie di forze che influenzano la velocità del processo di internazionalizzazione. Le due forze moderanti consistono nella quantità di conoscenza che può essere appresa e nel *network* di contatti dell'imprenditore. Infatti, questo dualismo è dovuto al fatto che la potenziale conoscenza ottenibile dall'opportunità di business, sommata agli elementi caratterizzanti il *network* internazionale dell'imprenditore definiscono la velocità a cui avviene il processo di internazionalizzazione di una Born Global (Oviatt and McDougall, 2005).

Ai fini della nostra analisi, il modello presentato in Figura 5 può essere analizzato secondo la seguente chiave di lettura: nel momento in cui l'imprenditore osserva una potenziale opportunità di business per la propria impresa in un mercato estero, entrano in gioco le forze abilitanti (la tecnologia) e motivanti (la competitività sul mercato), che poi confluiscono nelle percezioni dell'imprenditore (ovvero la forza mediante) ed infine intervengono, le due forze moderanti. In questo modo vediamo come le quattro forze precedentemente descritte influenzano e definiscono il processo di internazionalizzazione rapida messo in atto.

3.1.4 Per quali ragioni le imprese Born Global intraprendono un percorso di internazionalizzazione sin dalla loro fondazione?

Cavusgil e Knight (2009) hanno individuato un insieme di fattori interni alle imprese Born Global che guidano le stesse durante il processo di internazionalizzazione, sia nel caso in cui questo processo abbia origine dai primi istanti dopo la fondazione che entro pochi anni seguenti la stessa. Questi fattori rappresentano le ragioni per cui le Born Globals intraprendono un percorso di internazionalizzazione e definiscono il modo in cui realizzano tale processo (Cavusgil and Knight, 2009). Di seguito, si procede nell'elencare tali fattori:

1. Offerta di prodotti di qualità superiore: secondo gli studi molte imprese Born Global iniziano la propria attività come imprese che si focalizzano sulle caratteristiche distintive del proprio prodotto. Di conseguenza, basandosi sulla forza di un prodotto di qualità superiore (rispetto alla concorrenza) che ha acquisito credibilità e accettazione in tutto il mondo, le Born Globals riescono poi ad emergere come operatori internazionali (Cavusgil and Knight, 2009). Spesso l'internazionalizzazione delle Born Globals è associata al possesso di un prodotto innovativo, unico o di elevata qualità e quindi molti dei prodotti offerti dalle imprese Born Global possiedono un appeal globale. Chiaramente questi elementi fanno sì che le Born Globals ricerchino sin dalla loro fondazione un'espansione nei mercati esteri;
2. Caratteristiche di prodotto e mercato che richiedono un coinvolgimento a livello internazionale: in alcuni casi le imprese Born Global possono realizzare prodotti o componenti di prodotto talmente specializzati che la domanda interna risulta insufficiente (Cavusgil and Knight, 2009). Quindi, queste imprese decidono di internazionalizzare a causa della dimensione esigua del mercato domestico oppure le Born Globals decidono di internazionalizzare la propria dimensione al fine di ottenere l'accesso a quelle risorse scarse nella qualità e nella disponibilità nei mercati di origine;
3. Disposizione di un potere monopolistico nel mercato: a volte le imprese Born Global possono disporre di un potere monopolistico che deriva da conoscenza tacita, diritti di proprietà su prodotti e processi (Cavusgil and Knight, 2009). Oppure questo potere deriva dalla realizzazione di prodotti differenti o di superiore qualità rispetto a quelli dei *competitors*;

4. *Export pull*: in alcuni paesi si manifesta una domanda consistente per un ampio mix di prodotti e servizi tale per cui in caso di mancanza di fornitori, questo approccio *export pull* permette ai consumatori locali di soddisfare le proprie esigenze di acquisto rivolgendosi all'estero (Cavusgil and Knight, 2009). È proprio in questo momento che entrano in gioco le imprese Born Global che realizzano prodotti che occupano nicchie di mercato ampie posizionate a cavallo tra una nazione e l'altra. In definitiva, le Born Global sono attratte da questa domanda insoddisfatta nel mercato estero;
5. *Export push*: nella maggior parte dei casi le imprese Born Globals sono gestite da *managers* o imprenditori che possiedono un *mindset* internazionale, i quali percepiscono l'intero mondo come la propria arena competitiva (Cavusgil and Knight, 2009). Questi imprenditori realizzano una strategia di tipo *export push* offrendo i propri prodotti agli intermediari esteri che di conseguenza offrono questi prodotti ai consumatori finali. Oppure, realizzano proprie strutture di vendita per promuovere i propri prodotti direttamente presso il consumatore finale (Cavusgil and Knight, 2009);
6. Relazioni di business inserite in *networks* globali: evidenzieremo nel proseguo di tale capitolo l'importanza che i *networks* industriali²⁴ rivestono nella crescita delle imprese Born Global. Sostanzialmente, tramite queste reti con distributori esteri, *partners* inseriti in alleanze strategiche o *trading companies* viene facilitata l'espansione all'estero (Cavusgil and Knight, 2009). Inoltre, queste reti permettono alle imprese Born Global di acquisire conoscenza di grande valore riguardo opportunità di business internazionale e vantaggi che difficilmente sarebbero ottenibili senza questi legami;
7. Nicchie di mercato globali: molte imprese Born Global competono in nicchie di mercato. Sicuramente la globalizzazione ha incentivato la domanda di prodotto e servizi altamente personalizzati e al tempo stesso, la tecnologia ha permesso alle aziende di specializzarsi nell'occupare questi segmenti di mercato (Cavusgil and Knight, 2009). Chiaramente gli effetti apportati dalla globalizzazione e dalla tecnologia hanno realizzato delle esternalità positive, incentivando

²⁴ Un network industriale è una struttura organizzativa in cui un elevato numero di attori interconnessi sono coinvolti in attività economiche che convertono le risorse in prodotti finiti o servizi per la consumazione da parte del cliente finale (Cavusgil and Knight, 2009).

l'internazionalizzazione delle Born Globals. Di conseguenza, gli imprenditori sono stati in grado di sviluppare e sfruttare conoscenze specifiche per generare il cosiddetto "pensiero di nicchia", che consiste nell'abilità di saper identificare i mercati di nicchia globali che i piccoli *players* possono gestire. (Cavusgil and Knight, 2009).

3.1.5 Spiegare i fattori che innescano il processo di rapida internazionalizzazione

Gli studiosi (Gary e Knight, 2015) concordano nell'affermare che è possibile individuare un insieme di fattori di stampo aziendale che sembrano innescare il processo di rapida internazionalizzazione. Questi fattori sono identificati con: nuove condizioni o trend di mercato nel mercato globale, dimensione esigua del mercato domestico, emergenza di costituire *networks* e alleanze strategiche globali, capacità organizzative e progressi tecnologici in ambito produttivo e delle comunicazioni (Knight, 2015). Inoltre, anche le caratteristiche organizzative impattano nel successo del processo di rapida internazionalizzazione; queste caratteristiche includono: orientamento all'imprenditorialità, grado di innovazione, visione, *commitment* ed esperienza internazionale (Knight, 2015). L'internazionalizzazione rapida è associata anche ad un forte orientamento al mercato, alla capacità delle Born Globals di adattarsi ai mutamenti delle condizioni di mercato all'estero e al possesso di competenze di marketing a livello internazionale (Aspelund, Madsen and Moen, 2007; Knight, 2015). Infine, è possibile affermare che il management o i fondatori delle imprese che realizzano una crescita internazionale rapida, abbiano la possibilità di ottenere un *internationalization premium*. Questo premio deriva dal fatto che le imprese Born Global realizzano risultati migliori rispetto alle aziende che invece scelgono di rimanere interamente focalizzate sul mercato nazionale di appartenenza; il premio viene ottenuto a causa di: costi più bassi, possibilità di realizzare attività di *networking* e di apprendimento con i *partners* internazionali, facilità nel passaggio delle informazioni e attività di logistica efficiente (Knight, 2015). Sicuramente la componente dell'*Information Communication Technology* (ICT) nelle imprese Born Global ha una grande rilevanza, poiché permette alle aziende di nuova costituzione di progettare e realizzare prodotti personalizzati attraverso i quali poter competere e conquistare le nicchie di mercato internazionali. Di fatti, se da una parte Internet garantisce l'accesso a svariate informazioni riguardo i clienti, il mercato e i competitors, dall'altra, l'ICT realizza una funzione di supporto al processo di *decision-*

making poiché permette alle imprese Born Global (ad esempio nel momento in cui bisogna scegliere dei *business partners* adeguati) di accedere rapidamente alle informazioni chiave di cui necessita. In definitiva, i due grandi trend che permettono alle piccole imprese di realizzare un rapido processo di internazionalizzazione sono la globalizzazione e il progresso tecnologico.

In conclusione, si ritiene fondamentale definire alcune conclusioni in merito all'internazionalizzazione rapida e precoce delle imprese Born Global. Tali conclusioni vengono di seguito esposte:

- Le nazioni con mercati domestici di dimensione molto ridotta presentano un numero molto elevato di Born Globals (Knight, 2015). Infatti, uno dei fattori che spinge una Born Global alla ricerca di un percorso di internazionalizzazione risiede proprio nell'esigua dimensione del mercato di appartenenza;
- Le imprese Born Global sono inclini a realizzare offerte a valore aggiunto, ovvero offerte che siano uniche, differenziate ed innovative. Spesso queste offerte vengono realizzate grazie ai progressi tecnologici, scientifici o in ambito design e questo è un fattore distintivo estremamente importante che permette alle imprese Born Global di realizzare il processo di internazionalizzazione rapidamente;
- La *leadership* nelle imprese Born Global è spinta dal fatto che queste imprese possiedono una clientela internazionale a cui poter presentare le proprie offerte. Infatti, grazie al progresso tecnologico al giorno d'oggi è possibile raggiungere clienti in tutto il mercato globale in maniera flessibile. Sfruttare la grande flessibilità insita nel processo di acquisizione dei clienti permette alle Born Globals di implementare la propria crescita internazionale;
- La *leadership* nelle aziende Born Global è guidata da soggetti che gestiscono il cambiamento, che sostengono l'iniziativa di espansione all'estero e che radunano tutti gli attori interessati per approfondire uno sforzo congiunto verso tale iniziativa. Sicuramente questo sforzo congiunto è un fattore che incide positivamente sulla qualità con cui le Born Globals realizzano il processo di internazionalizzazione;
- Gli individui che si occupano di realizzare il cambiamento (come i fondatori o il management) presentano un orientamento imprenditoriale e modelli mentali, attraverso i quali sembra che possano contrastare il rischio insito nella crescita internazionale. La componente del rischio ha una grande rilevanza nel percorso di

internazionalizzazione delle imprese Born Global e quindi, è fondamentale realizzare attività di valutazione e gestione del rischio;

- Le imprese Born Global manifestano una grande propensione alla costruzione, in maniera efficiente, di reti globali di collaborati, fornitori, agenti di commercio e distributori. Infatti, lo sfruttamento dei *networks* permette alle Born Globals di superare i limiti insiti nelle loro caratteristiche (Knight, 2015).

In conclusione, la presenza di nuovi sfidanti globali provenienti dai mercati emergenti produce elevate pressioni sulle Born Globals, le quali sono spinte a realizzare performance sempre migliori per competere con successo (Knight, 2015). Al tempo stesso, l'elevato ritmo a cui avvengono i cambiamenti aumenta i vantaggi derivanti dalla partecipazione all'economia globale; quindi per competere in questi contesti e per crescere è richiesto un focus sulla capacità innovativa e sull'abilità imprenditoriale delle imprese Born Global (Knight, 2015).

In questi contesti altamente competitivi ogni azienda ha bisogno di definire la propria capacità di competere definendo le proprie fonti di vantaggio competitivo e sicuramente le Born Globals non sono da meno. A tale riguardo, le fonti su cui le Born Globals basano il vantaggio competitivo nella gestione della competizione a livello internazionale sono: capacità di adattare l'offerta e conservare il vantaggio tecnologico, focus sull'orientamento imprenditoriale e l'innovazione, coinvolgimento dinamico in reti di clienti, *partner* fornitori e *stakeholders*. Infine, miglioramento nella capacità di bilanciare opportunità e rischio e nel passaggio verso un altro assetto organizzativo più complesso, mantenendo comunque un'organizzazione agile.

L'ampia letteratura a nostra disposizione ci permette di affermare che vi sia una certa omogeneità tra i vari studi in merito al tema appena espresso dei fattori alla base del processo di internazionalizzazione di una Born Global. Al fine di dimostrare tale omogeneità, si è scelto di riportare degli spunti risalenti ad uno studio condotto da Freeman, Edward e Schroder (2006). In tale studio, sono stati messi in risalto alcuni elementi che, negli studi successivi, sono stati confermati come abilitanti il processo di internazionalizzazione delle Born Global. Facciamo riferimento a fattori quali: l'importanza dei *networks*, impegno nel realizzare una crescita attraverso *partnerships* e alleanze costituite sia con fornitori che *partners* distributivi e presenza di competenze tecnologiche uniche che rappresentano una fonte di vantaggio competitivo (Freeman,

Edwards and Schroder, 2006). Ad esempio, far parte di un *network* di *partners* internazionali o comunque con esperienza internazionale permetterebbe alle Born Globals di acquisire confidenza riguardo i mercati internazionali, potendo così diminuire il rischio e l'investimento finanziario insiti in essi; mentre sfruttare le proprie competenze tecnologie uniche permette alle Born Globals di scalare i propri modelli di business realizzando prodotti unici con appeal globale.

3.2 Valutazione delle principali strategie attuate dalle imprese Born Global

L'obiettivo è quello di comprendere le strategie attuate durante il processo di internazionalizzazione delle aziende Born Global, realizzando un focus sul ruolo svolto dalle strategie di: internazionalizzazione attuate per superare i propri limiti, di sfruttamento dei *networks* e delle alleanze, di marketing (e di branding) e di finanziamento.

L'aspetto strategico rappresenta senza dubbio alcuno, il cuore pulsante di ogni azienda tanto che le strategie sia livello *corporate* che *business* sono divenute oggetto di numerosi studi. Alcuni famosi casi di successo sono considerati delle pietre miliari nel campo dell'*international business*, divenendo così un esempio per ogni azienda. Qualsiasi tipologia di azienda presenta la necessità di definire una strategia e a maggior ragione questa necessità viene a manifestarsi in maniera accentuata nelle Born Globals. Così come è impensabile credere di poter realizzare un'idea di business senza il giusto team, lo è anche senza delle idee chiare e quindi senza un'adeguata pianificazione strategica. Definire una strategia è un esercizio orientato al lungo periodo, ma nonostante ciò bisogna sempre essere pronti ad assumersi la responsabilità di prendere decisioni strategiche anche di breve periodo, a causa di eventuali scostamenti. Potremmo quindi definire la strategia aziendale come un faro che guida la nostra azienda verso il proprio futuro, senza il quale qualsiasi azienda risulterebbe smarrita.

Si ritiene che la comprensione dell'aspetto strategico di una Born Global permetta di ottenere una visione dinamica delle imprese Born Global, soprattutto in merito all'aspetto operativo delle stesse. In sostanza, analizzare tali imprese sotto una chiave strategica permette di comprendere a pieno il fenomeno delle Born Globals.

3.2.1 Le traiettorie strategiche delle Born Globals per superare i limiti insiti nel rapido processo di internazionalizzazione

Le imprese Born Global come qualsiasi tipologia di impresa sono caratterizzate da alcuni limiti e questi limiti derivano, in modo implicito, dalle loro stesse caratteristiche. Da un punto di vista strategico, l'aspetto più interessante consiste nel cercare di comprendere le strategie attraverso le quali le imprese Born Global riescono a superare tali limiti.

Un'impresa Born Global riesce a sfruttare a proprio vantaggio il progresso tecnologico e le proprie conoscenze di *network* per superare i suoi limiti. È possibile sviluppare un insieme di alleanze e di *partnerships* sfruttando, da una parte il progresso tecnologico per raggiungere un vantaggio competitivo sul mercato e dall'altra, sfruttando le proprie conoscenze di rete (Freeman et al. 2006).

Sostanzialmente i limiti tipici di un'impresa Born Global consistono in elementi quali:

1. Mancanza di risorse (sia finanziarie che in termini di conoscenze e competenze): spesso infatti le imprese Born Global palesano una carenza di risorse che invece non viene individuata nelle grandi imprese multinazionali. La mancanza di risorse si ravvisa chiaramente dal lato finanziario, ma anche in termini di mancanza di competenze gestionali ed operative. Spesso le Born Globals mettono in atto quattro differenti tipologie di azioni per sopperire a tali carenze: selezione accurata dei clienti stranieri che entrano a far parte del *network* di relazioni, investimento nella tecnologia più adatta nelle fasi di sviluppo, sviluppo di forti legami con i principali fornitori locali attraverso alleanze strategiche e investimento iniziale nella gestione della qualità per sviluppare relazioni eccellenti con fornitori locali;
2. Incapacità di accedere e sfruttare le economie di scala: questa incapacità deriva dal fatto che le imprese Born Global sono aziende principalmente di piccola e media dimensione. A causa di ciò accedere e sfruttare i grandi vantaggi connessi alle economie di scala non è una prerogativa esclusiva delle Born Globals. Spesso questa incapacità si palesa nel mercato domestico o di appartenenza, mercato in cui non vi sono nemmeno opportunità di definire prezzi più elevati;
3. Avversione al rischio: le imprese Born Global presentano una componente di avversione al rischio dovuta al fatto che affrontano un percorso di espansione internazionale, pur non possedendo le risorse e le competenze delle grandi aziende multinazionali. Le Born Globals gestiscono i rischi attraverso la costituzione e lo

sviluppo di relazioni forti e strutturate con i fornitori (Freeman et al. 2006). Questo filone di ricerca viene supportato da precedenti studi i quali affermano che, i *managers* delle Born Globals affrontano un livello di rischio molto alto durante il processo di internazionalizzazione e al tempo stesso tali *managers* presentano capacità di gestione del rischio e dell'incertezza inferiori, rispetto invece ai *managers* delle grandi aziende consolidate (Freeman et al. 2006; Westhead, Wright and Ucbasaran, 2002).

Studi precedenti hanno sottolineato l'importanza di una migliore comprensione dei problemi e delle opportunità che derivano dalle relazioni di business e dallo sviluppo di un *network* nelle imprese Born Globals, nonché nel comprendere come queste imprese riescano a sfruttare i *networks* per raggiungere sin da subito ed in modo rapido una crescita internazionale.

In sostanza, il nostro obiettivo è quello di capire come i *managers* delle aziende Born Global, riescano a superare i limiti insiti nella natura di tali aziende (precedentemente descritti), utilizzando a proprio vantaggio i *networks* per sviluppare *partnerships* e alleanze (Freeman et al. 2006).

Per fare ciò, è necessario sapere che vi sono alcuni elementi definiti come “fondanti” delle strategie applicate per ovviare ai limiti principali delle Born Globals. Tali elementi consistono in:

1. Gestione delle relazioni attraverso *partnerships* e alleanze;
2. L'utilizzo di tecnologie avanzate per raggiungere il vantaggio competitivo (Freeman et al. 2006).

Basandoci su studi precedenti, possiamo affermare che l'elemento principale che permette alle imprese Born Globals di poter impostare queste linee strategiche, consiste nella cultura organizzativa di queste aziende, che risulta essere proattiva²⁵, orientata

²⁵ La proattività riflette la propensione di un'azienda nel prendere iniziative, anticipare e perseguire nuove opportunità, implica perseguire attivamente opportunità di mercato piuttosto che reagire alle mosse dei concorrenti (Miller, 1983).

all'innovazione²⁶ e propensione al rischio²⁷ (Dimitratos and Plakoyiannaki, 2003; Freeman et al. 2006).

²⁶ L'innovazione si riferisce alla capacità di un'azienda di generare nuove idee, prodotti e servizi per i mercati esteri (Knight, 2001).

²⁷ La propensione al rischio si riferisce all'attitudine di un'impresa ad intraprendere iniziative rischiose sui mercati esteri (Dimitratos, 2003).

3.2.2 Framework delle principali strategie di internazionalizzazione attuate dalle Born Globals per superare i loro limiti

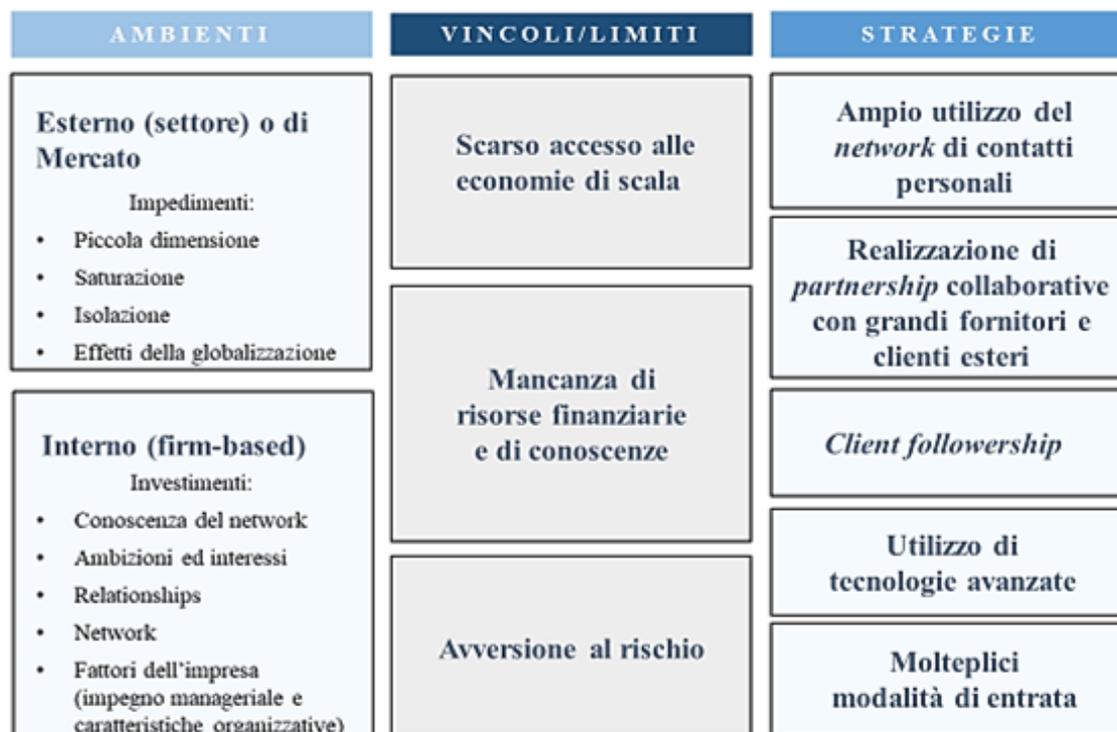


Figura 6 Framework strategico Fonte: Freeman et al, 2006

Dallo studio realizzato da Freeman, Edwards e Schroder (2006), è stato possibile definire questo *framework* attraverso cui viene evidenziata l'importanza dell'ambiente interno ed esterno e l'impatto che l'ambiente realizza sui tre principali limiti già richiamati. Attraverso il *framework* possiamo comprendere le scelte strategiche che permettono alle imprese Born Global di superare i propri limiti, per poi realizzare una rapida crescita internazionale. Vengono così individuate le cinque strategie presenti nella Figura 6 attraverso cui poter giungere a tale fine e ognuna di queste chiaramente apporta un contributo al processo di rapida internazionalizzazione (Freeman et al. 2006).

È possibile affermare che, alcune risorse specifiche dell'impresa incidono sul ritmo dell'internazionalizzazione, infatti le imprese Born Globals utilizzano tali risorse per realizzare una rapida internazionalizzazione. Tramite queste strategie è possibile spiegare come il management riesca a gestire il cambiamento richiesto per realizzare un'espansione internazionale rapida ed accelerata (Freeman et al. 2006).

Dalla comprensione del *framework*, si ottiene consapevolezza riguardo l'importanza sia dell'ambiente di mercato (cioè *industry* o settore) che dei fattori interni all'azienda come elementi che permettono alle imprese Born Global di cercare un'espansione

internazionale e di applicare più strategie simultaneamente (Freeman et al. 2006). Di conseguenza, altri due elementi vengono presi in considerazione: i fattori ambientali (che comprendono elementi quali impedimenti di mercato, piccola dimensione, isolamento e saturazione) e gli effetti della globalizzazione.

In definitiva, la Figura 6 descrive il procedimento logico che viene seguito dalle Born Global per superare le restrizioni e realizzare il processo di internazionalizzazione. Pertanto, il modello descritto prende innanzitutto in considerazione i fattori ambientali o di mercato effettuando una differenziazione tra fattori interni ed esterni di mercato:

- I fattori interni rappresentano i fattori abilitanti o incentivanti gli investimenti e riguardano le caratteristiche dell'azienda, il *network*, relazioni, ambizioni, interessi e competenze. Quindi, tutti quei fattori che l'azienda sviluppa internamente e che potremmo definire fattori di tipo *push*;
- I fattori esterni rappresentano i fattori che invece impediscono le operazioni di business delle Born Globals e riguardano le caratteristiche del mercato o dell'industria ovvero: mercato di piccole dimensioni, saturo e cambiamenti nella competizione come effetto della globalizzazione. Questi fattori consistono in elementi che si sviluppano all'esterno dell'impresa e che potremmo definire di tipo *pull*.

I fattori ambientali interni ed esterni appena descritti alimentano o meno i tre vincoli che caratterizzano le imprese Born Global: (1) scarso accesso alle economie di scala, (2) mancanza di risorse finanziarie e di conoscenze e (3) avversione al rischio. Infine, le imprese Born Global possono agire su tali vincoli applicando alcune scelte strategiche che verranno descritte nel prossimo paragrafo.

3.2.3 Le cinque strategie applicate dalle Born Globals per sfruttare networks e alleanze

Come detto, le imprese Born Global hanno a disposizione un insieme di strategie attraverso le quali possono realizzare un processo di internazionalizzazione rapida, sfruttando i *networks* e le alleanze. Si procede di seguito nel definire le cinque strategie:

- Ampio utilizzo del *network* di contatti personali: ovvero una strategia attraverso la quale i *managers* possono trarre vantaggio dall'utilizzo della propria rete di contatti, facilitando le relazioni commerciali delle imprese Born Global. Basandoci sulla letteratura a nostra disposizione, è possibile affermare che vi è una forte correlazione tra le reti di contatti di ciascun manager e il ritmo con cui procede il processo di internazionalizzazione (Bell *et al.*, 2003; Chetty and Campbell-Hunt, 2003). Lo sviluppo di un *network* permette di ottenere informazioni su come avviene la rapida internazionalizzazione e sullo sviluppo delle stesse imprese Born Global (Freeman *et al.* 2006). Dalle ricerche emerge che i *managers* delle imprese Born Global mostrano grande volontà e propensione all'assunzione di rischi e grande *commitment*. Inoltre, tramite questa strategia i *managers* sono in grado di utilizzare le loro reti di contatti (attraverso fornitori e clienti) per competere nei mercati internazionali con grandi volumi di prodotti, sin dall'inizio (Freeman *et al.* 2006). Quindi, all'estendersi del *network* personale di contatti si ravvisa un incremento del ritmo al quale avviene l'internazionalizzazione delle imprese Born Global;
- Realizzazione di *partnerships* collaborative con grandi fornitori e clienti esteri: questa strategia consiste nel costituire *partnerships* con grandi clienti e fornitori localizzati nel mercato estero. Le relazioni di business o commerciali avvengono sia all'interno che all'esterno di un'azienda e chiaramente, un'azienda difficilmente riesce ad avere il controllo di tutte queste relazioni. Le relazioni interne si riferiscono ai dipendenti, unità funzionali e dipartimenti mentre le relazioni esterne si riferiscono ai clienti, concorrenti e fornitori (Ritter, Wilkinson and Johnston, 2004). Applicando tale strategia, i *managers* delle imprese Born Global riescono a definire solide relazioni con i grandi fornitori globali e a raggiungere elevati livelli di qualità. Di conseguenza, è possibile ridurre i rischi derivanti dalle modifiche che possono essere apportate ai grandi ordini di prodotti infatti, queste relazioni sono utili nella gestione e monitoraggio delle interazioni

di mercato (Freeman et al. 2006). Quindi, le Born Globals facendo leva sulle referenze provenienti dai *partners* (in un contesto di collaborazione) riescono a sviluppare velocemente nuove *partnerships* che permettono loro di espandersi rapidamente nel mercato internazionale. Inoltre, queste *partnerships* permettono in una certa maniera di garantire una sorta di stabilità negli ordini ricevuti dai clienti;

- *Client Followership*: cioè una strategia che consiste letteralmente nel “seguire i clienti”. Più nello specifico, le imprese Born Global possono ridurre il rischio proveniente dalla decisione di rapida espansione internazionale attraverso la pratica del *Client Followership* (Bell et al., 2003). La strategia del *Client Followership* permette di innescare una reazione a catena; per cui sviluppare relazioni strategiche con grandi fornitori e clienti permette la condivisione del rischio con i *partners*. Di conseguenza, i nuovi clienti acquisiti nel mercato estero aumentano la visibilità della Born Global nel *network* estero, che a sua volta porta all’ottenimento di referenze le quali come visto nel punto precedente hanno grande importanza (Caloghirou et al. 2004; Freeman et al. 2006). Ed è così che le piccole imprese costruiscono rapidamente nuove relazioni per una rapida espansione internazionale;
- Utilizzo di tecnologie avanzate: che consiste in una strategia attraverso la quale comprendere l’utilizzo di tecnologie avanzate per incrementare il tasso di crescita internazionale delle imprese Born Global. A causa di ciò, le imprese Born Global sono percepite come imprese molto proattive e le ricerche dimostrano come il fattore tecnologico sia comune a tutte le Born Globals di conseguenza, i processi ad alta tecnologia hanno la capacità di sostenere la crescita internazionale (Crick and Spence 2005). Quindi, le Born Globals riescono a sfruttare a proprio vantaggio l’utilizzo di tecnologie avanzate, che rappresentano un elemento che facilita e implementa l’internazionalizzazione;
- Molteplici modalità di entrata: che consiste in una strategia attraverso la quale utilizzare varie modalità di entrata. In sostanza, una Born Global può, attraverso lo sviluppo del *network* di contatti e relazioni, realizzare una rapida crescita internazionale sfruttando differenti modalità di accesso simultanee. Quindi queste

imprese si internazionalizzano rapidamente utilizzando strategie multiple, come alleanze strategiche o *joint venture* (Freeman et al. 2006; Karlsen et al., 2003).

3.2.4 Superare i limiti delle Born Globals attraverso le cinque strategie

Il contenuto di questo paragrafo è necessario poiché permette di comprendere il modo in cui le imprese Born Global riescono a superare i limiti precedentemente descritti, utilizzando le strategie appena descritte. A tale fine, si ricorda che i tre principali limiti individuati consistono in: scarso accesso alle economie di scala, mancanza di risorse finanziarie e di conoscenza e avversione al rischio.

In sostanza, l'obiettivo di questa sezione è quello di capire come ogni singola strategia possa apportare un contributo al processo di superamento delle difficoltà tipiche delle Born Globals. Si procede di seguito ad evidenziare e comprendere il contributo che ognuna strategia apporta al superamento di tali limitazioni.

Attraverso l'utilizzo dei *networks* personali possiamo superare:

- Il limite dovuto allo scarso accesso alle economie di scala perché, sfruttando i *networks* personali (per costituire velocemente *partnerships* e alleanze) è possibile ottenere un rapido aumento nei volumi delle vendite;
- Il limite dovuto alla mancanza di risorse finanziarie e di conoscenze, ciò è possibile sfruttando le alleanze formali e informali che le imprese Born Global sviluppano attraverso i *networks* personali. Di conseguenza, le Born Globals sfruttano gli accordi collaborativi per poi ottenere l'accesso ai mercati principali ad un basso costo;
- Il limite dovuto all'avversione al rischio, le Born Globals riescono a ridurre il rischio costituendo alleanze con i *partners* con cui già era stato stabilito un rapporto improntato alla fiducia tramite i *networks* personali (Freeman et al. 2006).

Attraverso l'utilizzo delle *partnerships* collaborative possiamo superare:

- Il limite dovuto allo scarso accesso alle economie di scala perché, le imprese Born Global sviluppano delle relazioni con i fornitori che permettono alle imprese di esternalizzare quelle attività relativamente alle quali non è possibile raggiungere economie di scala. Inoltre, avere *partners* di grandi dimensioni ed orientati alla

crescita permette di implementare la crescita nelle vendite internazionali e di soddisfare ordini più ampi in tutto il mondo;

- Il limite dovuto alla mancanza di risorse finanziarie e di conoscenze, infatti attraverso *partnerships* collaborative come *joint ventures* e alleanze le Born Globals condividono l'espansione finanziaria. Infine, il rapido sviluppo di più *networks* permette di facilitare l'accesso alle risorse di conoscenza come le proprietà intellettuali;
- Il limite dovuto all'avversione al rischio, le Born Globals possono condividere il rischio attraverso le *partnerships*. Ciò permette di acquisire adattabilità e flessibilità che a loro volta riducono il rischio di perdere una relazione di valore (Freeman et al. 2006).

Attraverso l'utilizzo del *Client Followership* possiamo superare:

- Il limite dovuto allo scarso accesso alle economie di scala perché, se le Born Globals possiedono clienti fidelizzati è possibile realizzare un rapido accesso in nuovi mercati. Perciò le imprese Born Global possono realizzare una rapida crescita ed ottenere accesso alle economie di scala;
- Il limite dovuto alla mancanza di risorse finanziarie e di conoscenze, infatti *partners* di fiducia forniscono l'accesso alle competenze necessarie ed anche alle risorse finanziarie (sfruttando alleanze e *joint ventures*);
- Il limite dovuto all'avversione al rischio, le Born Globals riescono a ridurre il rischio associato all'entrata nei nuovi mercati attraverso accordi di condivisione del rischio con i *partners* esistenti (Freeman et al. 2006).

Attraverso l'utilizzo dei processi e tecnologie avanzate possiamo superare:

- Il limite dovuto allo scarso accesso alle economie di scala perché, utilizzare un processo tecnologico unico rappresenta l'elemento fondamentale per conferire alla Born Global un vantaggio competitivo sulla base del quale sia possibile attrarre clienti e *partners*. Inoltre, fornisce il vantaggio di essere *first-mover* nel mercato e la possibilità di sfruttare un processo di crescita rapido, che a sua volta facilita l'accesso alle economie di scala;
- Il limite dovuto alla mancanza di risorse finanziarie e di conoscenze, infatti l'utilizzo della tecnologia permette di attrarre i *partners* che sono in grado di fornire la conoscenza di mercato di cui è sprovvista l'azienda;

- Il limite dovuto all'avversione al rischio, le Born Globals riescono a ridurre il rischio associato all'introduzione di una nuova tecnologia e all'acquisizione del vantaggio di essere *first-mover*, attraverso il rapido apprendimento²⁸ (Freeman et al. 2006).

Attraverso l'utilizzo di molteplici modalità di entrata possiamo superare:

- Il limite dovuto allo scarso accesso alle economie di scala perché, l'utilizzo di molteplici modalità di entrata permette di facilitare l'ingresso in più mercati. Perciò è possibile innescare un processo di crescita rapida e ottenere l'accesso alle economie di scala;
- Il limite dovuto alla mancanza di risorse finanziarie e di conoscenze, infatti applicare più modalità di entrata in più mercati e paesi facilita il processo di apprendimento e genera flusso di cassa;
- Il limite dovuto all'avversione al rischio, le Born Globals riescono a ridurre il rischio di essere eccessivamente dipendenti da una singola impresa diversificano le modalità di entrata e i *partners* nella catena distributiva (Freeman et al. 2006).

3.2.5 Valutazione strategica dell'internazionalizzazione delle imprese Born Global

Il nostro obiettivo in questa sezione è quello di comprendere come le imprese Born Global riescano a competere nel mercato globale. Basandoci sugli studi effettuati da Sleuwaegen e Onkelinx (2014), possiamo capire quali strategie vengono attuate dalle Born Globals nel tentativo di internazionalizzare la propria dimensione in un determinato mercato.

Nello specifico gli autori basandosi sulla nomenclatura definita da Oviatt e McDougall (analizzata nel capitolo uno), distinguono e confrontano tra di loro:

- Le imprese esportatrici tradizionali: le quali iniziano ad esportare in un determinato paese (o in piccolo insieme di paesi) solamente dopo aver definito stabilmente la propria posizione nel mercato di origine (Sleuwaegen and Onkelinx, 2014). Di conseguenza, queste sono quelle aziende che realizzano il processo espansione internazionale graduale ovvero seguono i modelli tradizionali;

²⁸ La possibilità di apprendere rapidamente deriva dal fatto che la sperimentazione della tecnologia avviene in più ambienti.

- Le *Global start-ups*: che ricordiamo essere le imprese che per definizione coincidono con la definizione pura di Born Global. Sono imprese Born Global che sin dalla fondazione realizzano attività su scala globale, entrando in più mercati simultaneamente. Di conseguenza, si suggerisce che queste imprese realizzino la propria internazionalizzazione attraverso la *Sprinkler strategy*;
- Le *Geographically Focused start-ups*: che coincidono comunque con la descrizione di Born Global seppur rimanendo focalizzate in solo alcune nazioni. Sono quindi imprese Born Global che dalla loro fondazione realizzano attività in un insieme ristretto di paesi, all'interno dello stesso continente. In questo caso gli autori affermano che queste imprese optano per un'internazionalizzazione attraverso la *Waterfall strategy* (Sleuwaegen and Onkelinx, 2014).

Ai fini della nostra analisi, la scelta più opportuna è quella di concentrarsi unicamente sulle ultime due tipologie di Born Global. Secondo gli autori, le imprese Born Global possono scegliere tra due differenti strategie per ampliare le proprie attività oltre i confini nazionali e quindi, per realizzare una crescita internazionale:

1. *Sprinkler strategy*: consiste nell'effettuare rapidamente un ingresso in un ampio numero di mercati, approfondendo un grande e credibile *commitment* al fine di assicurare l'ottenimento di una posizione di mercato di rilievo (Bell, McNaughton, Young and Crick, 2003; Kalish, Mahajan and Muller, 1995; Sleuwaegen and Onkelinx, 2014). È una strategia spesso appropriata a settori ad alta competizione, caratterizzati da rapida crescita e da un ciclo di vita del prodotto molto breve;
2. *Waterfall strategy*: consiste nel realizzare un impegno inizialmente minore in una serie di mercati per poi gradualmente entrare in un numero sempre maggiore di paesi nel tempo. Questa strategia permette alle Born Globals di ottenere e sfruttare i benefici derivanti dalle vendite realizzate nei mercati in cui precedentemente si era avviata l'internazionalizzazione (Bell et al. 2003; Kalish et al. 1995; Sleuwaegen and Onkelinx, 2014). Questa strategia invece, è più adatta ai settori a crescita molto lenta, caratterizzati da poca competizione.

Quindi, seguendo l'analisi realizzata da Sleuwaegen e Onkelinx (2014), possiamo analizzare le differenze strategiche tra le due strategie sopracitate, tenendo sempre a mente il tipo di Born Global che persegue una strategia piuttosto che un'altra.

La *Sprinkler strategy* ha la primaria finalità di realizzare un impegno credibile nel tentativo di ottenere rapidamente una posizione di rilievo nel mercato target e scoraggiare in questo modo altri potenziali entranti. Tramite tale strategia, le imprese Born Global seguono un piano di internazionalizzazione ben definito approfondendo un impegno iniziale maggiore. Al tempo stesso, considerano la modalità di realizzazione di tale strategia, ne risulta un tasso di crescita delle vendite realizzate all'estero in aumento costante. A causa del fatto che tale strategia richiede la profusione di un ingente impegno, se non dovessero concretizzarsi le opportunità di mercato l'uscita dal mercato sarà molto costosa, soprattutto nei settori altamente competitivi e tecnologici (Bell et al. 2003; Kalish et al. 1995; Sleuwaegen and Onkelinx, 2014).

La *Waterfall strategy* ha l'obiettivo fondante di evitare il sostenimento dei costi di entrata nei mercati e di massimizzare i benefici dovuti agli effetti *spillover* che riscontriamo nel passaggio da un mercato ad un altro. In questo caso le imprese Born Global realizzano un impegno iniziale minore nel raggiungimento di mercati internazionali, di conseguenza al concretizzarsi degli effetti di *spillover* nel tempo l'impegno profuso aumenterà. Quindi, il tasso di crescita nelle vendite estere aumenterà al manifestarsi di tali effetti, ma sarà sicuramente più basso attraverso tale strategia rispetto al tasso raggiungibile nel caso della *Sprinkler strategy*. Infine, considerando che in questa strategia l'impegno iniziale è minore rispetto alla strategia precedente (nello specifico è graduale e crescente nel tempo), l'uscita dal mercato qualora non dovessero concretizzarsi le opportunità di business sarà molto agevole e quindi meno gravosa della precedente (Bell et al. 2003; Kalish et al. 1995; Sleuwaegen and Onkelinx, 2014).

3.2.6 L'importanza nel definire una modalità di entrata collaborativa per una Born Global

Si può facilmente affermare che la decisione riguardo la modalità di ingresso nel mercato sia di fondamentale importanza per le aziende che si espandono all'estero. La letteratura a nostra disposizione tratta l'influenza generata dai fattori istituzionali e culturali sulla scelta della modalità di ingresso e sulle performance dell'azienda e quindi, gli studi enfatizzano il ruolo delle strategie di entrata nel mercato estero come fattore che condiziona la performance di crescita post-entrata (Liu, 2017). Definire una modalità di entrata collaborativa (Es: con i fornitori o altri *partners*) permette alle Born Globals di realizzare rapidamente una crescita internazionale, mentre gli imprenditori transazionali giocano un ruolo centrale nel costituire ed espandere un *network* internazionale (Liu, 2017). Quindi una modalità di entrata collaborativa si sostanzia nel definire una strategia di ingresso in un mercato target, che preveda il coinvolgimento degli attori inseriti all'interno del *network* in modo tale che sia possibile realizzare rapidamente il processo di internazionalizzazione, nonché superare i vincoli posti da tale processo.

Il *collaborative entry mode* rappresenta una importante modalità organizzativa per le imprese Born Global che decidono di operare in un mercato estero, ad esempio può essere utile ad ottenere l'accesso alle risorse richieste e di cui si necessita (Liu, 2017). È quindi possibile affermare che, a causa della natura stessa delle imprese Born Global di esportare i prodotti nei mercati esteri, una modalità di entrata collaborativa può permettere di superare i vincoli che di solito si incontrano durante un percorso di internazionalizzazione.

Ciò che a noi preme comprendere è l'impatto che una modalità di entrata collaborativa produce nell'internazionalizzazione di una Born Global. Quindi, durante il processo di crescita internazionale, la modalità di entrata collaborativa svolge un ruolo cruciale per le seguenti ragioni:

- Prima di tutto, le aziende Born Global generano reddito principalmente attraverso operazioni di mercato all'estero (Coviello, 2015). La natura di un'azienda Born Global richiede un'interazione intensa con i *partners* esteri nell'operatività e nella gestione del business; infatti, la modalità di entrata collaborativa possiede una caratteristica dinamica, la quale permette a venditori e acquirenti di interagire tra di loro nel tempo (Liu, 2017). Questa modalità di entrata collaborativa conferisce alle Born Globals l'opportunità di osservare e adattare in modo dinamico, le loro relazioni con i *partners*

internazionali. L'utilizzo di molteplici modalità di entrata permette di ridurre il fattore di rischio che caratterizza il processo di internazionalizzazione. (Freeman et al. 2006). In sostanza, la scelta di operare principalmente nei mercati esteri richiede la costituzione di *partnerships* attraverso cui è possibile condividere il rischio insito nei mercati internazionali;

- Inoltre, le imprese Born Global possiedono in genere risorse limitate e questo potrebbe rappresentare un vincolo significativo per la scelta della modalità di entrata da parte dell'azienda, dato che una Born Global inizia a perseguire ed impostare una strategia globale sin dalla sua fondazione. Ad esempio, una *partnership* collaborativa (come la vendita di prodotti attraverso agenti), permette di aiutare le imprese Born Global ad attenuare l'impatto dovuto alla scarsità di risorse (Liu, 2017). Quindi, la modalità di entrata collaborativa permette di superare il vincolo posto dal possesso di risorse limitate;
- Infine, a causa delle differenze istituzionali tra il contesto originario e il contesto internazionale (o del paese ospitante), l'elevato livello di incertezza che ne deriva può rappresentare un altro ostacolo per l'affermazione di una Born Global. Pertanto, si ritiene che ricorrere ad una modalità di entrata collaborativa possa facilitare le Born Globals nella gestione e esplorazione della complessità istituzionale durante il processo di crescita (Liu, 2017). In definitiva, la modalità di entrata collaborativa permette di valutare come gestire la complessità istituzionale (espressa in termini di regolamentazione e normative) che una Born Global riscontra nei paesi esteri.

3.2.7 Le strategie di entrata nei mercati esteri

Come ogni impresa che decide di intraprendere un percorso di internazionalizzazione, anche per le Born Global è fondamentale definire la strategia di entrata nei mercati esteri poiché questa strategia influenza le successive opportunità di business a cui l'impresa può andare in contro nel mercato estero. In questa sezione, ci limiteremo ad offrire una visione d'insieme che ci permetta di comprendere ed analizzare le strategie di entrata scelte dalle imprese Born Global. A tale riguardo, dalla lettura dei capitoli precedenti, è possibile affermare che le strategie di entrata attuate dalle Born Global sono: esportazioni, alleanze strategiche (e *joint ventures*) e Investimento Diretto all'Estero.

3.2.8 Le esportazioni dirette e indirette

Molte imprese Born Global preferiscono la strategia di internazionalizzazione tramite esportazioni nelle fasi iniziali dell'internazionalizzazione stessa (Cavusgil and Knight, 2009). Tramite questa strategia di entrata, realizziamo un'attività di commercializzazione dei prodotti e servizi presso i mercati esteri. Le esportazioni prendono forma in due differenti modalità: dirette e indirette ed in ogni caso le attività di produzione o realizzazione dei prodotti e servizi sono comunque localizzate nel paese di origine dell'azienda. La scelta delle esportazioni è la più comune tra le Born Globals perché permette di approfondire un impegno (sia finanziario che in termini di dispendio di risorse) minimo, riuscendo così a ridurre l'esposizione delle Born Global al rischio insito nei mercati internazionali. Tuttavia, la scelta della modalità di entrata tramite esportazioni presenta alcuni limiti generali che consistono in: minori possibilità per il management delle imprese Born Global di comprendere i bisogni dei clienti e di analizzare i *competitors* e vi è una mancanza di un contatto diretto con i clienti esteri che a sua volta potrebbe portare le Born Global a valutare in maniera errata le opportunità e le minacce presenti nei mercati esteri (Cavusgil and Knight, 2009). Inoltre, la strategia delle esportazioni espone maggiormente le imprese Born Global al rischio di fluttuazioni nei tassi di cambio, il quale incide sul costo che gli acquirenti esteri sostengono per entrare in possesso dei prodotti e servizi delle Born Globals (Cavusgil and Knight, 2009).

Nelle esportazioni indirette, le imprese Born Global possono servirsi di un operatore indipendente collocato nel loro stesso mercato, il quale si occupa di gestire per conto della

Born Global le operazioni commerciali nel paese target. Questi operatori indipendenti²⁹ possono essere di vario tipo e si distinguono sulla base della complessità organizzativa (si spazia dall'intermediario, ovvero il più utilizzato, alle *trading companies*) e sulla base del fatto che i beni commercializzati all'estero diventino o meno proprietà del soggetto indipendente, ad esempio le *trading companies* entrano e possiedono la proprietà dei beni da commercializzare.

Da una parte, il vantaggio principale nella realizzazione delle esportazioni indirette risiede proprio nel fatto che permette alle Born Globals di ampliare le proprie vendite all'estero, senza però realizzare ingenti investimenti o cambiamenti a livello organizzativo. Si ritiene che questa sia la ragione principale per cui questa modalità risulti molto ricorrente tra le imprese Born Global nelle fasi iniziali del processo di internazionalizzazione. Al tempo stesso, le esportazioni indirette presentano dei limiti facilmente ravvisabili nel fatto che dal momento in cui ci si affida all'attività di intermediazione di un soggetto terzo, viene lasciato un controllo limitato alle imprese Born Global sul posizionamento della loro offerta nel mercato estero e inoltre, queste imprese riducono le loro possibilità di sviluppare nuove competenze nei mercati esteri. Se invece le imprese Born Global decidono di realizzare una strategia di entrata nei mercati esteri tramite esportazioni dirette, si manifesta una situazione in cui le Born Globals commercializzano i propri prodotti e servizi nei mercati esteri attraverso proprie strutture commerciali. Rispetto alle esportazioni indirette, quelle dirette richiedono quindi un impegno finanziario ed organizzativo maggiore; ad esempio questa strategia è molto efficace soprattutto nel caso di prodotti ad alto contenuto tecnologico per i quali è richiesto un maggiore presidio delle relative competenze tecnologiche.

Dall'altra, la scelta di realizzare esportazioni dirette permette alle imprese Born Global di rendere più agevole l'entrata nel mercato estero e di controllare direttamente il posizionamento del prodotto in tale mercato, di conseguenza la probabilità di poter sviluppare competenze critiche in tali mercati è molto alta. Come già affermato, le esportazioni dirette presentano il principale svantaggio di richiedere un impegno finanziario ed organizzativo maggiore rispetto alle esportazioni indirette.

²⁹ Sono definiti anche intermediari internazionali, ovvero soggetti che svolgono una funzione di collegamento tra una o più imprese produttrici collocate in un certo paese e clienti collocati in mercati esteri.

In conclusione, possiamo affermare che in virtù dei vantaggi (principalmente economici) individuati, la modalità di entrata tramite esportazioni è la principale strategia di entrata scelta dalle Born Globals. Comunque, al consolidarsi delle loro attività di business localizzate nei mercati esteri, le imprese Born Global propendono verso alleanze strategiche ed investimenti diretti esteri (IDE), al fine di sfruttare le principali sinergie ed esternalità derivanti.

3.2.9 Le alleanze strategiche (e le joint ventures)

Nel corso di tale capitolo, abbiamo enfatizzato l'importanza rivestita alla collaborazione con soggetti esterni e *partners*. Infatti, in alcuni casi le imprese Born Global decidono di realizzare un'espansione internazionale tramite la collaborazione con soggetti esterni, in questo caso parliamo di alleanze strategiche. Queste alleanze sono suddivise in accordi strategici (che hanno natura contrattuale o non *equity*) e le *joint ventures* (che hanno natura *equity* perché richiedono la costituzione di una nuova azienda). Gli accordi strategici e le *joint ventures* non sono altro che differenti manifestazioni strategiche attraverso cui le Born Globals possono realizzare gli obiettivi alla base dell'alleanza.

Le alleanze strategiche³⁰ rappresentano degli accordi formali tra due o più imprese per la realizzazione di obiettivi funzionali alle strategie competitive e di crescita di tutte le imprese coinvolte nell'accordo. Le imprese Born Global realizzano questi accordi soprattutto in fasi più avanzate del loro processo di internazionalizzazione, sostanzialmente queste imprese ricorrono a tale forma più radicata di internazionalizzazione soprattutto in un'ottica di superamento dei loro principali limiti (come già discusso nel corso di tale capitolo). Tramite tale strategia le Born Globals hanno l'opportunità di sfruttare delle sinergie che derivano direttamente dalle relazioni che si instaurano tra i *partners* all'interno della rete. Queste sinergie riguardano elementi quali: l'apprendimento di procedure di lavoro, sviluppo di una reciproca conoscenza delle specificità di ogni *partner*, ulteriore estensione del *network* di imprese e possibilità di instaurare rapporti di reciproca fiducia.

Di conseguenza, le Born Globals sono propense alla realizzazione di tale strategia a causa del fatto che il ricorso ad alleanze strategiche (sfruttando così il loro *network*) permette

³⁰ Le alleanze strategiche oltre che prevedere una distinzione tra alleanze di tipo *equity* e di tipo non *equity*, possono essere distinte sulla base della nazionalità dei *partners* coinvolti.

loro di sopperire alla mancanza di risorse finanziarie ed umane e di competenze critiche per competere con successo nel mercato internazionale.

Gli accordi strategici sono quindi accordi di natura non *equity*, ovvero hanno semplice natura contrattuale e non comportano la costituzione di una nuova entità organizzativa e tali accordi si manifestano nella forma di: *licensing*, *franchising* o alleanze commerciali.

Invece le *joint ventures* sono una forma di alleanza strategica di tipo *equity*, perché è richiesta la costituzione di una nuova società a cui partecipano tutti i *partners* coinvolti.

Le imprese utilizzano tale strategia di entrata nel momento in cui possiedono un'ampia conoscenza del proprio *network* di contatti, quindi questa scelta si manifesta nelle fasi più avanzate dell'internazionalizzazione delle stesse Born Globals. Gli attori fondamentali all'interno delle *joint ventures* sono i *partners*, di fatti una delle più importanti criticità nella realizzazione di una *joint ventures* internazionale risiede proprio nella selezione dei *partners*.

Ciò nonostante, le imprese Born Global hanno interesse nella realizzazione di *joint ventures* internazionali perché questa strategia consente di condividere l'investimento finanziario con gli altri *partners*, permette di disporre di un insieme di risorse e competenze per operare nel paese estero maggiore rispetto a quello di cui disporrebbe da sola (ovviando così alla scarsità di risorse e competenze delle Born Globals) e di definire in maniera chiara la posizione di mercato che si vuole ottenere nel mercato estero.

3.2.10 Gli investimenti diretti esteri

Gli investimenti diretti esteri o IDE rappresentano la strategia di internazionalizzazione più complessa e impegnativa che un'azienda può scegliere infatti, tramite tale strategia le imprese Born Global possono entrare nel mercato estero in maniera completamente autonoma. Consiste quindi nella realizzazione di una nuova struttura produttiva nel paese estero, da inserire in un sito precedentemente oggetto di altre attività economiche o in un sito mai utilizzato. Da questa affermazione è possibile intuire l'ampiezza del *commitment* da realizzare.

Nel momento in cui una Born Global decide di realizzare una strategia di questo tipo, gli impegni finanziari ed organizzativi richiesti sono molto ingenti ma al tempo stesso sarà possibile realizzare una forte attività di consolidamento nel mercato target. Tramite tale strategia le aziende riescono a razionalizzare la struttura produttiva internazionale,

realizzare un accesso migliore risorse distintive, acquisire risorse rilevanti, ridurre i costi di produzione e definire un presidio più diretto del mercato geografico estero.

3.3 Focus sulle strategie di Marketing

Uno degli aspetti strategici più importanti nell'analisi di una Born Global riguarda senza dubbio le strategie di marketing da attuare. La rilevanza di tali strategie può essere compresa pensando semplicemente che, le Born Globals sono aziende che possiedono la capacità di realizzare un rapido processo di internazionalizzazione, diversificando i loro ricavi tra i vari mercati in cui sono presenti. Ciò sta a significare che le strategie di marketing svolgono un ruolo cruciale per il successo di queste aziende nei mercati esteri (Reková, 2018).

Al giorno d'oggi, il processo di internazionalizzazione di un'azienda risulta essere influenzato dai progressi in ambito tecnologico di fatti, supporti quali internet o social-network risultano essere parte integrante delle attuali strategie di marketing. Il campo di ricerca del Marketing Imprenditoriale o *Entrepreneurial Marketing* indica che le nuove imprese, vengono sottoposte a varie sfide di marketing a cui non possono rispondere adottando le pratiche convenzionali di marketing, bensì è necessario adottare politiche non convenzionali che si identificano con le pratiche di Marketing Imprenditoriale (Mort, Weerawardena and Liesch, 2012).

Ciò vuol dire che, spesso le imprese Born Global fanno ricorso alle strategie di Marketing Imprenditoriale; prima di analizzare tali strategie, è necessario comprendere il motivo per cui si è affermato il concetto di *Entrepreneurial Marketing*.

3.3.1 *Entrepreneurial Marketing*

L'obiettivo di questa sezione è quello di comprendere le principali motivazioni per cui il filone di ricerca sull'*Entrepreneurial Marketing* sia divenuto così importante, per poi presentare le principali strategie di marketing adatte ad una Born Global.

Nel tempo, si sono succeduti alcuni eventi di sviluppo che hanno posto l'accento sull'importanza di tale ambito di ricerca:

- Innanzitutto, sono state evidenziate prove per cui il marketing dovrebbe adottare un orientamento più inter-funzionale, interdisciplinare ed internazionale per poi espletare il proprio potenziale verso la realizzazione di *partnerships* di tipo sia intra-organizzativo che inter-organizzativo. Quindi è necessario un distacco dal marketing tradizionale, spostandosi verso un marketing più dinamico;
- Inoltre, i processi di internazionalizzazione delle imprese di dimensione media e piccola hanno acquisito grande importanza nelle ricerche di marketing internazionale;
- La nascita delle Born Globals come imprese di piccola e media dimensione che registrano elevate prestazioni, ha fatto sì che si sviluppasse un ambiente di ricerca e di studio idoneo alla definizione di una maggiore comprensione del ruolo dell'*Entrepreneurial Marketing* nel successo di queste nuove imprese (Mort et al. 2012).

L'*Entrepreneurial Marketing*, viene definito come “l'identificazione e lo sfruttamento proattivo delle opportunità per l'acquisizione e la fidelizzazione dei clienti profittevoli, attraverso approcci innovativi alla gestione del rischio e alla valorizzazione delle risorse per la creazione di valore, in quanto ha la capacità di integrare gli aspetti centrali del marketing e dell'imprenditorialità in un unico costrutto” (Morris, Schindehutte and LaForge, 2002).

Un ruolo chiave all'interno di tale ambito è svolto dall'orientamento ai clienti che richiede implicitamente due importanti elementi: il primo, che le imprese possiedano una grande passione verso la comprensione dei bisogni dei propri clienti ed il secondo, che coloro i quali si occupano della funzione Marketing siano in grado di guidare i clienti all'interno dei piani e delle attività dell'azienda (Mort et al. 2012).

Un altro ruolo chiave è quello dell'imprenditorialità che ha delineato nel tempo l'importanza dell'opportunità di fare innovazione e del proprio orientamento, come

azienda, rispetto ad: innovazione, assunzione del rischio e proattività nelle imprese (Mort et al. 2012). Proprio nel comprendere il ruolo dell'imprenditorialità, altri autori hanno individuato la crucialità della capacità di riconoscere le opportunità, come un ulteriore elemento fondamentale dell'*Entrepreneurial Marketing* (Morris et al. 2002; Mort et al. 2012).

Infine, la capacità di sfruttare le risorse si identifica come un'attitudine delle imprese Born Global ad ottenere il massimo output sfruttando il minore numero di risorse; questo elemento è di particolare rilevanza nelle Born Globals in quanto, come già evidenziato, soffrono di mancanza di risorse (Morris et al. 2002). In conclusione, possiamo affermare che gli aspetti più rilevanti dell'*Entrepreneurial Marketing* sono quelli appena descritti ovvero: un forte orientamento ai clienti, una grande propensione all'imprenditorialità e all'innovazione, propensione al rischio ed abilità nello sfruttare le risorse a propria disposizione.

3.3.2 Le quattro strategie di Entrepreneurial Marketing delle imprese Born Global

Dopo aver definito il concetto di *Entrepreneurial Marketing*, ciò che cerchiamo di comprendere è il modo attraverso il quale le imprese Born Globals sfruttano questa particolare tipologia di marketing per ottenere migliori risultati di business. Gli studi realizzati da Mort, Weerawardena e Liesch (2012), permettono di identificare quattro principali strategie di *Entrepreneurial Marketing* con cui le Born Globals possono migliorare in modo strategico le proprie performance. Di seguito, si procede alla descrizione di queste strategie:

1. Strategia di creazione di nuove opportunità di business: nell'ambito dell'*Entrepreneurial Marketing* tale strategia viene distinta dall'attività di identificazione e di sfruttamento delle opportunità; quindi creare un'opportunità non consiste nell'individuare o sfruttarla (Morris et al. 2002). L'identificazione e sfruttamento di opportunità poggia le sue fondamenta sul fatto che esistano a priori opportunità che aspettano solo di essere scoperte, mentre la strategia di creazione delle opportunità è un approccio più dinamico ed attivo. Infatti, le imprese Born Global creano attivamente delle opportunità che possono essere sfruttate tramite l'utilizzo di approcci innovativi e la realizzazione di prodotti

altrettanto innovativi (Mort et al. 2012). Questa strategia³¹ richiede un apprendimento rapido delle dinamiche di mercato, perseveranza nell'affrontare le difficoltà iniziali e l'abilità di gestire e apprendere da eventi inaspettati. In definitiva, tramite questa strategia le Born Globals riescono a realizzare un rapido processo di entrata nel mercato globale, nonché un miglioramento delle proprie performance;

2. Strategia di realizzazione di prodotti innovativi basati sulla conoscenza dei propri clienti: partendo dalla capacità di creare opportunità di business, questa strategia viene considerata come una delle principali strategie di *Entrepreneurial Marketing* nelle imprese Born Global che vogliono realizzare un'entrata rapida nel mercato internazionale (Mort et al. 2012). Chiaramente, l'abilità di configurare e sviluppare prodotti innovativi e personalizzati conferisce la possibilità di sfruttare una fonte di vantaggio competitivo e di realizzare prestazioni superiori nelle Born Globals. Inoltre, il processo di comprensione del mercato che avviene tramite anche l'interazione con i clienti, permette di facilitare la rapida internazionalizzazione delle imprese Born Global (Mort et al. 2012). In sostanza è stato dimostrato che, queste piccole imprese riescono, attraverso lo sviluppo di prodotti innovativi (e customizzati) a registrare risultati migliori nel processo di rapida internazionalizzazione;
3. Strategia di acquisizione della legittimità: è una strategia che permette alle imprese Born Global di ottenere il riconoscimento ad operare nel mercato. Inoltre attraverso questa strategia, l'azienda riesce a definire e sviluppare prodotti di successo che siano riconosciuti nel mercato globale (Mort et al. 2012). La strategia di legittimazione identifica una dimensione critica dell'*Entrepreneurial Marketing*, attraverso cui ottenere migliori performance; emerge l'importanza di tale strategia perché permette la facilitazione del processo di internazionalizzazione di piccole aziende, che come le Born Globals sono sconosciute nel mercato globale. In sostanza, l'aspetto della legittimazione è cruciale nel caso di imprese che operano nei mercati esteri e tale strategia permette di gestire questo aspetto;

³¹ La strategia di *opportunity creation* viene identificata come un aspetto attivo, integrale e mutevole dell'*Entrepreneurial Marketing* e quindi un prerequisito per realizzare una performance migliore.

4. Strategia di valorizzazione delle risorse: questo è un elemento cruciale nel successo di una impresa Born Global perché permette di affrontare e superare le difficoltà relative alla loro piccola dimensione (Morris et al. 2002). Questa strategia consiste nello sviluppare una grande capacità di identificare e mobilitare le risorse esterne adatte, nell'arricchire e ampliare le risorse interne possedute, per poi ricombinarle in nuove modalità di utilizzo con un obiettivo strategico. In sostanza, la strategia di valorizzazione delle risorse è un processo di marketing strategico che consente di definire nuove combinazioni di risorse all'interno dell'azienda, grazie a ciò è possibile per le imprese Born Global competere con successo nei mercati internazionali (Mort et al. 2012). L'importanza di tale strategia viene esaltata dal fatto che le imprese Born Global possiedono risorse uniche su cui basare il proprio vantaggio competitivo. Inoltre, permette di realizzare una gestione delle risorse migliore e più efficace in un contesto internazionale, chiaramente più rischioso di un contesto domestico o nazionale.

3.3.3 Le dimensioni influenzanti le strategie di branding delle imprese Born Global

In questo paragrafo, basandoci sugli studi effettuati da Gabrielsson (2005), si cerca di esporre una delle principali difficoltà strategiche che una Born Global può incontrare durante la sua crescita internazionale, ovvero la scelta strategica in ambito di *branding*. Infatti, considerando che le Born Globals hanno l'obiettivo di conquistare rapidamente il mercato internazionale, chiaramente ottenere un riconoscimento internazionale del proprio brand è un aspetto molto importante ma a tempo stesso molto complesso (Gabrielsson, 2005).

Il fatto che queste aziende affrontino problemi in termini di mancanza di risorse e competenze finanziarie e manageriali, riduce senza dubbio le possibilità di scelta nelle varie strategie di *branding* applicabili. Ciò ci porta ad affermare che la strategia di *branding* di una Born Global, per raggiungere il massimo impatto, dovrebbe possedere tali requisiti: dovrebbe essere efficace, dovrebbe avere un impatto rapido sul mercato globale e la costruzione del marchio dovrebbe essere semplice e richiedere competenze manageriali limitate (Gabrielsson, 2005). Ma possedere tutti questi requisiti risulta difficilmente realizzabile.

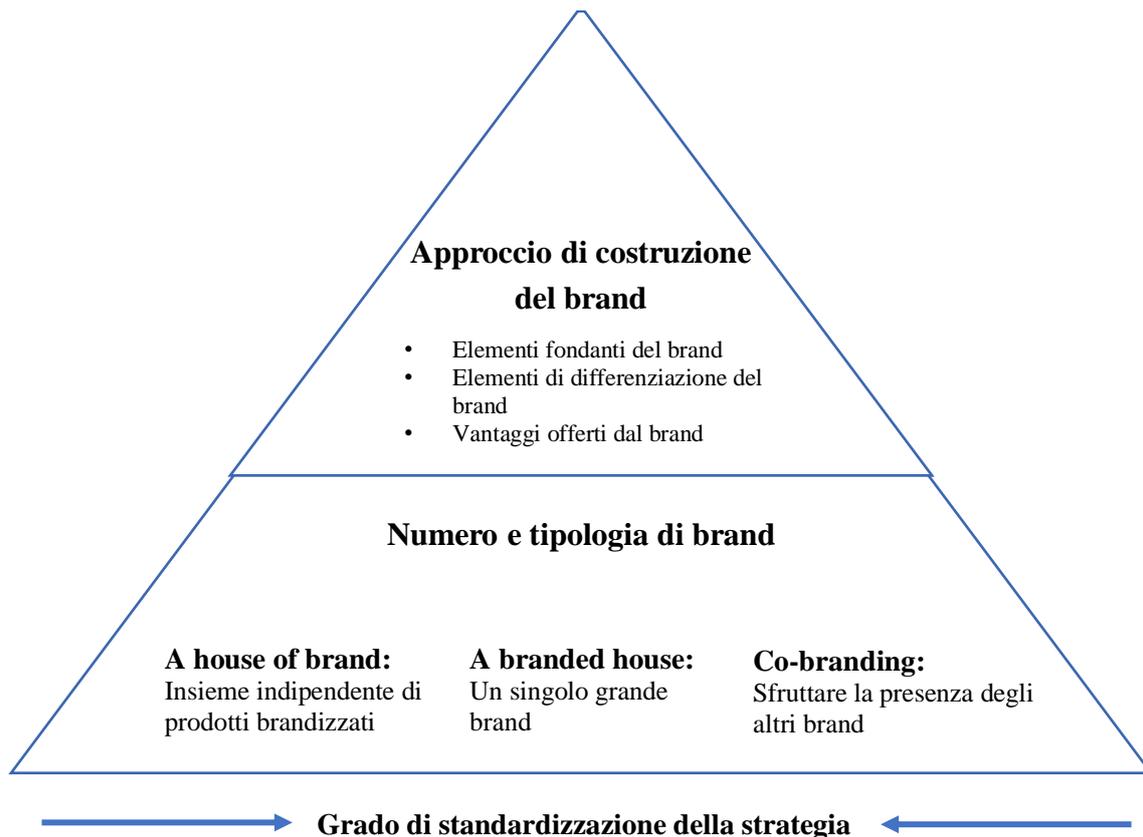


Figura 7 Le dimensioni delle Branding Strategies delle Born Globals Fonte: Gabrielsson, 2005)

Considerando le peculiarità di una Born Global, è possibile individuare tre dimensioni (Figura 7) che definiscono le strategie di *branding* di questa tipologia di aziende:

- Tipologia e numero dei *brands* utilizzati: quindi la prima dimensione riguarda il numero e la tipologia dei marchi utilizzati. Secondo gli studi, considerando tale dimensione, vi sono due principali alternative per realizzare una strategia di *global branding*:
 1. *A house of brands*: in cui viene utilizzato un insieme indipendente di prodotti brandizzati, attraverso cui massimizzare l'impatto sul mercato. Questo approccio permette alla Born Global di: identificare differenti segmenti di mercato, soddisfare i bisogni dei clienti e condividere ed abbattere il rischio;
 2. *A branded house*: in cui un singolo grande brand viene utilizzato per soddisfare una serie di offerte. In questo caso, le aziende sono solite utilizzare come marchio principale il nome dell'azienda, in modo tale che il marchio diventi una sorte di ombrello per l'intera offerta di prodotti (Gabrielsson, 2005).

Inoltre, dalle ricerche risulta che, le aziende Born Global siano più propense al ricorso della pratica del *co-branding* in maniera molto più ampia rispetto alle aziende tradizionali (Gabrielsson, 2005). Il *co-branding* è una forma di cooperazione tra due o più marchi, in cui vengono conservati tutti i nomi dei marchi dei partecipanti (Blackett and Russell, 2000). Infatti, partecipare ad una strategia di *co-branding* permetterebbe alle imprese Born Global di usufruire delle conoscenze apportate dai *partners*, presenti nel rapporto di cooperazione, sfruttando anche l'impatto positivo che *brands* più grandi possono realizzare in questo rapporto.

- Grado di standardizzazione: la seconda dimensione riguarda la scelta di rendere le strategie di *branding* più o meno standardizzate. Sebbene la letteratura scarseggi a tale riguardo, è possibile ritenere che le imprese Born Global applichino sin dall'inizio strategie di marketing e di prodotto altamente standardizzate;
- Approccio di costruzione del *brand*: la terza ed ultima dimensione scaturisce dal fatto che spesso le Born Globals presentano carenza di quelle risorse necessarie per realizzare azioni di marketing e di *branding* intense. Il processo di costruzione di un *brand* globale avviene in due fasi differenti:
 1. La prima fase consiste nel prendere decisioni riguardanti gli elementi fondanti del *brand*. In tale fase è fondamentale che il cliente possa percepire il valore aggiunto che l'azienda riesce a generare. A tale fine è importante identificare gli elementi in base ai quali il marchio può essere differenziato perché in questo modo è possibile definire un posizionamento chiaro riguardo un insieme di elementi di valore;
 2. La seconda fase presuppone la pianificazione e l'implementazione dei vantaggi che il *brand* offre a livello internazionale e include anche una decisione relativa al grado di standardizzazione nei diversi paesi (Gabrielsson, 2005).

3.3.4 Le variabili esplicative delle strategie di branding di una Born Global

Ogni strategia per essere definita richiede l'individuazione di alcune variabili poste alla sua base. A tale riguardo, la letteratura propone un modello integrato attraverso il quale risulta possibile descrivere il processo di definizione delle strategie di *branding* delle Born Globals.

L'approccio descritto nella Figura 8 tiene in considerazione sia le dimensioni precedentemente descritte, che le seguenti variabili esplicative:

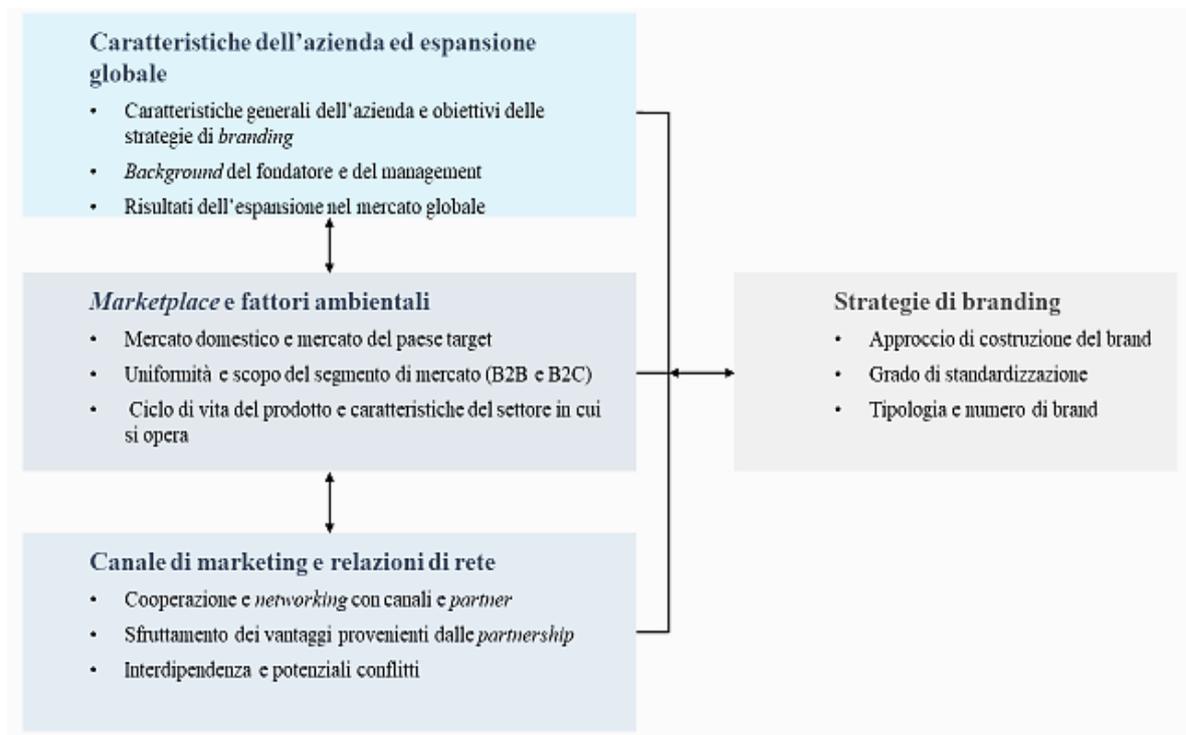


Figura 8 Framework nella definizione delle strategie di branding delle Born Globals Fonte: Gabrielsson, 2005

- Caratteristiche dell'azienda ed espansione globale. Questa variabile esplicativa prende in considerazione innanzitutto le caratteristiche tipiche di una impresa Born Global (piccola dimensione, risorse limitate e rapida internazionalizzazione), la tipica visione globale, nonché gli obiettivi strategici. Inoltre, precedenti studi evidenziano l'importanza di tenere conto di elementi quali il *background* del management e del fondatore della Born Global, in termini di conoscenza, esperienza, ambizione e motivazione (Phillips McDougall, Shane and Oviatt, 1994). Infine, risulta fondamentale includere le performance che queste aziende realizzano sul mercato estero, infatti a seconda dei risultati alcune

imprese raggiungono uno status internazionale e altre imprese raggiungono uno status globale;

- Mercato inteso come *marketplace* e fattori ambientali. Una decisione importante dell'imprenditore Born Global è quella di determinare i mercati in cui opererà, tenendo anche conto delle caratteristiche ambientali che definiscono tali mercati. In questa seconda variabile vengono presi in considerazione elementi quali:
 1. Dimensione e struttura del mercato domestico o del paese estero in cui voler realizzare l'espansione internazionale;
 2. Scopo del segmento di mercato (Es: bisogna decidere se il nostro è un B2B o B2C) e garantire uniformità al segmento;
 3. Ciclo di vita del prodotto e caratteristiche del settore in cui si opera (Gabrielsson, 2005).
- Canale di marketing e relazioni di *network*. Questa variabile esplicativa fa riferimento al fatto che le imprese Born Global fanno ricorso a strutture di governance alternative, per sopperire alle loro principali limitazioni. Quindi vengono prese in considerazione forme quali la cooperazione e il *networking* con i canali ed i *partners*. Di conseguenza, le imprese instaurano relazioni reciprocamente vantaggiose con i loro fornitori, altre imprese, acquirenti, associazioni di categoria, università o centri di ricerca. Chiaramente, le Born Globals riescono a beneficiare di queste *partnerships* ma, nel caso in cui dovessero divenire eccessivamente interdipendenti da questi canali potrebbero verificarsi dei problemi. Inoltre, la negoziazione dei prezzi e i conflitti nei canali di vendita possono diventare un peso. Perciò, l'ultimo elemento da prendere in considerazione riguarda l'interdipendenza e i potenziali conflitti (Gabrielsson, 2005).

Quindi, la Figura 8 indica le variabili poste alla base del processo di definizione delle strategie di *branding* di un'impresa Born Global. Come indicato in figura, le tre variabili sono collegate tra di loro da un legame bidirezionale quindi vi è un rapporto di interdipendenza tra di esse. Inoltre, queste variabili influenzano le strategie di *branding* precedentemente definite e sono influenzate dalle dimensioni costituenti le stesse strategie di *branding*.

3.4 Focus sulle scelte strategiche di finanziamento delle imprese Born Global

Il fabbisogno finanziario è una variabile critica nell'internazionalizzazione di qualsiasi tipologia di azienda, pertanto è una variabile ancor più critica nel caso di aziende di dimensione esigua, proprio come le imprese Born Global. Per ottenere le risorse finanziarie di cui si necessita, è fondamentale definire in maniera precisa le proprie esigenze finanziarie.

Per comprendere queste esigenze ci basiamo sugli studi effettuati da Gabrielsson, Sasi e Darling (2004). Gli autori affermano che le esigenze che le imprese Born Global manifestano, in termini di procacciamento delle risorse finanziarie, vengono definite in modo tale che:

- L'elevata crescita che caratterizza le aziende Born Global, richieda un ammontare elevato di capitale circolante e di conseguenza, elevati finanziamenti;
- La richiesta di risorse finanziarie si manifesti per *steps*, piuttosto che manifestarsi gradualmente;
- Queste aziende solitamente sono caratterizzate da mancanza di flussi di cassa, ma sostengono elevati costi di sviluppo (Gabrielsson, Sasi and Darling, 2004).

Perciò, il management delle imprese Born Global ha bisogno di assicurare la presenza di adeguate competenze che permettano di finanziarie e supportare crescita rapida. Queste imprese devono prima analizzare ed individuare le carenze nelle risorse finanziarie, in seguito possono scegliere se rafforzare o meno le risorse interne oppure se cooperare con *partners* esterni.

Chiaramente, nel caso in cui si decidesse di ricorrere a *partnerships* esterne, i *partners* richiederebbero maggiori margini di guadagno ma al tempo stesso, la cooperazione con i *venture capitalists* permetterebbe di apportare delle competenze fondamentali in aree in cui la conoscenza invece manca (Gabrielsson et al. 2004). Inoltre, il ricorso ai partners esterni permetterebbe alle Born Globals di prestare attenzione alle loro competenze chiave.

Le competenze finanziarie o *Finance Capabilities* possono essere definite come la capacità delle Born Globals di generare risorse finanziarie attraverso differenti processi organizzativi. Uno dei principali elementi critici in ambito finanziario delle imprese Born Global è la fonte di conoscenze finanziarie che permetterebbero all'impresa di raggiungere lo specifico livello di vantaggio competitivo richiesto dal mercato (Amit,

1993). Spesso accade che queste particolari imprese decidano di sviluppare inizialmente le loro competenze nelle principali attività di business e che quindi utilizzino, i loro collegamenti esterni per rafforzare la funzione finanza e le competenze di gestione finanziaria (Gabrielsson et al. 2004). Quindi, non è raro che una Born Global preferisca sfruttare le proprie competenze e concentrarsi sugli aspetti operativi della vita aziendale, esternalizzando la gestione finanziaria dell'azienda. L'attività di selezione dei *partners* finanziari più appropriati è di fondamentale importanza infatti, alcuni di essi come i *business angels*, *venture capitalists* e altre istituzioni finanziarie svolgono una funzione importante nella misura in cui possono apportare *skills* gestionali a livello globale e quindi migliorare la performance internazionale (Gabrielsson et al. 2004). Ciò è testimoniato dal fatto che, le imprese Born Global con risorse finanziarie migliori hanno maggiori possibilità di espandersi rapidamente a livello internazionale rispetto a quelle imprese che invece sono a corto di sussidi finanziari o che non possiedono le competenze finanziarie (Gabrielsson et al. 2004).

3.4.1 Fasi del processo evolutivo di finanziamento delle imprese Born Global

Le ricerche evidenziano tre differenti fasi del processo evolutivo di finanziamento di tutte quelle imprese che, come le Born Global, realizzano una rapida crescita. Di seguito si procede nella loro esposizione:

1. Fase di costituzione: in cui la nuova impresa si preoccupa di comprendere il modo in cui accedere, per la prima volta, ai finanziamenti. La scelta della Born Global ricade tra finanziamento interno ovvero attraverso il denaro investito dal fondatore e finanziamento esterno; quest'ultimo tramite il ricorso al capitale di debito e quindi, le banche diventano la principale risorsa di finanziamento. Inoltre, l'impresa necessita di un flusso di cassa stabile o quantomeno regolare, affinché sia in grado di ripagare il debito. Spesso le imprese Born Global sono giovani, tecnologiche e crescono velocemente ricorrendo ad elevati sforzi finanziari personali, per evitare che una futura sottocapitalizzazione riduca la capacità della stessa impresa di affrontare le difficoltà e di crescere. Perciò, una strategia di finanziamento nella fase di costituzione consiste nel ricorso al finanziamento tramite capitale proprio (*equity*) con la possibilità di ripagare il finanziamento attraverso metodologie meno rigide, come la distribuzione dei dividendi. Alternativamente, le Born Globals possono anche scegliere di fare affidamento

sui sussidi in denaro da parte del governo, ricorrere ad un incubatore oppure fare ricorso ai *business angels* e altre forme di finanziamento informali (Gabrielsson et al. 2004). Quindi, la fase di costituzione è probabilmente la fase più delicata perché le imprese si trovano di fronte la scelta del realizzare o meno un finanziamento interno o esterno e soprattutto, attraverso quali forme;

2. Fase internazionale: in cui le imprese che crescono velocemente decidono di fare ricorso al mercato formale. Questo mercato comprende i fondi indipendenti (costituiti da capitali di investitori e istituzioni finanziarie) e le istituzioni finanziarie che mettono a disposizione i propri fondi di *venture capital*. Quindi, in questa fase le strategie finanziarie fanno riferimento al ricorso al *venture capital* sia nazionale che internazionale; infatti il ricorso a fondi di *venture capital* internazionali permetterebbe di accedere alle risorse finanziarie e alle abilità manageriali necessarie a livello globale. Il ricorso al *venture capital* può essere più vantaggioso in termini di tempo di rimborso previsto (Gabrielsson et al. 2004). Per la maggior parte delle Born Globals, l'obiettivo finale è quello di quotare la società in una delle principali borse, rendendo quindi le aziende pubbliche. Uno dei principali problemi sia per l'imprenditore che per l'investitore è attribuire un valore ad un'azienda non quotata, in rapida crescita che viene definita come un'azienda *high-tech, high-service, high-design, high-know-how*. Tuttavia, molte delle società in rapida crescita in questi settori non generano flussi di cassa fino a una fase successiva e di conseguenza per tali imprese le prospettive di business sono di fondamentale importanza nel calcolo del valore dell'azienda (Gabrielsson et al. 2004). Perciò, è difficile attribuire un valore ad un'azienda che non genera flussi di cassa costanti;
3. Fase globale: in cui un'azienda sviluppatrice di prodotti o servizi innovativi affronta molti ostacoli aziendali. Per superare questi ostacoli la Born Global necessita, prima che possa raggiungere tale fase di sviluppo, di un adeguato sostegno finanziario. Studi precedenti sottolineano che, affinché un'azienda Born Global sia in grado di superare le varie fasi di accettazione del mercato, essa deve essere in grado di superare due limiti cruciali:
 - Inizialmente, la tecnologia sviluppata può produrre entusiasmo, ma non è ancora pronta per essere commercializzata come prodotto. Quindi,

nonostante il grande entusiasmo e fervore all'interno dell'azienda riguardo le potenzialità del prodotto tecnologico, bisogna capire qual è il momento più adatto per il lancio del prodotto;

- Inoltre, il prodotto dovrebbe raggiungere il mercato di massa per diventare profittevole (Gabrielsson et al. 2004). Ciò sta ad indicare il fatto che sono richiesti pazienza ed enormi sforzi per il raggiungimento del mercato di massa.

Affinché una Born Global sia in grado di superare queste difficoltà, è necessario contare su basi finanziarie solide. Pertanto, è emersa l'importanza della fase di finanziamento e di conseguenza, i finanziatori sono diventati più esigenti e la componente del rischio ha aumentato il costo di prendere denaro in prestito (Gabrielsson et al. 2004).

3.4.2 Scelte strategiche nel finanziamento delle Born Globals

Le risultanze individuate nello studio di Gabrielsson mostrano le principali strategie finanziarie che le imprese Born Global possono applicare, suddivise rispetto alle tre fasi evolutive del finanziamento precedentemente analizzate. Di seguito si procederà ad analizzare tali strategie.

Nel momento in cui un'impresa giunge alla fase di costituzione del processo evolutivo del finanziamento, gli investimenti dei fondatori possono essere distinti in due parti: innanzitutto, l'ammontare di investimenti richiesto dalla legge per la costituzione della società ovvero il capitale legale minimo ed in secondo luogo, la quantità di capitale richiesta per sostenere lo sviluppo dell'azienda (Gabrielsson et al. 2004). Quindi, in questa prima fase le scelte strategiche a disposizione consistono nel: definire il capitale legale minimo (per la costituzione della società) e il capitale necessario per sostenere lo sviluppo della Born Global.

Nella fase di costituzione le imprese Born Global hanno due scelte: ricorrere alla finanza pubblica oppure ricorrere a quella privata; ma risulta che la finanza pubblica sia più rilevante di quella privata a causa della possibilità di poter finanziare la spesa in Ricerca e Sviluppo anche tramite sussidi concessi dal governo. Infatti, in questa prima fase, gli investimenti in Ricerca e Sviluppo possono essere talmente ampi che, né il ricorso agli investimenti dei fondatori né il ricorso al prestito bancario risultino sufficienti alla loro copertura. In pochi casi le Born Globals riescono già dall'inizio a coinvolgere le figure dei *business angels*, i quali grazie alle loro abilità permettono alle imprese di

internazionalizzare le loro attività rapidamente (Gabrielsson et al. 2004). In questa fase, emerge l'importanza dell'apporto realizzato tramite forme di sussidio pubblico (Es: Fondi Europei).

Invece, nel momento in cui ha inizio la fase internazionale possono presentarsi due situazioni differenti:

- Nella prima, accade che l'impresa non sia stata in grado di realizzare una parte abbastanza ampia dei propri ricavi all'estero. In questo caso, vengono coinvolti *business angels* oppure fondi di *venture capital* della stessa nazionalità della Born Global che per lo più svolgono il ruolo di supportare finanziariamente l'azienda;
- Nella seconda situazione invece, l'impresa è riuscita a raggiungere una quota abbastanza ampia di ricavi proveniente dall'estero. Le aziende hanno bisogno di sottoscrivere un grande accordo di finanziamento che permetta di vendere e commercializzare i prodotti innovativi realizzati durante la fase di costituzione; ciò permette di raggiungere una dimensione di crescita internazionale. Per fare ciò, è necessario che le Born Globals registrino una quota di finanziamento privato maggiore rispetto alla quota di finanziamento pubblico (Gabrielsson et al. 2004).

Infine, durante la fase globale sono necessari elevati investimenti per riuscire a creare un brand globale e raggiungere finalmente un posizionamento internazionale nel mercato; vi è quindi il ricorso a fondi di *venture capital* globali. A seconda dei risultati ottenuti durante la crescita, è possibile optare per l'ottenimento di finanziamenti tramite *IPO*³² oppure in casi di risultati estremamente positivi, si può scegliere di finanziare la crescita globale tramite i flussi di ricavo e pagamenti anticipati (Gabrielsson et al. 2004). Riassumendo, nella fase di costituzione della Born Global, dato che queste aziende non possiedono risorse finanziarie e gestionali è essenziale ottenere l'accesso a tali risorse; spesso infatti fanno affidamento su fonti esterne finanziarie e di gestione (Gabrielsson et al. 2004). In generale, le imprese hanno due possibilità: rafforzamento delle risorse interne e / o cooperazione con partner finanziari esterni.

1. Nel primo caso, vengono invitate a partecipare al Consiglio di Amministrazione gli individui con precedenti esperienze di business; queste persone si identificano con il ruolo di *business angels* e investono del denaro in azienda. Inoltre, i

³² *Initial Public Offering* o Offerta Pubblica Iniziale, è una tipologia di offerta pubblica in cui quote di azioni di un'azienda sono vendute al pubblico per la prima volta. È in sostanza un processo attraverso il quale un'azienda da privata si trasforma in un'azienda quotata in borsa.

fondatori possono contribuire con investimenti in termini di sforzo, tempo, idee e relazioni con *partners*;

2. Nella seconda opzione, le risorse vengono acquisite attraverso la cooperazione con organizzazioni di finanziamento pubbliche, che possono offrire denaro in misura limitata e consulenza di base (Gabrielsson et al. 2004).

3.4.3 L'influenza del *venture capital* sulla crescita delle *Born Globals*

L'obiettivo di questo paragrafo è quello di, tenendo in considerazione il legame tra capitale finanziario di un'azienda e crescita della stessa, comprendere l'influenza che la presenza di finanziamento tramite *venture capital* ha sulla crescita di un'azienda *Born Global*. Infatti, come analizzato nei paragrafi precedenti, un elemento cruciale, che influenza la decisione di intraprendere un processo di internazionalizzazione rapida, è rappresentato dalla possibilità di accedere a forme di finanziamento esterne (proprio come il *venture capital*) (Ughetto, 2016).

Ovviamente la disponibilità di risorse finanziarie esterne e interne è un fattore determinante nella crescita delle nuove imprese. Di fatti una maggiore disponibilità di capitale consente alle aziende di perseguire e intraprendere un'ampia gamma di attività, di creare delle barriere agli eventi casuali e permette di realizzare progetti più ambiziosi per assicurare l'entrata nei mercati esistenti o per entrare in nuovi mercati (Cooper and Bruno, 1977; Westhead, Wright and Ucbasaran, 2001). Per comprendere la portata del finanziamento tramite *venture capital*, è necessario menzionare le quattro tipologie di *entrepreneur's capital*, a causa del fatto che una di queste tipologie permette di attrarre forme di finanziamento tramite *venture capital*. Le dimensioni dell'*entrepreneur's capital* sono: capitale umano generale³³, know-how manageriale³⁴, know-how settoriale³⁵ e capitale finanziario, sia interno che esterno; tutte queste dimensioni hanno un impatto

³³ Detto *general human capital*: consiste nell'esperienza professionale e nel livello di educazione generale proprio di un individuo su cui poter fare affidamento al fine di migliorare la propria abilità di adattarsi a nuove situazioni e di avere accesso a varie opportunità (Cooper, Gimeno-Gascon and Woo, 1994) (Gimeno et al., 1997).

³⁴ Detto *specific management know-how*: rappresenta le conoscenze relative alla gestione della nuova impresa, ottenute grazie ad una precedente posizione manageriale in un'altra impresa (Gimeno et al., 1997).

³⁵ Detto *specific industry know-how*: si riferisce alle competenze e conoscenze accumulate dall'imprenditore in una sua precedente esperienza all'interno della stessa industria (Westhead et al. 2001).

sulla crescita delle imprese Born Global. Tra queste tipologie, chiaramente quella che risulta avere la capacità di attrarre finanziamenti è il capitale finanziario.

Nello specifico, il fattore che risulta essere cruciale ai fini della crescita delle imprese che puntano all'internazionalizzazione è la dimensione esterna del capitale da finanziamento (Ughetto, 2016; Westhead et al. 2001).

Sostanzialmente, gli imprenditori hanno la capacità di supportare la nuova impresa con risorse finanziarie e secondo le rilevanze, maggiore è il capitale che gli imprenditori riescono a mobilitare e più elevate saranno le aspettative di crescita dell'azienda (Cooper et al. 1994). Il numero dei fondatori viene considerato come un indicatore della disponibilità di finanza interna; l'effetto dovuto a tale numero varia infatti, secondo alcuni studi questa variabile ha un impatto positivo sulla crescita, mentre secondo altri l'impatto sulla crescita non è significativo (Colombo and Grilli, 2005). Al tempo stesso, un eccessivo affidamento sui soli risparmi personali può chiaramente compromettere le possibilità di sopravvivenza e i prospetti di crescita di una nuova azienda (Westhead et al. 2001).

Tali criticità vengono ravvisate soprattutto nel caso di imprese che, come le Born Globals, sono orientate alla tecnologia e puntano ad una rapida crescita internazionale. Di fatti, le imprese Born Global palesano una carenza di flussi di cassa generati internamente dovuta al fatto che sono aziende di nuova costituzione e di piccola dimensione (Gabrielsson *et al.*, 2008). A causa di ciò, la fase di acquisizione di risorse finanziarie provenienti dall'esterno, proprio come il *venture capital*, è di rilevanza fondamentale.

È possibile affermare che generalmente, il finanziamento tramite *venture capital* influenzi positivamente la crescita delle imprese Born Global ed è possibile spiegare questa relazione attraverso due meccanismi:

- I *venture capitalists* possono influenzare il percorso di crescita delle imprese in cui investire realizzando una funzione di *scouting*. Infatti, sono in grado di individuare ex-ante le imprese più promettenti in cui investire;
- In alternativa, i *venture capitalists* possono fornire competenze strategiche e operative nella fase successiva l'investimento, realizzando così una funzione di *coaching* (Baum and Silverman, 2004).

Quindi, i meccanismi di *scouting* e di *coaching* supportano e accompagnano le imprese Born Global durante il processo di crescita finanziario, in modo tale che la presenza del

finanziamento tramite *venture capital* produca un impatto positivo sulla crescita di un'impresa Born Global.

L'impatto positivo del *venture capital* non si limita al solo aspetto finanziario ed infatti, spesso i *venture capitalists* manifestano un coinvolgimento attivo e continuo nel monitoraggio e nella gestione delle attività aziendali, offrendo inoltre dei servizi a valore aggiunto alle imprese presenti nel loro portafoglio in settori quali contabilità, marketing, finanza, gestione delle risorse umane e pianificazione strategica (Baum and Silverman, 2004).

Quindi, possiamo affermare che: maggiore è la disponibilità di capitale di finanziamento, sia interno che esterno nella forma di *venture capital*, maggiore sarà la crescita delle imprese Born Global. Ovvero, vi è una relazione positiva tra la presenza di finanziamenti sottoforma di *venture capital* e la crescita di un'impresa Born Global (Ughetto, 2016).

3.4.4 Implicazioni manageriali del venture capital

In merito alle implicazioni manageriali, possiamo constatare che la disponibilità di finanziamenti sia interni che esterni (nella forma del *venture capital*) influisce positivamente sulla crescita delle imprese Born Global. Ciò evidenzia l'importanza strategica di attingere alle risorse finanziarie per sostenere il percorso di crescita dell'impresa, soprattutto nelle fasi iniziali del processo di internazionalizzazione della stessa.

Gli imprenditori che si prefiggono l'obiettivo di realizzare un rapido processo di internazionalizzazione dovrebbero concentrare i loro sforzi sulla ricerca di forme di finanziamento adeguate (come il *venture capital*) in modo tale che sia possibile per le imprese realizzare una crescita, anche in termini di *know-how*, durante il loro percorso di internazionalizzazione. Per fare sì che ciò sia possibile, è necessario che vengano definite delle politiche che permettano di soddisfare i bisogni finanziari delle Born Globals e che i governi forniscano efficaci servizi di supporto e piattaforme informative per accedere al *venture capital*.

Inoltre, i *policy makers* a causa del legame evidenziato tra crescita delle imprese Born Global e presenza di forme di finanziamento tramite *venture capital*, dovrebbero semplificare l'accesso a tali forme di finanziamento al fine di incentivare l'attività imprenditoriale e stimolare la crescita delle Born Globals stesse (Ughetto, 2016; Baum and Silverman, 2004).

CAPITOLO 4

Una Born Global di successo: Freeda Media

Come si è evidenziato nei capitoli precedenti, le Born Global sono quelle imprese che, sin dalla loro fondazione o entro pochi anni dalla stessa, impiegano le loro risorse e propongono i loro prodotti o servizi in più mercati, ponendosi l'obiettivo di stabilire la propria presenza all'estero. È possibile affermare che Freeda Media sia un'impresa Born Global in quanto, a seguito della sua fondazione (risalente al 2016), il management ha perseguito sin da subito una crescita internazionale permettendo così all'azienda di operare presso mercati esteri. Freeda riesce a soli due anni dalla fondazione (nel 2018), ad espandersi in Spagna per poi, nel corso del 2019 raggiungere il mercato anglosassone. Nel 2019, la crescita aziendale è stata continua infatti Freeda ha raggiunto anche i mercati del Sud America e del Nord America (facendo leva rispettivamente sulla sede spagnola e su quella londinese). Tutto ciò ci porta ad affermare che Freeda Media possa essere propriamente definita (oltre che una Born Global) come una *Global Start-up*. Ma soprattutto, ciò che è emerso dall'intervista aziendale è che Freeda nasce con l'idea di essere un'azienda globale; in sostanza Freeda è a tutti gli effetti una Born Global italiana di successo, con un *mindset* globale, che è riuscita a realizzare un processo di rapida internazionalizzazione.

La raccolta di informazioni oggetto di questo capitolo è basata su due principali risorse: da una parte, un'intervista telefonica ai due *co-founders* di Freeda e alla *Communication & PR* manager e dall'altra, documenti aziendali ricevuti privatamente dall'azienda e principali risorse sul web.

4.1 La storia di Freeda Media

Freeda è una *media company* fondata nel giugno 2016 da due imprenditori italiani: Andrea Scotti Calderini e Gianluigi Casole. L'azienda è una testata che opera nel settore del *Media & Entertainment*, il cui obiettivo è quello di coinvolgere ed ispirare con i propri contenuti l'attuale generazione femminile che risulta essere la più emancipata e influente della storia. Il nome dell'azienda proviene da una crasi tra *freedom* e Frida Kahlo, vi è quindi un chiaro rimando alla di libertà di espressione e di essere donna; a rimarcare questa stretta connessione con il mondo femminile. Secondo i due fondatori, un nome di questo tipo è molto accattivante e soprattutto il suo significato può compreso anche all'estero. L'idea di creare una *media company* come Freeda nasce da una presa di coscienza riguardo il fatto che il settore del *Media & Entertainment* è stato oggetto di un cambiamento radicale, tale per cui i media tradizionali non sono più in grado di rappresentare le nuove generazioni. Di conseguenza, è stato individuato un target preciso verso cui rivolgersi, ovvero la nuova generazione di donne. Freeda Media rappresenta il primo media brand pensato per intere generazioni di donne, che l'azienda ispira e rappresenta attraverso la creazione e il racconto di contenuti di valore ed esperienze uniche. La *mission* di Freeda Media è quella di diffondere storie reali di donne attraverso le quali innescare un cambiamento positivo, realizzando così un grande impatto sociale e affermandosi come punto (o voce) di riferimento per un'intera nuova generazione di donne. Per realizzare tale *mission* Freeda Media promuove i risultati raggiunti dal mondo femminile, celebrando così l'essere donna.

L'azienda si pone l'obiettivo di creare e presentare contenuti originali adatti a tutte le piattaforme social. Questi contenuti sono ispirati dalla passione verso l'universo femminile e dalle novità riguardanti giovani donne di successo. I valori aziendali a cui Freeda si ispira vengono identificati nei concetti di: collaborazione tra donne, stile personale e realizzazione femminile. Questi valori inoltre sono costantemente presenti nei contenuti editoriali prodotti da Freeda.

In sostanza l'azienda crea e distribuisce contenuti editoriali verso un pubblico prettamente femminile, attraverso i social media (quindi il loro sito web svolge una funzione principalmente funzionale). L'attività di business di Freeda viene realizzata sulle piattaforme social su cui essa è presente, ovvero: Facebook, Instagram e Youtube. Infine, Freeda si rivolge ad un pubblico di sole donne, collocate nella fascia d'età tra i diciotto e

i trentaquattro anni ed inoltre, l'idea di business è basata su due elementi portanti: il *branded content* da una parte e il *content studio* dall'altra.

4.1.1 Overview del settore Media & Entertainment

Come affermato, Freeda Media è una realtà aziendale operante nel settore del *Media & Entertainment*. Il settore in analisi è oggetto, ormai da anni, di una trasformazione digitale a causa dell'avvento di internet e della possibilità di realizzare, tramite i nuovi sviluppi tecnologici, contenuti ad elevato valore. Infatti, è cambiato il modo di fruire i contenuti da parte dei clienti, non più in forma cartacea bensì digitale. Inoltre, è sempre più diffusa la fruizione dei contenuti tramite dispositivi quali smartphone.

Sono stati individuati così nuovi segmenti di mercato e ciò ha portato ad una crescita del valore, in termini assoluti, del settore ma al tempo stesso, ha portato ad un aumento della competizione settoriale. A tale riguardo, un'azienda come Freeda Media può essere considerata a tutti gli effetti un concorrente asimmetrico³⁶ che, sfruttando la tecnologia, ha potuto presidiare una posizione molto interessante nel mercato del *Media & Entertainment*. Infatti, la *media company* è riuscita a differenziare totalmente la propria proposta di valore rispetto a quella dei *players* tradizionali attraverso un Business Model differente, con l'obiettivo di rappresentare la voce di tutte le donne appartenenti alla generazione Millennial e Generazione Z.

Quindi, il fenomeno della *digital business transformation* ha prodotto due conseguenze: l'ingresso nel mercato dei cosiddetti concorrenti asimmetrici, cioè nuovi *competitors* con una maggiore capacità di rappresentare i valori della nuova generazione di clienti e la contrazione di alcuni segmenti del mercato, nei quali collochiamo *players* quali editori di giornali, periodici e di libri fisici.

Questo vuol dire che ad oggi il settore in analisi è sicuramente ad elevata competizione, ad elevato numero di operatori ed è un settore in cui la competizione è vinta da coloro i quali, come Freeda Media, riescono a realizzare un'offerta di valore unica.

³⁶ I concorrenti asimmetrici sono quei concorrenti che offrono ai clienti un valore simile a quello già offerto dagli attuali concorrenti, ma attraverso un Business Model completamente differente.

4.1.2 Trend del settore Media & Entertainment (in Italia e globale)

Nel tentativo di analizzare il trend che caratterizza il settore del *Media & Entertainment*, si riportano dati che sono stati analizzati dalla società di consulenza direzionale PwC, nei report *Entertainment & Media Outlook in Italy* e *Global E&M Outlook 2018-2022*. Come possiamo vedere nella Figura 9, viene presentata una suddivisione del settore di riferimento in segmenti e ad ognuno di essi viene attribuito un CAGR³⁷ relativo al quinquennio 2018-2023. Dall'analisi risulta che i segmenti a maggiore crescita sono quelli dell'*E-sport*, *VR*, *Video Games* ed Internet mentre quelli che saranno soggetti ad una contrazione sono i segmenti dei giornali e dei periodici. Essi sono proprio quei settori a cui appartengono tutti quei *players* che non riescono più a rappresentare i propri lettori, cosa invece che Freeda Media è capace di fare. Dal suo canto, Freeda Media può essere ragionevolmente collocata nel segmento di mercato relativo ad Internet. È interessante poter analizzare questi dati in quanto essi indicano quali segmenti di mercato sosterranno la crescita nel valore del settore stesso ed inoltre, questi dati dimostrano i segmenti in cui i clienti saranno disposti a spendere il proprio denaro.

Dunque, nella Figura 9 viene proposto un grafico in cui vi è una classificazione dei segmenti di mercato, in ordine decrescente sulla base del CAGR medio nel periodo 2018-2023. In sostanza, il grafico esprime il tasso di crescita medio annuo che interesserà il valore di ogni segmento di mercato di cui si compone il settore del *Media & Entertainment*.

³⁷ CAGR: *Compound Annual Growth Rate* o tasso di crescita composto annuo.

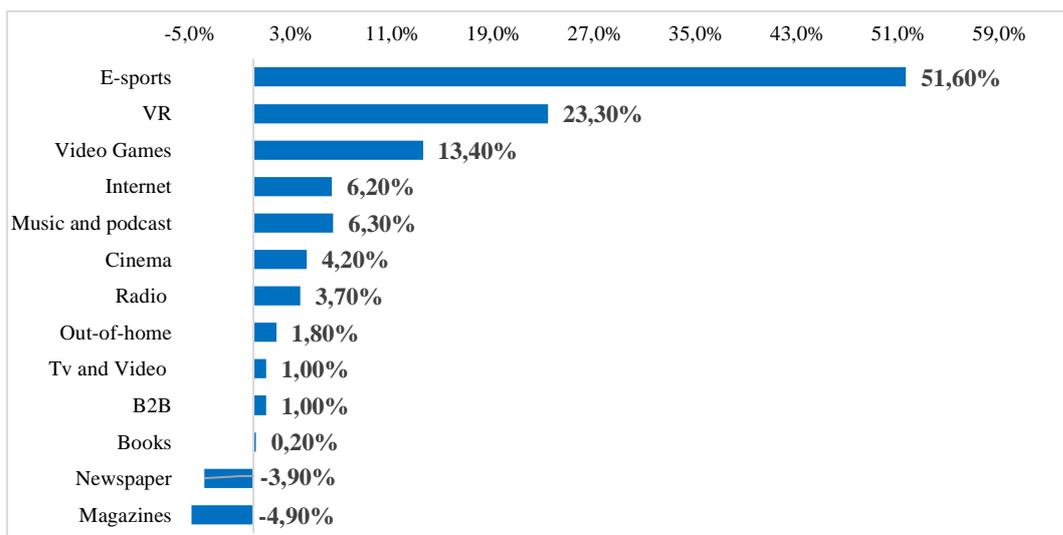


Figura 9 CAGR 2018-2023 settore Media & Entertainment Italia Fonte: PwC

Come possiamo vedere, i segmenti a cui appartengono i media tradizionali (giornali e periodici) presentano un CAGR negativo nel periodo 2018-2023, del -4,90% e -3,90%. Mentre i segmenti più promettenti sono quelli dei *Video Games*, *Virtual Reality* ed *E-sports* (non a caso settori in cui l'utilizzo delle tecnologie digitali è preponderante) con un CAGR rispettivamente del 13,40%, 23,30% e 51,60%. Come detto, il segmento di mercato in cui è possibile collocare Freeda Media è quello dell'Internet, il quale presenta un CAGR medio pari al 6,20%.

Di seguito, si propone un ulteriore grafico attraverso il quale è possibile comprendere in maniera quantitativa gli effetti che i CAGR appena esposti produrranno, in termini di incremento di valore nel settore *Media & Entertainment*. Di conseguenza, il grafico nella Figura 10 esprime il valore del mercato *Media & Entertainment* in Italia a valori sia previsionali che storici. Come possiamo vedere, tale mercato dal 2014 è in costante crescita e tale crescita è dovuta principalmente all'avvento delle nuove tecnologie. I dati sono espressi in migliaia di euro ed il settore in analisi risulta essere estremamente segmentato e di grande valore (già nel 2014 presentava un valore pari a circa 31 miliardi di €) e conseguentemente, la crescita che sta vivendo tale settore permetterà di superare il valore dei 42 miliardi di €, nel 2023.

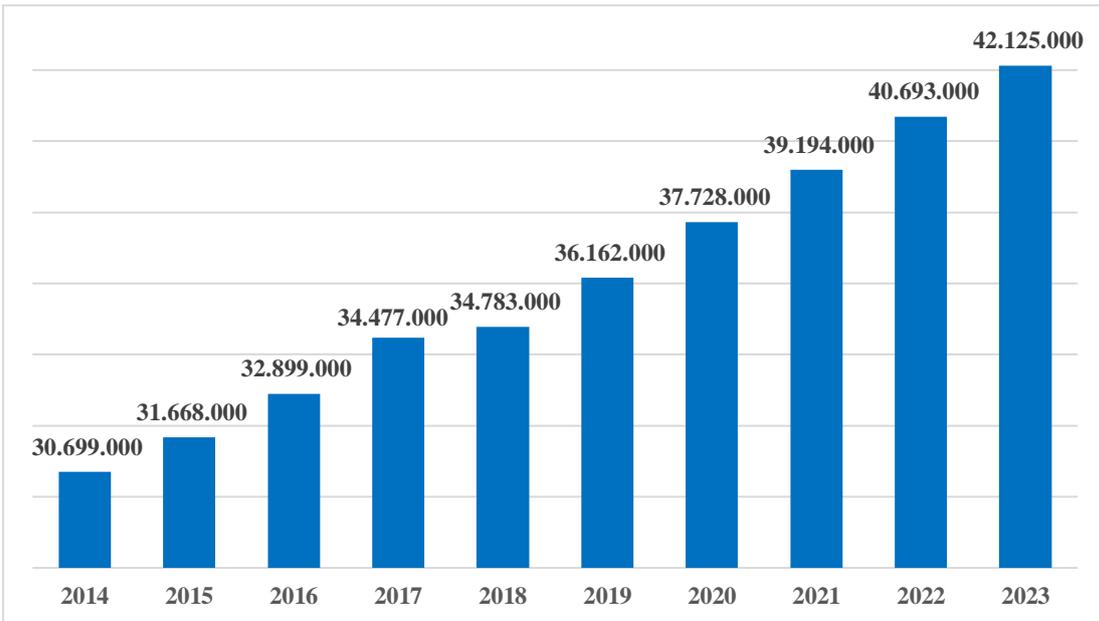


Figura 10 Trend del valore di mercato del Media & Entertainment in Italia Fonte: PwC

In conclusione, il trend del settore è sicuramente positivo e ciò è confermato da un CAGR medio del 3,9% tra il 2018-2023, che si manifesta in una crescita costante dei ricavi del settore *Media & Entertainment*.

La componente transnazionale del settore in analisi può essere compresa nel momento in cui si analizza il trend del settore a livello internazionale. È importante fare ciò in quanto Freeda opera in un mercato globale.

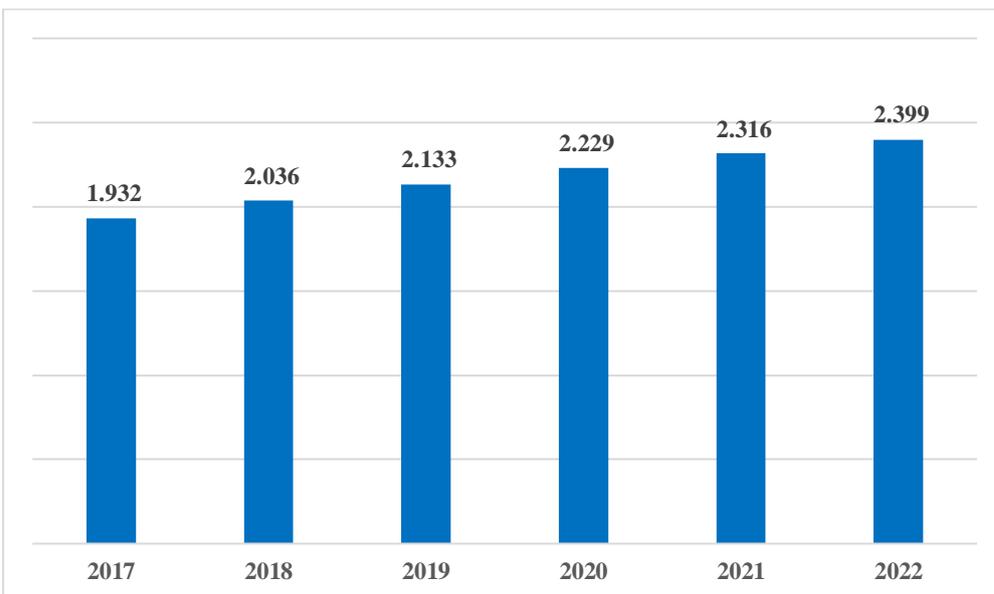


Figura 11 Trend del valore di mercato del Media & Entertainment globale Fonte: PwC

Lo studio effettuato da PwC mostra che il valore globale del mercato in analisi crescerà con un CAGR del 4,4% nel periodo 2017-2022 (anche in questo caso i dati sono espressi in migliaia di euro). Questa spinta porterà il fatturato totale dell'industria a raggiungere il valore record di 2.399 miliardi di \$ nel 2022, rispetto ai 1.932 miliardi di \$ nel 2017.

La componente transnazionale di tale settore è dovuta a due elementi: la comunicazione e il digitale. Per quanto riguarda la comunicazione, è il mezzo attraverso cui i *players* di mercato raggiungono i propri clienti e di conseguenza, parlare una lingua internazionale (come fa Freeda) permette di superare i confini nazionali. Mentre il digitale è importante perché permette ai consumatori di essere connessi sempre e dovunque, permette di fruire i contenuti tramite dispositivi mobili e perché abilita nuove fonti di valore (Es: il 5G).

4.2 Analisi della corporate

In questo paragrafo il nostro obiettivo è quello di effettuare un'analisi di Freeda Media, in modo tale che sia possibile verificare quali aspetti di una Born Global risultano essere presenti nel caso aziendale preso in esame. Inoltre, viene effettuata un'analisi del processo di finanziamento a cui l'azienda si è sottoposta. Tutto ciò ci porta ad affermare con maggiore convinzione che Freeda Media possa essere considerata una Born Global.

4.2.1 La figura dell'imprenditore transnazionale in Freeda Media

In questo paragrafo analizziamo la figura dell'imprenditore transnazionale in Freeda Media; la particolarità di questa Born Global risiede nel fatto che possiamo individuare ben tre imprenditori transnazionali: i due *co-founders* e l'attuale *chief content officer* dell'azienda. Per quanto riguarda i due *co-founders*, si può affermare che senza dubbi essi presentano una storia pregressa che ci permette di riscontare una coincidenza tra le loro figure e quella dell'imprenditore transnazionale. In sostanza, queste figure risaltano nella misura in cui le loro esperienze pregresse hanno giocato un ruolo fondamentale nelle decisioni strategiche e nella crescita Freeda Media. Di seguito si procede nell'analizzare le figure dei due *co-founders*:

- Gianluigi Casole: attualmente CEO di Freeda Media, è un laureato triennale presso l'Università Bocconi ed ha completato gli studi con un master in Finanza a Londra. Nel settembre 2011 ha dato il via alla sua carriera lavorativa presso la Holding Italiana Quattordicesima (H14), ovvero un *family office* tra i principali azionisti del Gruppo Fininvest. Nel corso di esperienza ha investito in startup di

successo in diversi settori, con un particolare focus su società europee e statunitensi. Lo stesso Gianluigi ritiene che questa esperienza sia stata fondamentale in quanto “è stato ciò che mi ha consentito di vedere veramente la mia strada, che prima non avevo mai considerato. È stata l’opportunità di scoprire una passione.” Infatti, durante il quinquennio in H14 Gianluigi ha potuto studiare ed analizzare numerose società, riuscendo poi ad aprirsi all’opportunità di diventare un imprenditore.

- Andrea Scotti Calderini: attualmente amministratore delegato di Freeda Media, inizia la sua carriera nel mondo dei contenuti e del talent management in ambito sportivo, fashion e televisivo. In seguito, ha l’opportunità di gestire il dipartimento del *branded content* in FremantleMedia per quattro anni; in questo periodo riesce a comprendere a fondo l’anima editoriale e produttiva di famosi programmi televisivi, realizzando anche progetti di marketing innovativi. Nel 2015, Andrea entra nel gruppo Mediaset e Publitalia dove rimane per poco meno di 2 anni, lavorando a stretto contatto con Stefano Sala, amministratore delegato di Publitalia e membro del board di Mediaset, aiutandolo nella gestione strategica e occupandosi del team dedicato alle iniziative speciali e di *content marketing* sviluppate sui diversi mezzi parte del gruppo (tv, radio, canali stampa e canali digitali).

Inoltre, a seguito dell’intervista realizzata, si è potuto constatare che vi è un’altra figura fondamentale, anch’essa individuabile nella figura dell’imprenditore transnazionale, senza la quale Freeda non sarebbe la Born Global di successo che conosciamo oggi ovvero: Daria Bernardoni attuale *chief content officer* di Freeda Media.

Daria è la responsabile della linea editoriale di Freeda, è quindi colei che gestisce l’anima dell’azienda e che ha definito una particolare strategia di cui parleremo in seguito. Daria inizia la sua carriera nel settore degli e-book, per poi passare a lavorare in Microsoft e successivamente in Yahoo (di cui è stata *editor in chief* Italia). In seguito, Daria torna a lavorare in Microsoft ed è qui che conosce Andrea Scotti Calderini, decidendo così di unirsi a Freeda. Il denominatore comune della carriera di Daria è sempre stato quello di identificare come la tecnologia e i vari formati che essa abilita impattano sul processo creativo e quindi sulla creazione di contenuti. Oggi Daria è responsabile di coordinamento

e supervisione della strategia editoriale di Freeda su tutte le piattaforme e in tutti i paesi (Italia, Spagna e Regno Unito).

Dunque, queste tre figure possono essere identificate nella figura dell'imprenditore transazionale sulla base dei tre fattori che definiscono il ruolo svolto dall'imprenditore transazionale in un'impresa Born Global, ovvero:

- **Conoscenza tecnologica:** si ritiene che le tre figure precedentemente esposte abbiano sviluppato competenze non solo in ambito *Media & Entertainment*, ma anche in ambito tecnologico. Perciò, sicuramente aver posseduto competenze in ambito tecnologico ha permesso loro di definire un approccio volto all'innovazione, giocando un ruolo importante nell'affermare Freeda Media come una Born Global di successo;
- **Conoscenza internazionale:** questa è stata ed è sicuramente una componente fondamentale nella crescita di Freeda Media. Le esperienze di business delle figure descritte sono eterogenee ed internazionali. Inoltre, i due *co-founders* hanno sfruttato le conoscenze riguardo il settore del *Media & Entertainment*, per stimolare e incrementare la crescita aziendale riuscendo così ad affermare il brand di Freeda Media a livello internazionale;
- **Capitale sociale:** sicuramente le figure esposte rappresentano un esempio virtuoso di come possa essere sfruttato il capitale sociale. Infatti, Freeda Media ha avuto la capacità di sviluppare capitale sociale (in termini di conoscenze) sfruttando i *networks* derivanti dalle loro precedenti esperienze di business.

Inoltre, dopo aver analizzato la storia dei *co-founders*, è possibile affermare che essi possiedano quelle che abbiamo definito essere le capacità imprenditoriali uniche degli imprenditori transazionali di una impresa Born Global. Infatti, Gianluigi Casole e Andrea Scotti Calderini hanno avuto la capacità di: identificare un'opportunità internazionale (comprendendo che i media tradizionali non sono più in grado di rappresentare le nuove generazioni), realizzare un'attività di *institutional bridging* (attraverso la definizione strategica dell'attuale linea editoriale di Freeda Media) e realizzare un'attività di collaborazione interculturale (attraverso la costruzione di legami internazionali con i *partners* di Freeda).

In conclusione, tutto ciò ci porta ad affermare con convinzione che, nel portare Freeda Media a divenire una Born Global di successo, un ruolo fondamentale è stato svolto dagli imprenditori transnazionali.

4.2.2 La governance di Freeda Media

È sicuramente interessante poter analizzare l'attuale governance di Freeda Media, tenendo però in considerazione che la stessa è frutto dei finanziamenti ottenuti nel tempo tramite *venture capital*. Perciò, è fondamentale contestualizzare l'attuale governance di Freeda Media rispetto all'ordine cronologico con cui sono avvenuti tali finanziamenti.

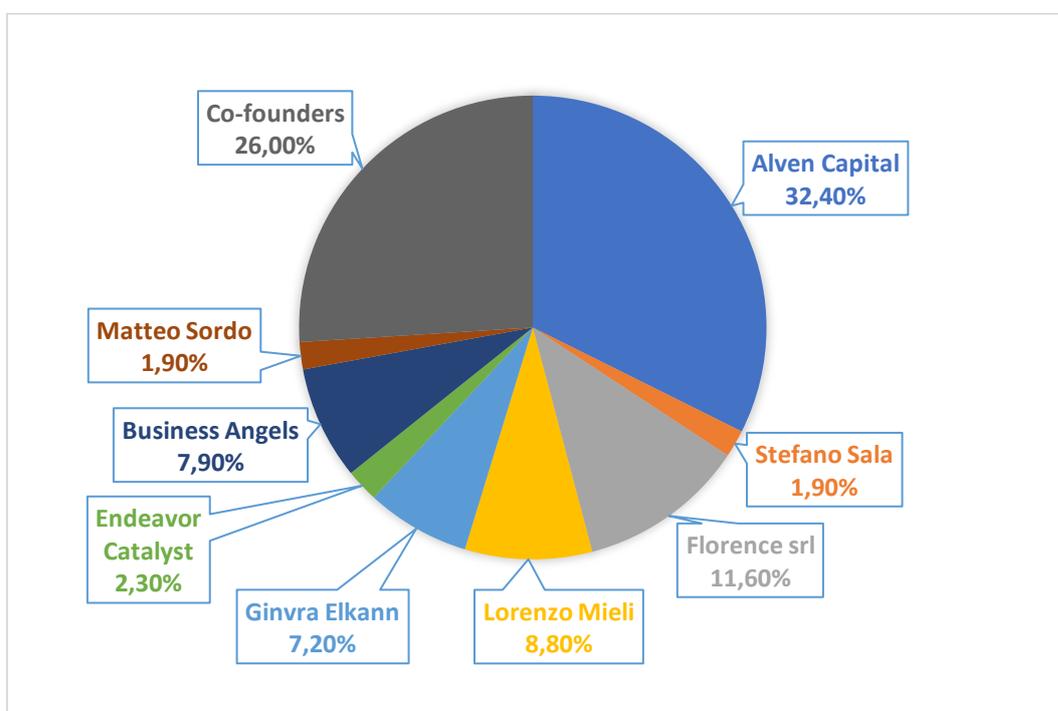


Figura 12 La governance di Freeda Media Fonte: elaborazione personale

Quindi, come possiamo vedere il principale azionista di Freeda è il fondo di *venture capital* francese Fpci Alven Capital V (affiancato dalla società di investimenti U-Start, che ha raccolto circa 2 milioni di dollari presso vari *family office* italiani) con una quota del 32,4%, seguono poi i due fondatori con una quota pari al 13% (sia per Andrea Scotti Calderini che per Gianluigi Casole) per un totale del 26%. Segue Florence S.r.l. con una quota dell'11,6%, Lorenzo Mieli (fino al 2019 amministratore delegato di FremantleMedia Italia) 8,8%, Ginevra Elkann 7,2%, il fondo di Endeavor Catalyst con il 2,3%, Stefano Sala e Matteo Sordo (rispettivamente amministratore delegato e *general*

manager clients di Publitalia 80) entrambi possedenti una quota dell'1,9%. Infine, rimane una fetta azionaria pari al 7,9% è posseduta da un insieme di *business angels* con nomi altisonanti, a testimoniare la capacità dei due fondatori di saper raccontare la *vision* di Freeda Media nei momenti e nei modi più opportuni. Questi *business angels* sono: Khaled Helioui, azionista di Deliveroo ed Uber, e poi Paloma Castro Martinez (ex *global director corporate affairs* di Lvmh) ed Henri Moissinac (ex *head of mobile* di Facebook). Queste figure permetteranno a Freeda Media di entrare a far parte dei loro personali *networks* di rapporti internazionali, proseguendo così la propria crescita internazionale.

Dopo aver analizzato l'attuale governance di Freeda Media, si ritiene opportuno esaminare i fondi di *venture capital*, il cui operato verrà analizzato nel paragrafo successivo al fine di comprendere l'impatto che il *venture capital* ha realizzato sulla crescita internazionale di Freeda Media. I fondi di *venture capital* che hanno partecipato alla raccolta di capitale sono:

- Fpci Alven Capital V: è una società di *venture capital* francese indipendente che negli ultimi 20 anni ha supportato circa 130 start-up nel settore *high-tech*. Alven Capital gestisce più di 500 milioni di dollari in svariati segmenti del settore *high-tech* quali: intelligenza artificiale, machine learning, sistemi di tipo *SaaS* (*software as a system*), soluzioni tecnologiche in ambito di sicurezza aziendale e piattaforme di gestione dati. La logica dietro gli investimenti che vengono realizzati da questa società consiste nell'investire in start-up tecnologiche e digitali (<https://alven.co/our-investment-thesis/>); ciò avviene perché si ritiene che vi sarà un aumento continuo nella frequenza di adozione delle nuove tecnologie digitali. A causa di questa domanda elevata sarà possibile per aziende di piccola dimensione, ma che possiedono la capacità di poter crescere rapidamente, di raggiungere una posizione globale nei seguenti segmenti: modelli SaaS, business altamente tecnologici e che ricavano valore dalla gestione dati ed infine servizi digitali per i consumatori. Ed è proprio in questo ultimo segmento che si può contestualizzare Freeda Media. Come risulta dal loro sito istituzionale, la strategia di investimento di Alven Capital è quella di supportare il successo a lungo termine di idee imprenditoriali in ambito tecnologico e digitale (<https://alven.co/manifesto/>).

- Endeavor Catalyst: è un'organizzazione non-profit che supporta gli imprenditori ad alto potenziale in tutto il mondo. Ad oggi è presente in più di trenta paesi, mentre in Italia Endeavor Catalyst è attiva dal 2016 e supporta più di venti imprese italiane ad alto potenziale di crescita. La *mission* di Endeavor consiste nel selezionare i migliori imprenditori in vari settori per poi sostenerli nello sviluppo del proprio business grazie ad un *network* di leader e *partners* internazionali (<https://endeavoritaly.org/chi-siamo/>). In questo modo Endeavor Catalyst riesce a supportare le imprese ad alto potenziale, promuovendone la crescita economica di lungo periodo. In sostanza, questa organizzazione ha l'obiettivo di permettere all'ecosistema imprenditoriale di raggiungere un nuovo livello di sviluppo sfruttando il proprio *know-how* condiviso ed un *network* virtuoso. Oltre Freeda Media, Endeavor Catalyst Italia presenta nel proprio *network* di imprenditori i fondatori di Satispay, MoneyFarm, Talent Garden e Supermercato24 solo per citarne alcuni.
- U-start: è una società di consulenza che definisce accordi con investitori privati e che realizza attività di co-investimento con fondi di *venture capital* verso start-up tecnologiche in Israele, Europa e Stati Uniti. Per fare ciò, U-start utilizza il proprio *network* di investitori privati per poi realizzare accordi con i fondi di *venture capital*, partecipando così ai round di investimento di serie A, B e C. l'obiettivo di U-start, come accaduto con Freeda Media, è quello di apportare valore alle aziende sfruttando il proprio *network* di business formato da *family office* e investitori privati con importanti patrimoni personali. Questo *network* è altamente diversificato sia in termini di competenze che in termini di settori di investimento; infatti U-start realizza investimenti in settori quali: media, fashion, energetico e manifatturiero (<https://www.linkedin.com/company/u-start/about/>).

In conclusione, si è ritenuto che fosse importante realizzare un'analisi della governance di Freeda sia per prendere coscienza delle figure e società che sostengono l'azienda e sia per capire quanto eterogeneo sia il management. Si ritiene che l'eterogeneità della governance sia un punto di forza della società perché è possibile realizzare un mix di competenze unico ed applicabile in ogni situazione per migliorare l'operatività aziendale.

4.2.3 L'impatto del *venture capital*

Nell'apprezzare una Born Global di successo come Freeda, è fondamentale analizzare la strategia di finanziamento che è stata definita sin dalla sua fondazione. Come già analizzato tra le risorse in carenza di una Born Global, sicuramente le risorse finanziarie rappresentano un grande limite che frena la crescita internazionale di queste aziende. Di conseguenza, avere l'opportunità di valutare il processo di finanziamento a cui Freeda Media si è sottoposta può suscitare interesse. Nel campo dei finanziamenti aziendali, il nome di Freeda viene citato spesso poiché in soli tre anni di operatività l'azienda è riuscita a raccogliere, tramite vari round di finanziamento, 30 milioni di \$ ovvero circa 28 milioni di €. Ciò che ha destato l'attenzione nel mondo degli investitori consiste nella velocità con cui Freeda è riuscita ad accedere ad una somma ragguardevole di denaro.

Prima di analizzare nello specifico i singoli round di finanziamento in cui vengono citati i singoli soggetti coinvolti, si ritiene utile fornire una visione grafica del percorso di finanziamento a cui si è sottoposta Freeda. Dalla Figura 13 riusciamo a capire che la scelta strategica di Freeda, al fine di ottenere le risorse finanziarie per l'internazionalizzazione, è stata quella di: effettuare una raccolta iniziale di capitali per sviluppare l'idea di business e sottoporsi a due successivi round di finanziamento tramite *venture capital* (l'ultimo prevedere anche una parte capitale per finanziare il debito).

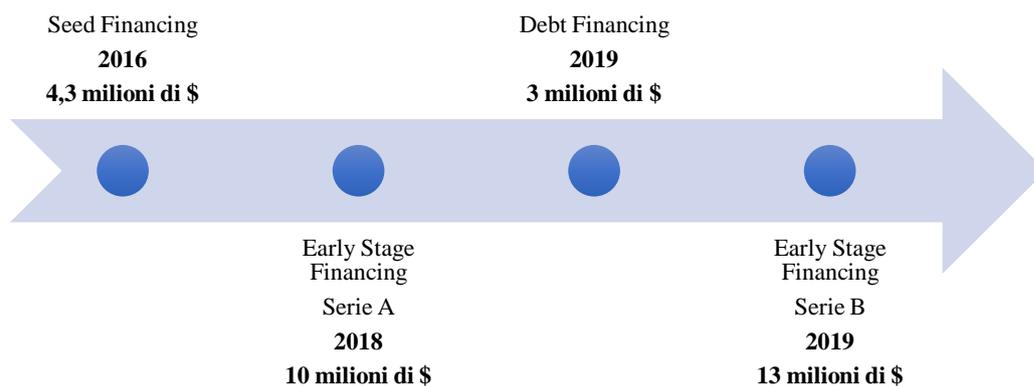


Figura 13 Il finanziamento tramite *venture capital* di Freeda Fonte: elaborazione personale

Dalla Figura 13 possiamo dedurre che Freeda presenta un'ottima capacità di raccogliere finanziamenti tramite *venture capital* e che attualmente l'azienda si trova nella fase di *Early Stage Financing*.

Come analizzato, spesso le Born Globals sono imprese di piccola dimensione ed in quanto tali presentano una carenza di risorse non solo umane ma soprattutto finanziarie. Perciò, le imprese Born Global sono oggetto di finanziamento tramite *venture capital* grazie al quale, attraverso i successivi aumenti di capitale, le imprese possono sostenere le proprie mire espansionistiche, il proprio Business Model e perseguire quindi la strategia aziendale.

Questo è proprio ciò che è accaduto con Freeda Media. Di seguito, si analizzano i singoli finanziamenti di cui l'azienda è stata oggetto:

1. Come detto, Freeda Media è stata fondata nel 2016 ed a settembre dello stesso anno ha ottenuto un primo round di finanziamento per un ammontare di 4.300.000 \$ circa. Questo primo finanziamento è avvenuto nella fase di *seed financing*, ovvero nella fase di sviluppo iniziale dell'impresa, fase che coincide con il momento in cui l'impresa viene fondata. Quindi, questo primo finanziamento ha permesso a Freeda Media di definire gli *assets* aziendali e dare così inizio alla propria attività di business.
2. Al fine di sostenere la propria strategia di crescita, l'azienda ottiene un ulteriore finanziamento a maggio 2018 pari a 10 milioni di \$. Questo risulta essere un round di finanziamento fondamentale in quanto attraverso il capitale raccolto Freeda Media riesce a iniziare la propria crescita internazionale. In questo finanziamento subentra il fondo francese Alven Capital affiancato da U-start Capital. Questo finanziamento da dieci milioni di \$ avviene nella fase di *Early Stage Financing* ed è stato guidato da Alven Capital con la partecipazione di U-Start Capitale ed altri *business angels* quali: Khaled Helioui, Stefano Sala, Paloma Castro Martinez, Sebastian Picardo, and Henri Moissinac. L'obiettivo di Freeda è stato quello di utilizzare tali fondi per espandere il proprio business al di fuori del mercato domestico ed è così che Freeda nel 2018 inizia il proprio processo di internazionalizzazione in Spagna.
3. Freeda nel settembre 2019 annuncia di aver ottenuto un nuovo finanziamento da 16 milioni di \$ con il quale ha l'opportunità di poter implementare la propria crescita nel mercato del Regno Unito. Una parte del finanziamento ottenuto, (circa 3 milioni di \$) è stato realizzato sottoforma di prestito obbligazionario sottoscritto da Unicredit, mentre la restante parte è stata sottoscritta nuovamente da Alven

Capital e dal nuovo entrante Endeavor Catalyst. Quindi, questo finanziamento (relativo alla serie B dell'*Early Stage Financing*), prevede 3 milioni di \$ a titolo di *Debt Financing* mentre la parte restante del finanziamento sancisce l'ingresso di Endeavor Catalyst. Attraverso tale finanziamento Freeda Media si pone l'obiettivo di espandere il proprio business in Spagna ed in Sud America e di aprire anche un ufficio a Londra. Infatti, si ritiene che il mercato anglosassone ed in generale i mercati in cui si parla inglese siano mercati strategici per l'azienda.

Quindi, abbiamo appena affermato che Freeda Media, a partire dalla sua fondazione, ha avuto la capacità di raccogliere un ammontare di capitale a titolo di finanziamento di circa 28 milioni di €. Con questo capitale l'azienda si è posta l'obiettivo di effettuare ulteriori investimenti in Italia e all'estero per: migliorare il servizio offerto lato B2B, sostenere la propria strategia di crescita (come dimostra l'internazionalizzazione in Spagna e Regno Unito) ed implementare il proprio Business Model. A quest'ultimo riguardo, sappiamo che il Business Model di Freeda è basato principalmente sugli elementi del *content studio* e *branded content*, grazie all'ultimo round di finanziamento ottenuto l'azienda nel prossimo esercizio potrà diversificare i propri ricavi lanciando un nuovo brand *direct to consumer*. Inoltre, è molto importante per i vertici aziendali sottolineare come investitori privati, quali Stefano Sala, provenienti dal gruppo Fininvest non siano stati fondamentali per la nascita di Freeda. In sostanza, Freeda vuole rimarcare con orgoglio il fatto che questi investitori privati dai nomi altisonanti sono entrati in società in un secondo momento e di conseguenza, non sono stati fondamentali per porre le basi del business. Si è deciso di sottolineare questo aspetto in quanto, esso è spesso origine di controversie e conseguenti speculazioni al riguardo.

Comunque, ai fini della nostra analisi è importante comprendere l'impatto che il *venture capital* ha realizzato nella crescita internazionale di Freeda Media. A tale riguardo, è necessario sottolineare la capacità di Freeda di attrarre investitori poiché l'azienda rientra in uno di quei casi in cui si è raggiunto il risultato di coinvolgere oltre che fondi di *venture capital*, anche numerosi ed importanti *business angels*. I due elementi sopracitati consistenti nel ricorso al *venture capital* e nella presenza di *business angels* sono due elementi tipici delle strategie di finanziamento di una Born Global; proprio il *venture capital* è stato fondamentale per porre le basi della crescita internazionale di Freeda. Infatti, i capitali raccolti sono stati utilizzati per mettere in atto l'espansione geografica

verso il mercato spagnolo ed anglosassone. Di conseguenza, possiamo affermare che la presenza di fondi di *venture capital* ha permesso a Freeda di entrare in possesso di risorse finanziarie (prima carenti), ma al tempo stesso la presenza di questi investitori ha permesso sia di ampliare il *network* di business di Freeda sia di poter usufruire delle conoscenze dei *venture capitalists*. In conclusione, abbiamo verificato il ruolo che il *venture capital* ha nella crescita di Freeda Media si manifesta in termini di: disponibilità di maggiori risorse finanziarie, finanziamento ed implementazione della crescita all'estero, ampliamento del *network* e accrescimento del proprio *know-how*.

4.3 La performance aziendale di Freeda Media

L'obiettivo di questa sezione è quello di apprezzare, rispetto ai dati ottenuti dall'azienda e dalle principali banche dati in materia, i risultati che Freeda come Born Global di successo è riuscita ad ottenere. Per fare ciò, è necessario prima comprendere il particolare Business Model che caratterizza Freeda per poi passare ad analizzare la performance aziendale in Italia, Spagna ed Inghilterra; nei limiti dei dati in nostro possesso. Inoltre, è doveroso puntualizzare che la performance di un'azienda che offre contenuti digitali nel settore del *Media & Entertainment*, viene analizzata nei termini di quanti individui Freeda Media riesce a raggiungere tramite i suoi contenuti.

4.3.1 Il Business Model di Freeda Media

Analizzare il Business Model di Freeda ci permette di comprendere come l'azienda riesca a creare, distribuire e ottenere valore dai propri clienti. Freeda Media è riuscita a sviluppare un Business Model attorno ad una *value proposition* unica nel suo genere, che viene supportata da due flussi di ricavi: il *branded content* e il *content studio*, realizzati in maniera originale, rispecchiando i valori aziendali.

Key Partners Più di 200 aziende <i>partner</i> (Gucci, Nike, Porsche, Furla, Barilla) Fondi di investimento <i>Business angels</i>	Key Activities Produzione e distribuzione di contenuti <i>Editing</i> Data science Marketing <i>Casting</i> <i>Advertising</i>	Value Proposition Essere la voce di riferimento della nuova generazione di donne, ispirandosi a tre valori: <ul style="list-style-type: none"> • <i>Sisterhood</i> • <i>Personal style</i> • <i>Women Achievement</i> 	Customer Relationships Sistema di <i>feedback</i> attivo 24/7 con velocità di risposta elevata Elaborazione dati Eventi <i>on-field</i>	Customer Segment Principalmente donne tra i 18 e i 34 anni che vogliono farsi ispirare e raccontare da Freeda Media Donne appartenenti alla Generazione Z e Millennial
Cost Structure Produzione e distribuzione contenuti Marketing Data science		Editing Casting Advertising	Revenue Stream <i>Attualmente:</i> <i>Branded Content</i> <i>Content Studio</i> <i>In futuro:</i> Prodotti fisici <i>direct to consumer</i> Contenuti per piattaforme OTT	

Figura 14 Il Business Model di Freeda Media Fonte: elaborazione personale

La Figura descrive il Business Model di Freeda Media e, a tale riguardo, piuttosto che realizzare una semplice analisi e spiegazione dei nove *building blocks*, si è scelto di esporre questo Business Model attraverso le riflessioni che sono state effettuate durante l'intervista realizzata all'azienda stessa. Infatti, si ritiene che in questo modo sia possibile dare un taglio originale ma soprattutto veritiero rispetto a quella che risulta essere la realtà aziendale di Freeda Media.

La Value Proposition di Freeda è unica, l'azienda si pone l'obiettivo di essere una *media company* che, attraverso contenuti editoriali unici nel loro genere, vuole rappresentare la voce della nuova generazione di donne. I contenuti di Freeda nascono per incoraggiare la donna e raccontarla, ma anche per delineare quello che è il suo ruolo nella società attuale. Quindi, nel colmare il vuoto di rappresentazione delle donne da parte dei media tradizionali, Freeda Media vuole dare voce alle donne di oggi ma senza sostituirle, bensì raccontando le loro storie. In questo modo è possibile dare spazio a differenti modelli di donne in cui i membri della *community* di Freeda possano riconoscere sé stessi. Nel fare ciò, Freeda Media ha definito tre valori che rappresentano l'anima aziendale ma soprattutto sono valori che orientano e definiscono il modo di fare business da parte dell'azienda. Questi tre valori ricorrono di continuo sia nella creazione dei contenuti che nella definizione di *partnerships* e sono:

- Realizzazione femminile o *women achievement*: intesa come libertà per una donna di poter decidere qual è il proprio obiettivo nella vita e raggiungerlo, qualunque esso sia. Freeda Media non si propone di voler sostituire lo stereotipo della “donna-madre” con lo stereotipo della “donna-manager”. Quindi, la libertà della donna è intesa come emancipazione della stessa;
- Stile personale o *personal style*: con cui Freeda intende celebrare l’individualità della donna. In sostanza, Freeda non dice alle donne come devono essere, come devono vestirsi, come devono comportarsi, ma le aiuta a tirare fuori il meglio di sé;
- Collaborazione tra donne o *sisterhood*: Freeda crede che le donne insieme siano una grande forza, infatti è un’azienda a trazione femminile composta da giovani donne che ogni giorno dimostrano di essere dotate di capacità fuori dal comune.

In sostanza, i contenuti editoriali realizzati da Freeda Media consistono in video, *instant articles*, testi, fotografie, grafiche e illustrazioni, gif e altri contenuti per i social media.

Come già esposto, il *Customer Segment* di Freeda si identifica con tutte quelle donne (ma chiaramente anche gli uomini sono compresi all’interno di tale target) tra i 18 e i 34 anni di età che si sentono libere e che vogliono farsi ispirare e raccontare da Freeda. In sostanza sono donne appartenenti alla Generazione Z e Millennial, sicuramente è un target verso cui ogni azienda, indipendentemente dal settore di provenienza, sta cercando di rivolgersi proprio perché esso rappresenta l’attuale e futura generazione di consumatori per i loro prodotti.

Freeda è una *media company* presente sui social (Facebook, Instagram, YouTube e LinkedIn) e di conseguenza, i principali canali attraverso cui raggiunge e comunica con i propri clienti sono proprio i social media. Al tempo stesso, attraverso la creazione di una *community* che viene continuamente stimolata, Freeda Media riesce a gestire la relazione con i propri clienti tramite un meccanismo di *feedback*. Infatti, Freeda ha creato una *community* al femminile di cui gli stessi dipendenti sono membri, cioè anche gli impiegati rispecchiano i valori di fondo dell’azienda e quindi anche della *community*. Dato che l’azienda opera in un mondo di piattaforme *peer to peer* è importantissimo ascoltare i *feedback* della propria *community*, perché in questo modo “è possibile sintonizzarsi e rispondere sempre di più alle loro esigenze”. Freeda ha un’idea chiara del prodotto che piace alle nuove generazioni, frutto di uno studio e di un test continuo delle esigenze che

vengono veicolate dalla sua audience. Nello studiare i propri clienti e i loro gusti, Freeda e la redazione si servono di dati aggregati, anonimi e che non violano la privacy degli utenti ma che permettono di misurare il risultato di ciascun contenuto. Chiaramente, sulla base di questi riscontri è possibile integrare e adattare al meglio il piano editoriale. In sostanza, il meccanismo di *feedback* di Freeda funziona nel seguente modo: una volta realizzati i contenuti, gli stessi devono essere testati sulla *community* per capire se l'idea può funzionare o meno. Una volta ottenuti riscontri riguardo i contenuti pubblicati, gli stessi vengono comunicati sottoforma di *feedback* al team editoriale di Freeda che poi andrà a modificare i contenuti, rendendoli più efficaci. Inoltre, Freeda gestisce la propria relazione con i clienti anche attraverso particolari eventi *on-field* che vengono realizzati in collaborazione con i propri *partners*.

Per quanto riguarda le *key activities* di Freeda le stesse sono inerenti a tutte quelle attività fondamentali per il business ovvero: advertising, casting, creazione, produzione e distribuzione dei contenuti, editing, data science e marketing. È chiaro che la maggior parte delle attività afferiscono all'area creativa-editoriale, ma vi è anche un team di casting, che lavora sia proattivamente che attivamente. Quindi da una parte ricerca volti che siano famosi e li contatta e dall'altra, valuta anche le proposte ricevute di persone che vogliono raccontare la propria storia. Sono infine presenti anche le parti più strutturate di ogni azienda come la funzione HR e Finance. Conseguentemente queste attività rappresentano anche i principali costi sostenuti da Freeda, costituendo così la struttura dei costi della stessa azienda.

Le *Key Resources* di Freeda sono suddivise in: risorse fisiche (quali i tre uffici in Italia, Spagna e Regno Unito), risorse intellettuali (quali il *know-how* che Freeda ha sviluppato riguardo il settore del *Media & Entertainment*), risorse finanziarie (ovvero i capitali raccolti mediante *venture capital*) ed infine risorse umane (ovvero la forza lavoro, sicuramente la risorsa più importante all'interno di Freeda).

Concludiamo analizzando i *Key Partners* e la struttura dei ricavi dell'azienda. I *key partners* si identificano sicuramente in tutte quelle aziende con cui Freeda è riuscita a stringere accordi contrattuali nel tempo. Queste aziende ammontano attualmente a più di duecento brand che operano in svariati settori, dal settore fashion, al beauty, al settore dei beni di largo consumo ma anche automotive; alcuni di questi brand sono: Nike, Gucci, Estée Lauder, Porsche, Furla, Lavazza e Barilla solo per citarne alcuni. È facilmente

intuibile che queste *partnerships* rappresentino la principale fonte di guadagno di Freeda, ma al tempo stesso la selezione delle aziende con cui realizzare collaborazioni è molto selettiva poiché il desiderio di Freeda è quello di non perdere la propria identità. Ciò vuol dire che vengono definite *partnerships* solo con tutte quelle aziende che rispettano i tre valori aziendali precedentemente esposti e che addirittura si rivedano in essi. È importante sottolineare che Freeda “ha affrontato e vinto una sfida che consiste nel realizzare *partnerships* rimanendo un’azienda fortemente legata ai propri valori”. Infatti, la scelta è stata quella di non voler “scendere a patti” con i propri *partners* ed in questo modo Freeda ha avuto la capacità di essere resiliente e di poter proporre i propri valori affiancandosi ad aziende che condividono gli stessi. Chiaramente, altri *partners* di Freeda sono sicuramente i fondi di investimento ed i *business angels*.

Mentre, parlando della struttura dei ricavi, il business di Freeda si sviluppa essenzialmente su due principali flussi di ricavi a cui in futuro se ne aggiungerà un terzo, come vedremo in seguito. I due principali elementi su cui si basano i ricavi di Freeda consistono in:

- *Branded Content*: ovvero accordi e *partnerships* con più di duecento brand per realizzare la promozione di alcuni contenuti tramite la piattaforma di Freeda, ovvero i canali social su cui è presente. Le aziende *partner* sono molto interessate alla realizzazione di tali attività perché così possono fare leva sulla *community* di Freeda, la quale ricordiamo essere composta da donne appartenenti alla Generazione Z e Millennials, sicuramente potenziali clienti per questi brand. Nel realizzare queste attività, Freeda propone dei contenuti sui propri canali e spende quindi il nome aziendale per fare pubblicità; a causa di ciò è estremamente importante che vi sia un allineamento tra i valori aziendali di Freeda e quelli dell’azienda *partner*;
- *Content Studio*: ovvero un’attività più simile al lavoro che fa un’agenzia di marketing o che comunque si occupa di fornire un servizio di consulenza in ambito marketing. Quindi Freeda mette a disposizione le proprie *expertises* riguardo la sua *community* a favore di alcune aziende che hanno bisogno di comunicare con questo target, ma solo attraverso i canali di queste aziende. Ciò vuol dire che non vediamo contenuti editoriali pubblicati sui canali di Freeda, ma piuttosto è l’azienda che supporta la produzione di contenuti sulle pagine aziendali

dei propri clienti. Quindi, Freeda non utilizza il suo brand ma realizza un'attività di consulenza di marketing per aziende che vogliono raggiungere il target che si identifica con la *community* di Freeda.

Infine, è importante capire che attraverso tale Business Model Freeda sia riuscita a vincere una sfida fondamentale, ovvero la sfida di fare *advertising* (tramite la pratica del *branded content*) in una maniera differente rispetto ai propri *competitors*. Infatti, Freeda realizza questa attività pur rimanendo fortemente legata ai propri valori. Durante l'intervista è emerso che “*branded content* per Freeda vuol dire raccontare storie che parlano in maniera unica alle tante donne a cui si rivolge. La soddisfazione più grande per il team è quando il *branded content* funziona quanto o meglio di un contenuto editoriale” ed inoltre “ogni volta che Freeda realizza delle *partnerships* con i brand, lo fa in maniera esplicita e trasparente, sfruttando gli strumenti di pubblicazione dedicati al *branded content* messi a disposizione dalle varie piattaforme social”.

4.3.2 Analisi della performance aziendale

Ad oggi, Freeda è un'azienda che conta duecento dipendenti a Milano, cinquanta a Madrid e altri quindici a Londra, di cui il 90% sono donne. In questa sezione, si analizza l'andamento aziendale di Freeda Media e per fare ciò si è deciso di realizzare un focus riguardo: l'andamento del fatturato aziendale nei primi tre esercizi di operatività aziendale ed i principali numeri che Freeda raggiunge, in termini di ampiezza della propria clientela, in ogni mercato. Tutto ciò permette di analizzare i risultati che una *media company* come Freeda può raggiungere nel settore del *Media & Entertainment*. L'obiettivo che si vuole raggiungere consiste nell'apprezzare e valutare l'operato di Freeda come una Born Global di successo; di seguito viene proposta tale analisi.

Andamento dei ricavi: uno dei punti di forza, nonché di attrattività di Freeda Media è rappresentato dal trend del proprio fatturato. Tralasciando il 2016, anno in cui non vi è stata operatività aziendale già nel corso del 2017 l'azienda in esame è riuscita a raggiungere quasi un milione di fatturato. Durante il 2017, sono state poste le basi per l'internazionalizzazione, poi avvenuta grazie ai capitali ottenuti attraverso i primi round di investimento. Non è quindi un caso il fatto che già a fine 2018, anno in cui Freeda inizia ad operare in Spagna, l'azienda realizzi un incremento di quasi cinque volte del proprio fatturato raggiungendo così la cifra di 4.283.284 €. Tutti ciò, conferma l'impatto che l'espansione internazionale ha avuto nella crescita aziendale di Freeda. Infine, a

seguito di una nuova iniezione di capitali e dell'ingresso nel mercato anglosassone, i ricavi di Freeda hanno raggiunto la cifra di dieci milioni (valore non ufficiale, poiché l'ultimo bilancio non è ancora stato approvato ma confermato durante l'intervista).

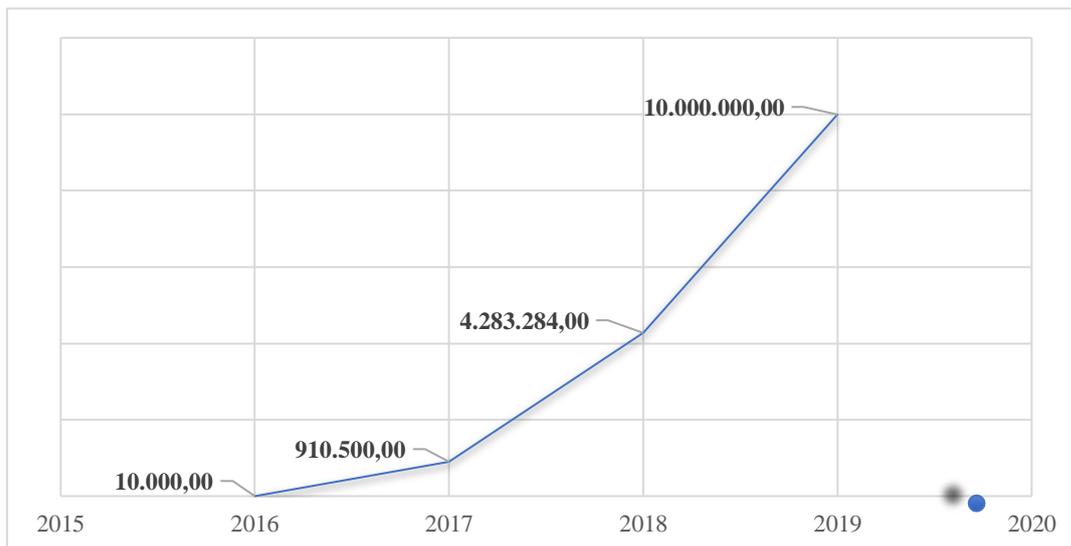


Figura 15 Andamento dei ricavi di Freeda Media Fonte: AIDA-elaborazione personale

Analisi dell'attuale bacino di utenza di Freeda Media Freeda: infatti, uno dei principali punti di forza di Freeda risiede nella capacità di raggiungere un target di clienti molto numeroso. Quindi, Freeda fa leva sulla numerosità di tale target per costituire poi accordi contrattuali con vari brand che desiderano entrare in contatto essi. Per comprendere a pieno l'importanza che i clienti di Freeda rivestono, si propone di seguito una suddivisione degli stessi in base al singolo mercato geografico ed in base alla singola piattaforma. In questo modo è possibile apprezzare il numero di individui che potenzialmente ogni giorno vengono raggiunti dai contenuti editoriali di Freeda.

Freeda Italia: la *community* italiana è la prima ad essere nata ed è chiaramente la più corposa tra le tre. Inoltre, il mercato italiano è l'unico in cui Freeda è presente anche su YouTube, almeno per ora. Nella Figura 16, viene esposto un grafico che permette di comprendere (suddivisi per piattaforma social), da quanti soggetti è attualmente la *community* italiana per un totale di 3.733.398 milioni di persone;

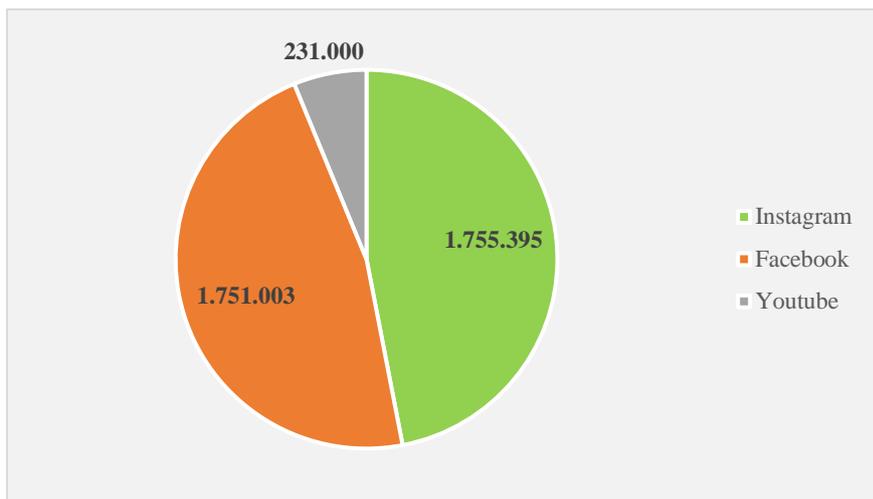


Figura 16 Community italiana di Freeda Fonte: Tubularlabs e Ninjalitics

Freeda Spagna: la clientela spagnola rappresenta il secondo mercato più grande per Freeda ed è, come sappiamo, il primo mercato in cui l'azienda ha deciso di crescere a livello internazionale. Questo è un mercato molto importante perché permette di raggiungere anche le popolazioni dell'America del Sud per due motivi, il primo riguarda la vicinanza culturale mentre, il secondo riguarda la vicinanza linguistica. Come nel caso del mercato italiano, viene proposto un grafico attraverso cui è stata suddivisa la *community* spagnola di Freeda;

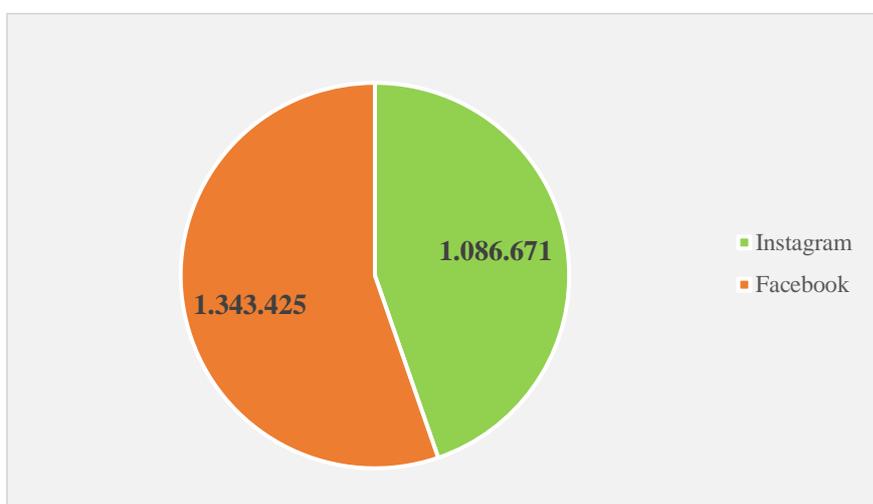


Figura 17 Community spagnola di Freeda Fonte: Tubularlabs e Ninjalitics

Freeda Inghilterra: il mercato inglese è un altro mercato strategico per Freeda. Infatti, dalla creazione dei contenuti per questo mercato l'azienda prevede di conquistare una grande fetta del mercato del Nord America per poi proseguire in maniera sostenuta la propria crescita internazionale. Nonostante il fatto che l'ingresso nel mercato

d'oltremarica sia risalente a pochi mesi fa, possiamo vedere che i risultati raggiunti presentano già cifre considerevoli.

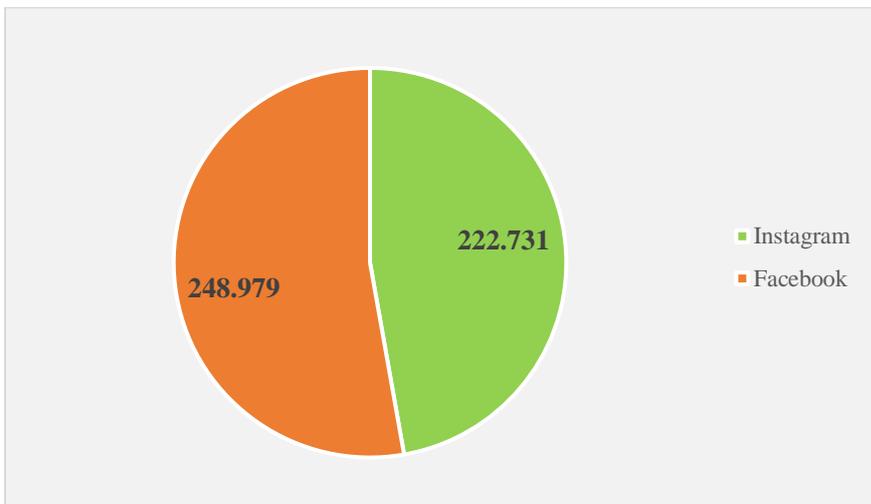


Figura 18 Community anglosassone di Freeda Fonte: Tubularlabs e Ninjalitics

Questi numeri rappresentano in aggregato l'attuale numero di consumatori che Freeda riesce a raggiungere e mettere in contatto con gli oltre duecento brand con i quali realizza attività di *branded content*. Da ciò è possibile comprendere uno dei motivi per cui questi brand vogliono stringere accordi commerciali con Freeda: l'azienda in esame ha una capacità innata di comunicare con ogni membro della propria numerosa *community*.

Ad oggi infatti, Freeda riesce a raggiungere più di 79 milioni di persone ogni mese, realizza 27 milioni di interazioni e 80 milioni di visualizzazioni dei suoi video.

4.4 La strategia di internazionalizzazione di Freeda Media

In questa sezione, ci si pone l'obiettivo di analizzare la strategia di internazionalizzazione attuata da Freeda Media, in questo modo è possibile analizzare tutte le scelte strategiche effettuate da Freeda Media durante la sua crescita internazionale e soprattutto si potranno intendere quali strategie, tra le tipiche di una Born Global, sono state attuate dall'azienda presa in esame. Considerando l'attitudine delle Born Globals nel voler conquistare sin dalla fondazione una posizione di mercato internazionale, è logico considerare la strategia di internazionalizzazione di Freeda Media come la base strategica da cui derivano le altre strategie messe in atto da Freeda.

La particolarità in questo caso di studio è ravvisabile nel fatto che la strategia di internazionalizzazione di Freeda è in fase di evoluzione. Perciò, analizzeremo tutti gli elementi che compongono tale strategia, per poi dare un parere sull'evoluzione futura della stessa.

4.4.1 La rapida crescita internazionale di Freeda Media

La crescita internazionale di Freeda prende piede a soli pochi mesi dalla fondazione (risalente al 2016), quindi possiamo affermare che Freeda ha sicuramente intrapreso un percorso di rapida crescita internazionale. L'azienda in analisi ha studiato una strategia ben definita per raggiungere tale obiettivo, ma prima di analizzare la strategia è importante prendere coscienza del fatto che la rapida crescita internazionale che Freeda ha messo in atto deriva dal *mindset* del management e conseguentemente dal *mindset* aziendale. Di fatti, come è stato rilevato dall'intervista realizzata, i due *co-founders* hanno cercato sin da subito di definire ed imprimere un *mindset* globale alla propria azienda. A causa di ciò, il vero punto di forza nonché principale fattore che ha spinto Freeda a divenire una Born Global di successo risiede proprio nel *mindset* globale dell'azienda. Ciò sta ad indicare il fatto che Andrea Scotti Calderini e Gianluigi Casole hanno fortemente voluto che Freeda nascesse con l'obiettivo di essere un'azienda globale. Quindi Freeda non è un'azienda italiana che, dopo aver valutato e testato la fattibilità della propria idea di business nel mercato domestico, ha deciso di conquistare con la propria offerta anche altri contesti e mercati geografici, bensì Freeda è un'azienda che nasce con un *mindset* globale che, fin dalla fondazione, ha permesso di applicare una strategia volta all'internazionalizzazione presso mercati strategici per un'azienda che realizza contenuti editoriali e che fa del linguaggio la sua vera forza.

Per analizzare la crescita internazionale messa in atto, si propone di seguito una linea temporale con cui definire graficamente il percorso di internazionalizzazione messo in atto fino ad ora da Freeda, per poi passare al vaglio la relativa strategia.

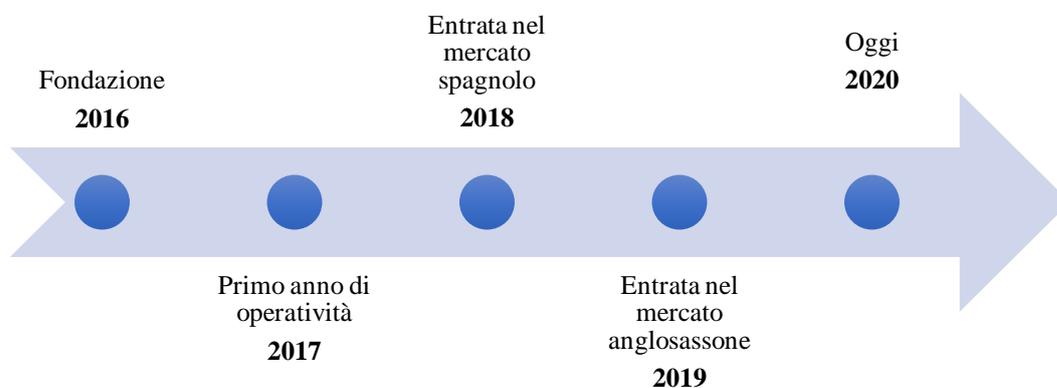


Figura 19 Crescita internazionale di Freeda Media Fonte: elaborazione personale

Quindi, Freeda Media viene costituita nel 2016 a Milano, ma di fatto il primo intero esercizio di operatività è quello relativo all'anno 2017; a soli due anni dalla fondazione Freeda Media apre il suo ufficio a Madrid ufficializzando il suo ingresso nel mercato spagnolo nel 2018. Grazie agli ottimi risultati raggiunti ed al successivo round di finanziamento, viene aperto un ufficio anche a Londra inaugurando così l'ingresso in un altro mercato strategico come quello anglosassone.

La scelta strategica dei mercati in cui espandersi è ricaduta sul mercato spagnolo ed anglosassone perché ritenuti mercati strategici per una *media company* come Freeda. Da una parte, il mercato spagnolo è stato scelto per primo a causa di un fattore di vicinanza culturale tra Italia e Spagna e soprattutto perché la Spagna risultava essere il paese che in Europa presentava maggiore sensibilità e vicinanza ai temi trattati da Freeda. Dall'altra, i mercati esteri sopracitati sono strategici perché sono stati utilizzati come "ponte" per raggiungere rispettivamente il Sud America ed il Nord America. Infatti, è stato riscontrato che buona parte dei clienti di Freeda Spagna e Freeda Inghilterra provengono proprio dai mercati americani.

Nell'effettuare una valutazione strategica di una Born Global come Freeda Media, possiamo constatare che Freeda ha attuato una *Sprinkler strategy*, strategia analizzata nel capitolo tre di tale elaborato. Questa strategia è tipica di quelle Born Global che, proprio

come Freeda, realizzano le proprie attività su scala globale e penetrano sin da subito in più mercati geografici. Infatti, ricordiamo che la *Sprinkler strategy* è una strategia che consiste nel approfondire un grande impegno verso l'espansione internazionale in più mercati, al fine di assicurarsi un'ottima posizione competitiva.

È logico ritenere che questa strategia coincida con la scelta strategica pianificata da Freeda, poiché è stato realizzato un grande impegno per espandersi sin da subito in Spagna e quasi simultaneamente in Inghilterra. Nonostante il fatto che tra l'apertura dell'ufficio di Madrid e dell'ufficio di Londra, vi passi un anno circa l'ingresso nei mercati è avvenuto quasi simultaneamente a causa del fatto che Freeda sfrutta mezzi di comunicazione digitali, attraverso i quali può essere presente virtualmente in un mercato prima che fisicamente. In conclusione, Freeda ha realizzato una strategia di internazionalizzazione che confluisce nella definizione di una modalità di entrata collaborativa. Infatti, risulta che Freeda sia riuscita a coinvolgere gli attori inseriti all'interno del suo *network* per realizzare rapidamente la propria crescita internazionale. In sostanza, la strategia di internazionalizzazione di Freeda consiste nell'effettuare un'entrata nei mercati esteri di tipo collaborativa a cui si è unita una *Sprinkler strategy*. Quindi la scelta strategica di Freeda è stata quella di coinvolgere i membri del proprio *network* di business per entrate in più mercati; mettendo in atto all'interno di ogni mercato una strategia *glocal*. Al fine di comprendere a pieno la strategia di internazionalizzazione di Freeda, si ritiene che sia necessario valutarne le seguenti componenti: il *network*, l'approccio *glocal* e l'*Entrepreneurial Marketing*.

4.4.2 Il ruolo svolto dal network nella strategia di internazionalizzazione di Freeda Media

Come abbiamo potuto capire, lo snodo centrale della strategia di internazionalizzazione attuata da un'impresa Born Global di successo è rappresentato dalle strategie che una Born Global realizza per sfruttare il *network* di business di cui fa parte. Di seguito si espongono quali strategie, sono state attuate da Freeda Media al fine di realizzare un effetto leva sul proprio *network*. Per fare ciò, bisogna ricordare che le imprese Born Global riescono a sviluppare una grande propensione alla collaborazione internazionale. Freeda dal suo canto, essendo una Born Global di successo, è riuscita a sviluppare in maniera molto efficiente delle reti globali di collaboratori e *partners*, riuscendo così a superare i propri limiti. Può quindi essere affermato con certezza che la componente del *network* rappresenta un fattore fondamentale attraverso il quale è stato possibile innescare il processo di internazionalizzazione rapida di Freeda. Inoltre, i *networks* hanno permesso a Freeda di superare alcuni limiti, individuati nei termini di: mancanza di risorse finanziarie e scarso accesso ad economie di scala.

Quindi, sulla base di ciò che abbiamo analizzato nel capitolo tre, analizziamo le strategie di sfruttamento del *network* messe in atto da Freeda, per comprendere i risultati ottenuti.

Freeda ha sfruttato il proprio *network* attraverso:

- Utilizzo della componente tecnologia a proprio vantaggio: questa strategia è senza dubbio correlata all'idea di fare business di Freeda. Infatti, considerando che Freeda è un'impresa nata grazie alle tecnologie digitali sicuramente la componente tecnologica ha una grande rilevanza all'interno dell'azienda. Ma al tempo stesso, abbiamo sottolineato come Freeda sia riuscita ad utilizzare i *social media* a proprio vantaggio, realizzando un'offerta unica nel suo genere.
- Ampio utilizzo del *network* di contatti personali: strategia attraverso cui il *management* di Freeda ha potuto sfruttare la propria rete di contatti. Da ciò che si è constatato, il *management* di Freeda ha avuto la capacità di raccontare nel modo giusto e nei luoghi giusti la propria idea di business, potendo contare su un *network* di contatti di tutto rispetto. Inoltre, il *network* di Freeda è destinato ad aumentare, a seguito dell'ingresso da parte dei due *co-founders* nella rete di imprenditori di Endeavor Catalyst Italia, con conseguenti maggiori possibilità future di implementare il percorso di internazionalizzazione.

- Realizzazione di *partnerships* collaborative con clienti esteri: questa strategia è fondamentale per la strutturazione delle relazioni commerciali di Freeda Media. Freeda Media ha potuto sfruttare la reputazione di cui godeva nel proprio *network* e la sua innata capacità di saper comunicare con la propria *community*, per sviluppare velocemente *partnerships* con vari brand senza mai perdere la propria identità e tradire i propri valori.
- *Client followership*: strategia con cui Freeda ha l'obiettivo di realizzare una condivisione del rischio insito nel business con i *partners*. Sicuramente, Freeda senza i suoi attuali *partners* avrebbe dovuto sostenere un rischio maggiore per realizzare la crescita attuale.

Ma nella pratica quali risultati sono stati raggiunti da Freeda tramite queste strategie? Per rispondere a tale domanda viene proposta di seguito una personale contestualizzazione grafica, dalla quale è possibile comprendere il contributo che ogni singola strategia di sfruttamento del *network* ha apportato alla strategia di internazionalizzazione di Freeda.



Figura 20 L'impatto del network nell'internazionalizzazione di Freeda Fonte: elaborazione personale

Come vediamo dalla Figura 20, possiamo affermare che la componente tecnologica abbia agito da fattore accelerante alla crescita internazionale di Freeda. Infatti, l'essenza tecnologica di Freeda ha sicuramente facilitato ed implementato il processo di internazionalizzazione.

Mentre, attraverso la strategia di utilizzo dei contatti personali, grazie al grande impegno profuso, al proprio *network* e alle esperienze pregresse Freeda ha raggiunto il risultato di accedere in maniera facilitata a risorse prima carenti (non solo umane ma anche finanziarie, queste ultime analizzate in un paragrafo apposito) ed accelerare conseguentemente la propria internazionalizzazione.

Invece, attraverso la realizzazione di *partnerships* collaborative con i clienti, Freeda ha potuto costruire un Business Model basato sul *branded content* e *content studio*. In sostanza, sono stati realizzati accordi commerciali con i più famosi brand al mondo (operanti in settori diversificati quali: moda, lusso, fashion, beni di consumo, automotive) e la validità di questi accordi è testimoniata dall'enorme crescita aziendale realizzata in soli tre anni di attività. Questi brand hanno un impatto positivo sulla reputazione di Freeda presso i mercati esteri, poiché le stesse vengono sviluppate di pari passo rispetto alla strategia di internazionalizzazione aziendale.

Infine, attraverso la strategia del *Client Followership* Freeda ha potuto incrementare la propria visibilità all'estero, innescando così un processo attraverso il quale è stato possibile realizzare accordi di business con altri *partners*, sostenendo la rapida internazionalizzazione aziendale. Si conclude quindi, dicendo che abbiamo dimostrato come il *network* sia una componente fondamentale della strategia di internazionalizzazione di una Born Global di successo.

4.4.3 Perché internazionalizzare sfruttando una strategia glocal?

La forza di una *media company* è quella di saper sfruttare il linguaggio a proprio vantaggio e Freeda nella sua visione di crescita internazionale ha posto un obiettivo importante, ovvero: rendere il linguaggio la sua forza centrale. In tale senso, è possibile affermare, all'interno della strategia di rapida internazionalizzazione di Freeda, un ruolo importante è svolto dalla scelta di realizzare una strategia *glocal*.

Una strategia *glocal*, il cui nome deriva dalla crasi tra le parole *global* e *local*, è una strategia attraverso la quale un'azienda si prefigge l'obiettivo di offrire un prodotto o servizio che posseda un *appeal* globale, ma che al tempo stesso abbia la capacità di

soddisfare le esigenze dei propri clienti, in maniera diversa, in ogni singolo mercato in cui è presente. La strategia *glocal* elaborata da Freeda Media consiste nel fatto che l'azienda non si limita a proporre nei vari mercati in cui è presente lo stesso contenuto editoriale semplicemente tradotto, ma anzi Freeda ha scelto di realizzare contenuti unici per ogni mercato geografico. Più nello specifico, ciò che rende il servizio ed i contenuti editoriali offerti da Freeda globali, è ravvisabile nel fatto che i tre valori aziendali precedentemente esposti sono gli stessi in ogni mercato e realizzano quindi un'attrazione a livello globale. Mentre, ciò che rende il servizio fruibile in ogni singolo mercato geografico e quindi locale, viene ravvisato nella capacità di Freeda di modificare i contenuti in maniera tale che vengano compresi e siano rilevanti per ogni paese. Come emerso durante l'intervista "è importante che Freeda sia la stessa in tutti i paesi ma è altrettanto importante che i contenuti che vengono prodotti abbiano rilevanza in ogni paese e per fare ciò bisogna capire che i valori aziendali devono chiaramente essere valori universali ma devono poi declinarsi in maniera differente a seconda del singolo mercato di riferimento". In termini pratici, la componente *glocal* di Freeda è importante all'interno della sua strategia di internazionalizzazione perché permette all'azienda di offrire un servizio customizzato, in questo modo è possibile entrare in più mercati diversi contemporaneamente con un rischio minore. La strategia *glocal* è la strategia su cui attualmente Freeda sta facendo leva per conquistare il mercato del Nord e del Sud America.

4.4.4 Strategie di Entrepreneurial Marketing nell'internazionalizzazione di Freeda Media

Il caso aziendale di Freeda si presta perfettamente a confermare la validità degli studi effettuati nel campo dell'*Entrepreneurial Marketing* analizzati nel capitolo precedente. Ciò che ci proponiamo di fare consiste nel capire in che modo Freeda ha sfruttato le strategie dell'*Entrepreneurial Marketing* per migliorare la propria *performance* e crescita internazionale. Le scelte strategiche applicate da Freeda in questo ambito risultano essere:

- Creazione di nuove opportunità di business: infatti i *co-founders* di Freeda hanno adottato un approccio dinamico e proattivo nel comprendere che vi fosse questo vuoto di rappresentazione da parte dei *media* tradizionali nei confronti della nuova generazione. Da questo bisogno hanno creato una nuova opportunità di business, con l'obiettivo di realizzare un accesso rapido nel mercato globale;

- Realizzazione di prodotti o servizi innovativi: Freeda basandosi sulla conoscenza profonda che possiede dei propri clienti, è riuscita a realizzare un servizio innovativo e personalizzato. L'unicità del servizio offerto da Freeda ha permesso alla stessa aziende di godere di un vantaggio competitivo rispetto ai propri concorrenti, con un impatto accelerante sulla crescita internazionale.
- Valorizzazione delle risorse: attraverso tale strategia Freeda è riuscita a fare leva sulle proprie risorse (sia finanziarie che in termini di *know-how*) per estrarre valore dalle stesse. In questo modo, l'azienda è riuscita a ricombinare queste risorse per poi competere con successo nei mercati internazionali.

Nella figura sottostante viene riassunto in maniera schematica quanto appena esposto, in modo tale da comprendere i risultati che Freeda ha ottenuto attraverso tali strategie.



Figura 21 Strategie di Entrepreneurial Marketing di Freeda Media Fonte: elaborazione personale

4.4.5 La business strategy di Freeda Media

Si ritiene che sia importante spiegare la strategia di business applicata da Freeda Media e per farlo, è necessario comprendere l'obiettivo che si pone l'azienda in termini di operatività aziendale, per poi capire il risultato che è stato ottenuto attraverso la strategia di business.

Innanzitutto, l'obiettivo di Freeda Media è quello di costruire un business che rappresenti la voce della nuova generazione di donne, tramite la creazione di contenuti originali. In questo modo Freeda vuole realizzare una connessione con questa generazione per poi realizzare operazioni di *branded content*, sfruttando la capacità dell'azienda di saper ascoltare, rappresentare e coinvolgere la nuova generazione.

La strategia di business è basata sulla scelta di ascoltare la propria *community* e di proporre ai suoi membri contenuti editoriali rilevanti, che siano da ispirazione. Questa strategia di Business è basata su alcuni fondamentali punti:

1. Costruire una *community* altamente coinvolta, raccontando storie di donne su Facebook ed Instagram. Il team editoriale di Freeda realizza mediamente cinque contenuti editoriali (tra *instant articles*, video, foto o *gif*) su Facebook e dieci su Instagram, ogni giorno. Freeda ha voluto raggiungere i propri clienti dove "passano la maggior parte del loro tempo, ovvero su Instagram e Facebook"; è stato così possibile costruire una *community* sulla base dei tre valori aziendali già analizzati;
2. Ascoltare i *feedback* della *community*, comprendendo cosa i clienti desiderano per applicarlo poi sia nei contenuti editoriali che nella realizzazione di attività di *branded content*. Infatti, come già detto l'elemento dei *feedback* è uno degli aspetti fondamentali con cui Freeda gestisce la relazione con i propri clienti. Secondo il modo di fare business di Freeda, comprendere a pieno ciò che i propri clienti desiderano permette di realizzare contenuti sempre più coinvolgenti, ma anche di elaborare contenuti sottoforma di *branded content* migliori e con maggiore capacità di raggiungere il target definito;
3. Realizzare ricavi attraverso pratiche originali di *branded content* e *content studio* che permettano alle aziende *partner* di Freeda di realizzare una connessione con la *community* di Facebook ed Instagram. Ovviamente, generare ricavi è l'obiettivo principale di ogni azienda e per quanto riguarda Freeda Media, come già è stato compreso, l'azienda ha avuto una crescita importante nel fatturato. Il successo di

Freeda come una Born Global deriva chiaramente dalla sua capacità di realizzare ricavi tramite il *branded content*, questa capacità a sua volta si basa sulla grande conoscenza che Freeda possiede riguardo i bisogni dei propri clienti. Infatti Freeda ha potuto sfruttare questa conoscenza per definire accordi di *branded content* con, come analizzato, i maggiori brand a livello mondiale (<https://www.facebook.com/journalismproject/freeda-facebook-instagram>).

In conclusione, attraverso tale strategia di business, Freeda è riuscita a diventare una *media company* di riferimento all'interno del settore del *media & entertainment* con la capacità di raggiungere 160 milioni di persone in tutto il mondo (tra Italia, Spagna, Regno Unito, Nord e Sud America), inoltre sono state realizzate più di duecento *partnerships* di lungo termine con brand di rilievo. Al tempo stesso, è necessario per Freeda riuscire a diversificare i propri ricavi e di questo il management è ben consapevole. Per questo è stata definita una strategia di diversificazione dei ricavi, che viene esposta in seguito, attraverso cui Freeda riuscirà a rendere il Business Model meno legato alle attività di *branded content* e *content studio* e incrementare la crescita internazionale.

4.4.6 La strategia di Freeda Media per incrementare la crescita internazionale

Il management di Freeda è perfettamente consapevole del fatto che, per realizzare una piena crescita globale, è necessario diversificare il proprio modello di business. In questa sezione quindi approfondiamo, sulla base delle informazioni ottenute a seguito dell'intervista, la strategia di diversificazione dei propri ricavi che Freeda intende mettere in atto nei prossimi mesi.

Questa strategia si basa su due principali aspetti:

1. Realizzazione di prodotti fisici brandizzati Freeda: ciò vuol dire che questo prodotto non sarà oggetto di attività commerciali di *branded content* o di *content studio*, bensì Freeda si impegnerà a realizzare un prodotto spendendo il proprio nome. Questi prodotti fisici *direct to consumer* verranno venduti direttamente ai clienti di Freeda mediante *e-commerce*, senza richiedere la collaborazione di soggetti terzi. Il lancio di questo prodotto sarà di tipo *cross country*, quindi avverrà in ogni mercato in cui è presente Freeda e la particolarità sta nel fatto che questi prodotti fisici verranno definiti attorno alla *community* di Freeda. Di conseguenza, il prodotto fisico risulterà essere migliore, unico, personalizzato ed avrà la capacità di soddisfare i bisogni dei clienti.

2. Collaborazione per la creazione di contenuti con le piattaforme OTT³⁸: essendo Freeda un'azienda che produce contenuti vi è chiaramente un grande interesse verso le piattaforme di streaming. Ciò che Freeda si propone di fare, consiste nel realizzare nuovi contenuti (Es: delle miniserie) da distribuire poi su piattaforme terze come Amazon Prime Video o Netflix.

I risultati che Freeda ha intenzione di ottenere consistono nel:

- Diversificare i propri ricavi: rendere il proprio Business Model meno dipendente dalle attività di *branded content* e *content studio*. Conseguentemente, sarà possibile generare un flusso di ricavi alternativo derivante dalla vendita di questi prodotti fisici brandizzati Freeda;
- Incrementare la propria crescita internazionale: tramite un'espansione anche nel promettente segmento delle piattaforme OTT. Per fare ciò è necessario sfruttare a pieno le potenzialità del brand; così sarà possibile ottenere una grande visibilità del brand Freeda a livello globale ed implementare la crescita internazionale dell'azienda.

³⁸ Piattaforme *Over The Top*: ovvero piattaforme che offrono nuove modalità per la fruizione di contenuti televisivi, ovvero attraverso lo streaming. Alcuni esempi sono: Netflix e Amazon Prime Video ma anche DAZN.

4.5 Il percorso strategico di una Born Global di successo

In questo ultimo paragrafo si vuole offrire al lettore una visione del percorso strategico tipico di una Born Global di successo, poiché la letteratura a nostra disposizione non risulta proporre una visione strategica di tipo unitaria riguardo tale fenomeno.

In sostanza, il percorso strategico che caratterizza una Born Global di successo è composto da tutte quelle decisioni strategiche che l'azienda attua e può essere descritto come segue.

Ogni Born Global dovrebbe imprimere un *mindset* globale alla propria azienda sulla base del quale iniziare ad impostare la strategia di internazionalizzazione, riguardo la quale è necessario definire una modalità di entrata collaborativa che tenga conto dell'importanza del *network* nell'internazionalizzazione di una Born Global. Inoltre, dato che le Born Global offrono prodotti e servizi innovativi è necessario includere strategie di *Entrepreneurial Marketing* ed impostare una strategia *glocal* nel proprio percorso strategico. Infine, il percorso strategico di un Born Global di successo è scandito da un supporto costante dei *venture capitalists* presenti nel management aziendale.

Di seguito si offre una spiegazione, sulla base dei risultati ottenuti nel caso studio, del percorso strategico appena esposto:

- Imprimere un *mindset* globale: è uno degli elementi fondamentali di qualsiasi Born Global ed esso si identifica con la scelta di definire sin da subito una strategia di crescita internazionale. Più nello specifico consiste nell'imprimere una visione secondo cui l'idea di business non deve essere limitata ai confini territoriali, bensì deve essere definita un'idea di business che possa essere applicata, sin dall'inizio, in qualunque mercato. Un management con un *mindset* internazionale percepisce l'intero mondo come un unico mercato in cui competere ed inoltre possiede il *know-how* e le conoscenze personali per poterlo fare. Questa tipologia di *mindset* risulta essere un elemento necessario e sufficiente per il successo di una Born Global e quindi, deve necessariamente rientrare nella definizione di percorso strategico;
- Realizzare una modalità di entrata collaborativa: infatti è fondamentale per una Born Global che vuole definire il proprio percorso strategico, coinvolgere gli attori inseriti nel proprio *network*. È fondamentale, per qualsiasi impresa, avere una visione chiara di come voler crescere all'estero. È importante capire quali attori coinvolgere, in quali mercati operare e quante risorse mobilitare, ma è

ancora più importante il tema della collaborazione. La scelta migliore per una Born Global è quella di fare leva sulle esperienze pregresse e conoscenze dell'imprenditore transnazionale, per poter costruire un *network* solido. In questo modo è possibile abilitare un'internazionalizzazione rapida, condividere il rischio con i *partners*, realizzare *partnerships* di valore, ottenere le risorse di cui si necessita, raggiungere livelli di qualità più elevati, ridurre l'incertezza e gestire al meglio la complessità gestionale;

- Includere strategie di *Entrepreneurial Marketing*: perché permettono di definire un orientamento al clienti attraverso la Born Global può avere l'opportunità di fidelizzare i propri clienti. Qui emerge che spesso le Born Global sfruttano le tecnologie digitali che permettono sia di incrementare in maniera esponenziale la crescita aziendale che di superare i limiti fisici imposti ad un'azienda che realizza un prodotto fisico o che opera in un settore in cui è necessaria la presenza fisica in loco. Infatti, le Born Global possono, tramite il digitale, dare inizio alla propria internazionalizzazione prima di spostarsi fisicamente nei mercati esteri. Per capire meglio, basta pensare alle differenze potenziali tra la crescita internazionale di un ristorante e quella di Freeda; sicuramente la crescita di Freeda sarà maggiore, più veloce e più flessibile. Inoltre, considerano il potenziale che il 5G sbloccherà nel prossimo futuro, una tecnologia importante da sfruttare per creare Born Global di successo è proprio il 5G;
- Possedere un approccio di tipo *glocal*: è un aspetto importante all'interno del percorso strategico di una Born Global di successo per due motivi. Innanzitutto, si allinea perfettamente con l'obiettivo di una Born Global di divenire un'azienda globale. Secondariamente, dato che approccio permette all'azienda di adattarsi differenzialmente ai bisogni di ogni singolo mercato, fa sì che sia possibile realizzare un'internazionalizzazione ancora più rapida e con maggiori probabilità di successo;
- Sfruttare il *venture capital*: accedere a queste forme di finanziamento permette alle Born Global di sostenere la strategia aziendale, accedere a competenze fondamentali in aree aziendali in cui la conoscenza invece manca, effettuare nuovi investimenti e aumentare la velocità con cui si internazionalizza. Infine, un ultimo fattore di sostegno all'importanza del *venture capital* sta nel fatto che sono sempre

più i fondi di investimento che decidono di investire in imprese che lavorano nel digitale. Di conseguenza, è possibile dire che potenzialmente i finanziamenti tramite *venture capital*, per imprese digitali, sono presenti in misura maggiore rispetto a quelli disponibili per imprese non digitali. Capiamo quindi che il *venture capital* sia una componente fondamentale all'interno del percorso strategico di una Born Global di successo.

Conclusioni

Dall'analisi condotta in questo studio è possibile comprendere cosa si intende per imprese Born Global, le principali caratteristiche delle stesse, quali fattori ne hanno permesso la nascita ed i fattori critici di successo di tali imprese. Inoltre, sono stati analizzati i seguenti temi strategici di una Born Global: strategie di internazionalizzazione attuate per superare i propri limiti, strategie di sfruttamento dei *networks* e delle alleanze, strategie di *Entrepreneurial Marketing* (e di branding) e strategie di finanziamento. Tutto ciò permette di avere un'visione chiara ed onnicomprensiva di un'impresa Born Global. Un contributo fondamentale offerto dal presente elaborato risiede nel fatto che è stato presentato il percorso strategico di una Born Global italiana di successo, ovvero Freeda Media. In Freeda Media è possibile ravvisare alcuni tra i fattori critici di successo di una Born Global, ad esempio: la figura dell'imprenditore transnazionale, le capacità imprenditoriali uniche ed inoltre, vengono ravvisate nelle strategie aziendali di Freeda Media, le strategie tipiche di un'impresa Born Global. Quindi, le osservazioni presenti all'interno del caso aziendale permettono di individuare le fondamenta sulla base delle quali poter definire il percorso strategico di una Born Global di successo.

Il percorso strategico viene interpretato come l'insieme di tutte quelle decisioni strategiche o linee guida che una Born Global dovrebbe seguire. Si vuole fare in modo che tale percorso strategico rappresenti un *vademecum* a disposizione di ogni impresa Born Global. In tale senso, il percorso strategico di una Born Global di successo risulta strutturato in maniera ben precisa: è necessario imprimere un *mindset* globale alla propria azienda, su cui definire la strategia di internazionalizzazione per la cui realizzazione è necessario sfruttare la componente del *network*, definendo così una modalità di entrata collaborativa. Questo percorso strategico include in maniera armonica le strategie di *Entrepreneurial Marketing* ed una strategia *glocal*; il tutto scandito da un supporto costante da parte dei *venture capitalists*. Così l'obiettivo di ricerca è stato raggiunto, ma nonostante il fatto che il fenomeno delle imprese Born Global sia stato studiato a fondo, dalla presente ricerca emergono due principali aspetti che possono fungere da base iniziale per studi futuri. Questi aspetti sono:

- L'impatto che ogni fase del processo di finanziamento tramite *venture capital* realizza sulla velocità del processo di internazionalizzazione e conseguentemente, sulla performance delle imprese Born Global. Infatti, sono presenti studi riguardo

tale fenomeno contestualizzato nell'ambito delle imprese Born Global ma emerge l'esigenza di effettuare ulteriori studi di matrice pratica. In questo modo sarà possibile capire se all'avanzare dell'azienda nelle fasi di finanziamento, il supporto da parte dei *venture capitalists* e l'impatto sulla velocità dell'internazionalizzazione e sulla performance saranno maggiori o minori;

- Il ruolo svolto da una strategia *glocal* nella velocità e nell'efficacia del processo di internazionalizzazione di una Born Global. Il caso studio presentato evidenzia l'impatto positivo ottenuto, dall'utilizzo di una strategia *glocal*, nella strategia di internazionalizzazione di Freeda Media. Infatti, è stato verificato che una strategia *glocal* permetta di ottenere contemporaneamente due importanti risultati; da una parte, si definisce un brand ed un'offerta con *appeal* globale e dall'altra, si soddisfano i bisogni dei clienti in maniera differente e personalizzata in ogni mercato in cui l'azienda è presente. Di conseguenza, questa affermazione può essere sfruttata come un incentivo per effettuare ulteriori ricerche che approfondiscano tale tema.

Dunque, si ritiene che lo studio effettuato presenti tre elementi di novità, rispetto la letteratura a nostra disposizione riguardo il fenomeno delle imprese Born Global. Innanzitutto, l'analisi effettuata ci ha permesso di individuare il percorso strategico di una Born Global di successo, offrendo così un'analisi strategica onnicomprensiva delle decisioni strategiche che definiscono una Born Global di successo, mentre la letteratura risulta alquanto frammentata sotto tale aspetto. Secondariamente, il caso studio analizzato può arricchire la letteratura delle Born Globals sotto due punti di vista: da una parte, il ruolo svolto da una strategia *glocal* nell'efficacia dell'internazionalizzazione di una Born Global e dall'altra, l'analisi dell'impatto che ogni fase di finanziamento tramite *venture capital* realizza rispetto alla velocità della crescita internazionale di una Born Global ed il relativo impatto in termini di performance.

In conclusione, l'ultima novità è rappresentata dal fatto che in questa ricerca è stata studiata una Born Global di successo, la cui strategia di internazionalizzazione rapida è tutt'ora in evoluzione. Di fatti, sono rari gli studi in cui si analizza una Born Global di questa tipologia.

Sicuramente le ricerche sul fenomeno delle imprese Born Global proseguiranno nei prossimi anni, cercando di abbracciare in maniera ancora più inclusiva il fenomeno della

digital business transformation. L'augurio è che il presente studio rappresenti uno stimolo ad effettuare ricerche in chiave strategica per approfondire non solo gli spunti di ricerca precedentemente esposti, ma anche per comprendere la gestione strategica del digitale all'interno delle imprese Born Global. Infatti, ritengo che gli studi sul fenomeno delle imprese Born Global possano produrre in futuro risultati ancora più rilevanti ed impattanti sulla gestione strategica di tali imprese.

Riassunto

Le imprese Born Global sono quelle imprese che, sin dalla loro fondazione, cercano di ottenere un vantaggio competitivo impiegando le loro risorse e vendendo prodotti in più paesi (Oviatt and McDougall, 2005). Questo fenomeno è stato largamente studiato a causa del processo di internazionalizzazione rapida che queste imprese realizzano. Le Born Globals, infatti, hanno la capacità di internazionalizzare sin dalla fondazione o entro pochi anni dalla stessa. Perciò, gli studi hanno cercato di capire come queste imprese potessero realizzare tale processo. Dunque, disponiamo sicuramente di un'ampia letteratura riguardo tale fenomeno, ma al tempo stesso viene notato che le ricerche precedenti hanno sinora trascurato la possibilità di realizzare uno studio che valuti in maniera omogenea il percorso strategico di queste imprese. Infatti, l'obiettivo di ricerca del presente elaborato è quello di individuare il percorso strategico di un'impresa Born Global e tale obiettivo viene raggiunto tramite un'approfondita ricerca bibliografica che ha permesso, prima di abbracciare le principali caratteristiche delle Born Globals e poi, di effettuare un focus specifico riguardo il loro aspetto strategico. Dunque, viene realizzata un'analisi qualitativa di una Born Global italiana di successo che ci permette di individuare tale percorso strategico. L'azienda oggetto del caso studio è una *media company* italiana: Freeda Media. Il caso proposto permette, sulla base delle strategie e dei risultati riportati, di offrire una derivazione personale del percorso strategico di un'impresa Born Global. Nel fare ciò, si ritiene necessario evidenziare quali, tra le caratteristiche tipiche di un'impresa Born Global, vengono riscontrare nel caso aziendale in esame.

Per raggiungere questo obiettivo di ricerca è stata attribuita al presente elaborato una struttura logica attraverso la quale è possibile in prima istanza, comprendere l'origine del termine Born Global. Questo è stato introdotto per la prima volta nel 1993 in un report elaborato da McKinsey&Co. Il termine Born Global sta ad indicare un insieme di imprese definite dalla letteratura come *Global Start-up* (o *International New Ventures*), che decidono di definire una strategia di internazionalizzazione sin dalla loro fondazione. Per comprendere un fenomeno così complesso è necessario approfondire gli aspetti chiave che hanno portato alla nascita delle imprese Born Global. Da una parte, secondo Kudina et al. (2008) vi sono tre principali elementi che giustificano la nascita di questo tipo di imprese:

- Nuove condizioni di mercato. È necessario comprendere che ad oggi i mercati presentano maggiore dinamicità;
- Avanzamenti tecnologici che influenzano i mercati moderni. Infatti, negli ultimi anni sono nati nuovi mercati proprio a seguito di importanti avanzamenti tecnologici;
- Cambiamento manageriale. Si è affermata una nuova classe manageriale con un *mindset* internazionale, che ha permesso di gestire al meglio il cambio generazionale all'interno di grandi aziende (Kudina et al. 2008).

Dall'altra, secondo Cavusgil e Knight (2009), il fenomeno delle imprese Born Global deve la sua nascita alla presenza di due fattori esterni all'impresa. Questi sono:

- La globalizzazione che ha portato all'omogeneizzazione della domanda in tutto il mondo ed ha incentivato le aziende a svolgere le proprie attività a livello internazionale, nonché a sviluppare delle alleanze tra i paesi in cui operano per la distribuzione e lo sviluppo dei prodotti. Dunque, le forze insite nel fenomeno della globalizzazione incentivano le aziende a perseguire un'espansione internazionale.
- Gli avanzamenti tecnologici nel campo dell'informazione, comunicazione, manifatturiero e dei trasporti, poiché questi miglioramenti hanno permesso alle aziende di organizzare e gestire a livello internazionale le loro operazioni, nonostante la loro dimensione, età e carenza di risorse. Le imprese, ad oggi, sono in grado di sfruttare le tecnologie per massimizzare l'efficacia operativa e minimizzare i costi nelle catene del valore globali (Cavusgil and Knight, 2009).

Tra i numerosi contributi di matrice teorica riguardo le Born Globals, merita attenzione lo studio realizzato da Sultan e Wong (2011) in cui viene presentato un modello concettuale il quale evidenzia che vi sono cinque macrocategorie di elementi che impattano sulla performance strategica e finanziaria delle imprese Born Global. Essi sono: la cognizione imprenditoriale (strutture di conoscenza che un individuo utilizza nel prendere decisioni ed effettuare valutazioni), la motivazione imprenditoriale (caratteristiche personali dell'imprenditore), le risorse imprenditoriali (caratteristiche strategiche dell'impresa, risorse tecnologiche e capacità di gestione delle risorse umane), la conoscenza imprenditoriale (conoscenze che il management acquisisce nel tempo) e infine, il *network* imprenditoriale (insieme di relazioni personali, sociali e tecnologiche

che l'imprenditore di una Born Global definisce nel mercato domestico ed in quello estero).

Gli studi hanno identificato quattro tipologie di imprese Born Global o *International New Ventures*, sulla base di due fattori: il numero di paesi in cui operano e il numero di attività della catena del valore che vengono coordinate tra i vari paesi (Oviatt and McDougall, 1994; Oviatt and McDougall, 2005). Così distinguiamo le *Export/Import Start-up*, ovvero Born Globals che scelgono di operare nei soli paesi in cui l'impresa ha già potuto instaurare un rapporto di conoscenza, coordinando in essi solo alcuni dei processi aziendali (principalmente la logistica) dai trader multinazionali, che invece servono una vasta gamma di paesi e sono costantemente alla ricerca di opportunità commerciali in cui i loro *networks* sono già stabiliti o in cui possono essere configurati rapidamente (Gleason et al. 2006; Oviatt and McDougall, 1994; Oviatt and McDougall, 2005). Esistono altre due tipologie di imprese Born Global da una parte, le start-up *Geografically Focused*, che operano in un paese specifico perché ritengono che in esso sia possibile soddisfare un certo bisogno, il cui vantaggio competitivo si basa sul coordinamento di molteplici attività della catena del valore (Oviatt and McDougall, 2005). Dall'altra, le *Global Start-Up* che realizzano un coordinamento intensivo tra una molteplicità di attività organizzative, la cui localizzazione è geograficamente illimitata (Gleason et al. 2006; Oviatt and McDougall, 2005). Queste ultime sono la manifestazione vera e propria di impresa Born Global. Infine, possiamo riassumere le caratteristiche delle imprese Born Global, rispettivamente, in termini di operatività, rischio e performance. Le Born Globals presentano maggiori livelli di intangibilità, sono gestite da *managers* con grande esperienza internazionale, presentano una presenza elevata di *venture capitalists* e possiedono *expertise* internazionali. Inoltre, il rischio aumenta all'aumentare dei mercati in cui una Born Global è presente ed infine, le *performance* post *IPO* sono maggiori rispetto ad un'impresa non Born Global (Gleason, Madura and Wiggernhorn, 2006).

Secondariamente, si effettua un focus sui fattori critici di successo delle imprese Born Global. In tale senso, è importante valutare la figura degli imprenditori transnazionali che hanno la capacità di sfruttare i legami di business consolidati nelle esperienze pregresse, sono attori coinvolti in almeno due ambiti (economici e sociali) diversi in cui svolgono attività transnazionali e sono soggetti le cui azioni dipendono dalle strutture istituzionali in cui essi operano (Liu, 2017).

L'imprenditore transnazionale possiede delle *entrepreneurial capabilities*, ricorrenti nella realizzazione di Born Global di successo, che consistono in:

- Identificazione di un'opportunità internazionale che può essere identificata in tre modi differenti. Ricerca attiva: gli imprenditori individuano le opportunità attraverso le loro abilità di ricerca e di analisi dell'ambiente di mercato (Dess, Lumpkin and Covin, 1997). Ricerca passiva: gli imprenditori individuano le opportunità durante lo svolgimento di altre attività oppure in virtù della loro esperienza o di fonti esistenti di conoscenza (Ardichvili, Cardozo and Rayv 2003). Creatività e immaginazione: gli imprenditori individuano le opportunità immaginando nuove combinazioni di risorse, che potrebbero condurre allo sviluppo di nuovi prodotti e servizi (Schumpeter, 1934).
- *Institutional bridging*, attività che consiste nel colmare la distanza istituzionale tra i diversi paesi (Kostova, 1997). Per realizzare un'attività di *institutional bridging* efficace è necessario: sviluppare conoscenza sociale e culturale dettagliata riguardo i mercati di espansione, sviluppare *networks* e stimolare il capitale umano in ogni paese in cui sono attive le aziende (Karra et al. 2008).
- Preferenza e capacità di collaborazione interculturale, che si ravvisa nella capacità di sviluppare complesse relazioni sociali interculturali per costruire dei legami internazionali con i *partners* (Karra et al. 2008).

Per di più, l'imprenditore internazionale esercita un'influenza nella crescita di una Born Global in termini di: conoscenza tecnologica (con cui instillare un approccio volto all'innovazione e allo sfruttamento della tecnologia nelle Born Globals), conoscenza internazionale (che viene sfruttata per realizzare una rapida crescita e migliorare il mercato) e capitale sociale (sfruttato per compensare la mancanza di conoscenze in ambito locale, impattando positivamente sulla crescita) (Coviello, 2006; Liu, 2017; Presutti, Boari and Fratocchi, 2007). I fattori critici di successo delle imprese Born Global vengono ravvisati nei *drivers* che definiscono le performance internazionali di tali imprese. Secondo gli studi, è possibile affermare che gli elementi che definiscono il successo di un'impresa Born Global sono i seguenti:

- Realizzazione di un prodotto o servizio di elevata qualità: la qualità del prodotto/servizio offerto ha una grande influenza sulla performance a causa del fatto che, la profittabilità dipende positivamente dalla qualità percepita dal cliente

e dalla capacità dell'organizzazione di offrire prodotti e servizi di alta qualità (Buzzell and Gale, 1987; Cho and Pucik, 2005; Gerschewski, Rose and Lindsay, 2015).

- Orientamento all'apprendimento: sfruttando l'apprendimento organizzativo, è possibile realizzare prodotti di successo, ottenere un miglioramento nella quota di mercato e nella performance generale dell'azienda, ma anche un miglioramento in termini di innovazione. Le Born Globals, infatti, sono aziende flessibili, capaci di apprendere velocemente le competenze richieste per crescere nei mercati esteri (Gerschewski et al. 2015; Hult, Hurley, and Knight, 2004).
- Orientamento ad un'imprenditorialità internazionale: cioè una combinazione di proattività, propensione al rischio, aggressività competitiva, maggiore autonomia e innovazione da cui una Born Global può ottenere un vantaggio competitivo sostenibile (Covin and P.Slevin, 1989; Gerschewski et al. 2015; Lee, Lee and Pennings, 2001; Lumpkin and Dess, 1996). Possedere un orientamento internazionale permette sicuramente di impostare sin dall'inizio una gestione internazionale della Born Global, conferendo ad essa una sorta di "respiro internazionale".
- Orientamento al mercato: questo elemento rileva perché le strategie di business delle Born Globals sono critiche nella realizzazione di una performance internazionale (Gerschewski et al. 2015; Knight and Cavusgil, 2004). L'orientamento al mercato viene considerato come una visione di insieme del focus a lungo termine, orientamento ai competitors e ai clienti, nonché agli obiettivi di profittabilità (Narver and Slater, 1990);
- Attrattività dei mercati esteri: le ricerche sottolineano che la presenza di un mercato domestico non attrattivo e di un mercato estero invece molto attrattivo sono due elementi che vengono ravvisati con molta frequenza nell'analisi delle Born Globals (Chetty and Campbell-Hunt, 2004; Moen, 2002); è evidente quindi che queste imprese saranno più performanti nei mercati più attrattivi (Gerschewski et al. 2015).
- Il grado di internazionalizzazione del mercato: esso rappresenta "la misura, il grado e l'intensità delle relazioni tra i confini settoriali" (Madsen and Servais, 1997) e viene citato perché un mercato internazionalizzato permette alle imprese

di stabilire delle sussidiarie più rapidamente e di sfruttare i benefici di appartenenza ad un *network* molto più ampio (Gerschewski et al. 2015).

- Strategia di nicchia: spesso le Born Globals applicano una strategia di nicchia nel cercare un percorso di crescita internazionale ottenendo risultati positivi (Baldauf, Cravens and Wagner, 2000; Knight and Cavusgil, 2005). Infatti, questa strategia è quella che risulta essere più conforme alle caratteristiche di un'impresa del genere (Gerschewski et al. 2015).
- Sfruttamento dei *networks*: i *networks* svolgono un ruolo critico nelle scelte riguardo quale mercato estero penetrare e riguardo la modalità di entrata da usare, poiché tali scelte sono definite dalle relazioni di rete (formali e informali) possedute da una Born Global (Coviello and Munro, 1997). Sostanzialmente, il vantaggio che una Born Global ottiene consiste nel fatto che: attraverso lo sviluppo di *networks*, può influenzare il processo di entrata nel mercato ed è possibile anche intraprendere percorsi di internazionalizzazione e innovazione radicali (Chetty and Stangl, 2010; Gerschewski et al. 2015; Johanson and Vahlne, 1992).

Nella realizzazione di questo studio, si è deciso di conferire ad esso un taglio di ricerca prettamente strategico, perciò analizziamo di seguito questa componente delle imprese Born Global. Ma prima, è importante capire che il processo di rapida internazionalizzazione delle Born Globals ha rivoluzionato gli studi nel campo dell'*international business*, realizzando un distacco dall'*Uppsala Model*. Questo modello descrive l'internazionalizzazione di un'azienda come un processo di crescita graduale in mercati sempre più distanti e di conseguenza, il comportamento che un'impresa mette in atto nel mercato è frutto di un *commitment* e di un apprendimento organizzativo sempre più elevati (Johanson and Vahlne, 1977; Svante, 2011). Il distacco dall'*Uppsala Model* è avvenuto a causa della capacità delle Born Globals di sfruttare differenti modalità di entrata e di realizzare una rapida internazionalizzazione (Svante, 2011). Quindi, il processo di internazionalizzazione di una Born Global avviene in maniera rapida piuttosto che graduale. L'obiettivo di individuare il percorso strategico di una Born Global di successo ha richiesto una valutazione di temi strategici quali: strategie di internazionalizzazione attuate per superare i propri limiti, strategie di sfruttamento dei *networks*, strategie di *entrepreneurial marketing* e strategie di

finanziamento. Le Born Globals presentano tre limiti: (1) scarso accesso alle economie di scala, (2) mancanza di risorse finanziarie e di conoscenze e (3) avversione al rischio. Esse, sfruttando i *networks* e le alleanze, definiscono specifiche strategie di internazionalizzazione rapida con l'obiettivo di agire su tali vincoli. Queste sono:

- Ampio utilizzo del *network* di contatti personali: strategia attraverso cui facilitare le relazioni commerciali delle imprese Born Global. Secondo gli studi, vi è una forte correlazione tra l'utilizzo del *network* e la velocità con cui avviene l'internazionalizzazione (Bell *et al.*, 2003; Chetty and Campbell-Hunt, 2003). Inoltre, tramite questa strategia è possibile competere nei mercati internazionali con grandi volumi di prodotti, sin dall'inizio (Freeman *et al.* 2006);
- Realizzazione di *partnerships* collaborative con fornitori e clienti esteri: strategia che consiste nel costituire *partnerships* con soggetti localizzati nel mercato estero. Gli effetti si ravvisano in solide relazioni con i fornitori globali, raggiungimento di elevati livelli di qualità e riduzione del rischio relativo alle modifiche ai grandi ordini di prodotti. Infatti, queste relazioni sono utili nella gestione e monitoraggio delle interazioni di mercato (Freeman *et al.* 2006);
- *Client Followership*: strategia che consiste letteralmente nel "seguire i clienti". La strategia realizza un effetto per cui, sviluppare relazioni strategiche con permette la condivisione del rischio con i *partners*. Di conseguenza, i nuovi clienti acquisiti nel mercato estero aumentano la visibilità della Born Global nel *network*, che a sua volta ottiene referenze (Caloghirou *et al.* 2004; Freeman *et al.* 2006);
- Utilizzo di tecnologie avanzate: strategia attraverso cui utilizzare tecnologie avanzate per incrementare il tasso di crescita delle imprese Born Global (Crick and Spence 2005);
- Molteplici modalità di entrata: una Born Global può, attraverso lo sviluppo del *network* di contatti e relazioni, realizzare una rapida crescita internazionale sfruttando differenti modalità di accesso simultanee (Freeman *et al.* 2006; Karlsen *et al.*, 2003).

Si è scelto poi di valutare il ruolo che le strategie di *Entrepreneurial Marketing* svolgono nell'internazionalizzazione delle Born Global. Gli studi permettono di identificare quattro strategie di *Entrepreneurial Marketing* con cui le Born Globals possono impattare sulla propria crescita internazionale:

1. Strategia di creazione di nuove opportunità di business: che richiede un apprendimento rapido delle dinamiche di mercato, perseveranza nell'affrontare le difficoltà iniziali e abilità di gestire e apprendere da eventi inaspettati;
2. Strategia di realizzazione di prodotti innovativi basati sulla conoscenza dei propri clienti: l'abilità di configurare e sviluppare prodotti innovativi e personalizzati rappresenta una fonte di vantaggio competitivo e genera performance superiori;
3. Strategia di acquisizione della legittimità: permette alle imprese Born Global di ottenere il riconoscimento ad operare nel mercato. Tali strategie permettono ad aziende di piccola dimensione di internazionalizzare;
4. Strategia di valorizzazione delle risorse: sviluppare una grande capacità di identificare e mobilitare le risorse esterne adatte, nell'arricchire e ampliare le risorse interne possedute, per poi ricombinarle in nuove modalità di utilizzo con un obiettivo strategico (Mort et al. 2012).

Infine, è importante comprendere il fabbisogno finanziario come una variabile critica nell'internazionalizzazione delle imprese Born Global. Le ricerche evidenziano che le esigenze di risorse finanziarie vengono definite in termini di: elevato ammontare di capitale circolante, richiesta di risorse finanziarie che si manifesta per *steps* e elevati costi di sviluppo a cui si aggiunge una mancanza di flussi di cassa (Gabrielsson, Sasi and Darling, 2004). Le Born Globals devono individuare le carenze nelle risorse finanziarie, in seguito possono scegliere se rafforzare o meno le risorse interne oppure se cooperare con *partners* esterni. Nel caso in cui si decidesse di ricorrere a *partnerships* esterne, i *partners* richiederebbero maggiori margini di guadagno ma al tempo stesso, la cooperazione con i *venture capitalists* permetterebbe di apportare delle competenze fondamentali in aree in cui la conoscenza invece manca (Gabrielsson et al. 2004). L'attività di selezione dei *partners* finanziari più appropriati è di fondamentale importanza infatti, alcuni di essi come i *business angels*, *venture capitalists* svolgono una funzione importante nella misura in cui possono apportare *skills* gestionali a livello globale e quindi migliorare la performance internazionale (Gabrielsson et al. 2004). Ciò è testimoniato dal fatto che, le imprese Born Global con risorse finanziarie migliori hanno maggiori possibilità di espandersi rapidamente rispetto a quelle imprese che sono che non possiedono le competenze e le risorse finanziarie (Gabrielsson et al. 2004). Il nostro obiettivo è di comprendere l'influenza che il finanziamento tramite *venture capital* ha

sulla crescita di un'azienda Born Global. Ovviamente, una maggiore disponibilità di capitale consente alle aziende di perseguire e intraprendere un'ampia gamma di attività, di creare delle barriere agli eventi casuali e permette di realizzare progetti più ambiziosi per entrare nei mercati esistenti o in nuovi mercati (Cooper and Bruno, 1977; Westhead, Wright and Ucbasaran, 2001). Le imprese Born Global palesano una carenza di flussi di cassa dovuta al fatto che sono aziende di nuova costituzione e di piccola dimensione (Gabrielsson *et al.*, 2008). A causa di ciò, la fase di acquisizione di risorse finanziarie esterne, tramite il *venture capital*, è di rilevanza fondamentale. È possibile affermare che generalmente, il finanziamento tramite *venture capital* influenzi positivamente la crescita delle imprese Born Global nei seguenti termini:

- I *venture capitalists* possono influenzare il percorso di crescita delle imprese realizzando una funzione di *scouting*. Infatti, sono in grado di individuare ex-ante le imprese più promettenti in cui investire;
- In alternativa, i *venture capitalists* possono fornire competenze strategiche e operative nella fase successiva l'investimento, realizzando così una funzione di *coaching* (Baum and Silverman, 2004).

Quindi, i meccanismi di *scouting* e di *coaching* supportano e accompagnano le imprese Born Global durante il processo di crescita, in modo tale che la presenza del finanziamento tramite *venture capital* produca un impatto positivo sulla crescita di un'impresa Born Global. L'impatto positivo del *venture capital* è ampio infatti, i *venture capitalists* manifestano un coinvolgimento attivo e continuo nel monitoraggio e nella gestione delle attività aziendali, offrendo dei servizi a valore aggiunto alle imprese presenti nel loro portafoglio in svariate aree aziendali (Baum and Silverman, 2004).

Quindi, possiamo affermare che: maggiore è la disponibilità di capitale di finanziamento, nella forma di *venture capital*, maggiore sarà la crescita delle imprese Born Global. Ovvero, vi è una relazione positiva tra la presenza di finanziamenti sotto forma di *venture capital* e la crescita di un'impresa Born Global (Ughetto, 2016).

Il contributo sperimentale offerto dal presente elaborato risiede nel fatto che è stato derivato il percorso strategico di una Born Global tramite l'analisi di Freeda Media. In Freeda Media è possibile ravvisare alcuni tra i fattori critici di successo di una Born Global ed inoltre, vengono ravvisate nelle sue strategie aziendali, le strategie tipiche di un'impresa Born Global. Quindi, le osservazioni presenti all'interno del caso aziendale

permettono di individuare le fondamenta sulla base delle quali definire il percorso strategico di una Born Global di successo.

È possibile affermare che Freeda Media sia un'impresa Born Global in quanto, a seguito della sua fondazione (2016), il management ha perseguito sin da subito una crescita internazionale permettendo così all'azienda di operare presso mercati esteri. Freeda riesce a soli due anni dalla fondazione (nel 2018), ad espandersi in Spagna per poi, nel corso del 2019 raggiungere il mercato anglosassone. Nel 2019, la crescita aziendale è stata continua infatti Freeda ha raggiunto anche i mercati del Sud America e del Nord America (facendo leva rispettivamente sulla sede spagnola e su quella londinese). Perciò affermiamo che Freeda Media possa essere definita (oltre che una Born Global) una *Global Start-up*. Ma soprattutto, ciò che è emerso dall'intervista aziendale è che Freeda nasce con l'idea di essere un'azienda globale; in sostanza Freeda è a tutti gli effetti una Born Global italiana di successo, con un *mindset* globale che è riuscita a realizzare un processo di rapida internazionalizzazione.

Freeda Media è una *media company* fondata da due imprenditori italiani: Andrea Scotti Calderini e Gianluigi Casole. L'azienda è una testata che opera nel settore del *Media & Entertainment*, il cui obiettivo è quello di coinvolgere ed ispirare con i propri contenuti l'attuale generazione femminile che risulta essere la più emancipata e influente della storia. Il nome dell'azienda proviene da una crasi tra *freedom* e Frida Kahlo, vi è quindi un chiaro rimando alla libertà di espressione e di essere donna. L'idea di creare una *media company* come Freeda nasce da una presa di coscienza riguardo il fatto che i media tradizionali non sono più in grado di rappresentare le nuove generazioni. La sua *mission* è quella di diffondere storie reali di donne attraverso le quali innescare un cambiamento positivo, realizzando così un grande impatto sociale e affermandosi come voce di riferimento per un'intera nuova generazione di donne. Per realizzare tale *mission* Freeda Media promuove i risultati raggiunti dal mondo femminile, celebrando così l'essere donna. I valori aziendali a cui l'azienda si ispira vengono identificati nei concetti di: collaborazione tra donne, stile personale e realizzazione femminile. Questi valori inoltre sono costantemente presenti nei contenuti editoriali prodotti. L'attività di business di Freeda viene realizzata sulle piattaforme social su cui essa è presente, ovvero: Facebook, Instagram e Youtube. Quindi, l'azienda si rivolge ad un pubblico di sole donne (tra i diciotto e i trentaquattro anni) ed inoltre, l'idea di business è basata su due elementi

portanti: il *branded content* da una parte e il *content studio* dall'altra. In Freeda Media è possibile ravvisare la figura dell'imprenditore transnazionale nelle persone di: Andrea Scotti Calderini, Gianluigi Casole e Daria Bernardoni. Queste tre figure hanno saputo realizzare un effetto leva sulle proprie esperienze pregresse, su cui hanno costruito un *network* fondamentale per la crescita aziendale.

Prima di esporre il percorso strategico di una Born Global di successo e di, in questo modo, raggiungere il nostro obiettivo di ricerca, è doveroso fare alcuni approfondimenti. Questi riguardano i principali aspetti che ci permettono di affermare con convinzione che Freeda Media sia una Born Global italiana di successo. Innanzitutto, in Freeda Media è possibile riscontrare un'elevata presenza da parte dei *venture capitalists* nella partecipazione al capitale. Nel campo dei finanziamenti, il nome di Freeda viene citato spesso poiché in soli tre anni l'azienda è riuscita a raccogliere, tramite vari round di finanziamento, 30 milioni di \$ ovvero circa 28 milioni di €. L'azienda presenta un'ottima capacità di raccogliere finanziamenti tramite *venture capital* ed attualmente si trova nella fase di *Early Stage Financing*. Con questo capitale l'azienda si è posta l'obiettivo di effettuare ulteriori investimenti in Italia e all'estero per: migliorare il servizio B2B, sostenere la propria strategia di crescita (come dimostra l'internazionalizzazione in Spagna e Regno Unito) ed implementare il proprio Business Model. A quest'ultimo riguardo, sappiamo che il Business Model di Freeda è basato principalmente sugli elementi del *content studio* e *branded content* e grazie all'ultimo round di finanziamento ottenuto l'azienda potrà diversificare i propri ricavi lanciando un nuovo brand *direct to consumer*. Di conseguenza, possiamo affermare che la presenza di fondi di *venture capital* ha permesso a Freeda di entrare in possesso di risorse finanziarie (prima carenti), ma al tempo stesso la presenza di questi investitori ha permesso sia di ampliare il *network* di business di Freeda sia di poter usufruire delle conoscenze dei *venture capitalists*. In conclusione, abbiamo verificato che il ruolo del *venture capital* nella crescita di Freeda Media si manifesta in termini di: disponibilità di maggiori risorse finanziarie, finanziamento ed implementazione della crescita all'estero, ampliamento del *network* e accrescimento del proprio *know-how*.

Il Business Model dell'azienda in esame si basa su due principali flussi di ricavi: da una parte, il *branded Content* ovvero accordi e *partnerships* con più di duecento brand per realizzare la promozione di alcuni contenuti tramite la piattaforma di Freeda e dall'altra,

il *content Studio* ovvero attività con cui Freeda mette a disposizione le proprie *expertises* riguardo la sua *community* a favore di alcune aziende che hanno bisogno di comunicare con questo target, ma solo attraverso i canali di queste aziende. È importante capire che attraverso tale Business Model Freeda sia riuscita a vincere la sfida di fare *advertising* (tramite la pratica del *branded content*) in una maniera differente rispetto ai propri *competitors*. Durante l'intervista è emerso che “*branded content* per Freeda vuol dire raccontare storie che parlano in maniera unica alle tante donne a cui si rivolge. La soddisfazione più grande per il team è quando il *branded content* funziona quanto o meglio di un contenuto editoriale” ed inoltre “ogni volta che Freeda realizza delle *partnerships* con i brand, lo fa in maniera esplicita e trasparente, sfruttando gli strumenti di pubblicazione dedicati al *branded content* forniti dalle varie piattaforme social”.

Si è scelto di dedicare ampio spazio all'analisi della strategia di internazionalizzazione attuata da Freeda Media, poiché sulla base di essa e dei risultati raggiunti è stato possibile definire il percorso strategico di una Born Global di successo. La strategia di crescita internazionale di Freeda è molto particolare ed inoltre, è ancora in evoluzione. A tale riguardo, è importante prendere coscienza che la rapida crescita internazionale che Freeda ha messo in atto deriva dal fatto che i due *co-founders* hanno cercato sin da subito di imprimere un *mindset* globale alla propria azienda. Quindi Freeda non è un'azienda italiana che, dopo aver valutato e testato la fattibilità della propria idea di business nel mercato domestico, ha deciso di conquistare i mercati esteri, bensì Freeda è un'azienda che nasce con un *mindset* globale. La scelta strategica dei mercati in cui espandersi è ricaduta sul mercato spagnolo ed anglosassone perché ritenuti mercati strategici. Da una parte, il mercato spagnolo è stato scelto per primo a causa di un fattore di vicinanza culturale tra Italia e Spagna e soprattutto perché la Spagna risultava essere il paese che in Europa presentava maggiore sensibilità e vicinanza ai temi trattati da Freeda. Dall'altra, i mercati esteri sopracitati sono strategici perché sono stati utilizzati come “ponte” per raggiungere rispettivamente il Sud America ed il Nord America.

Si è potuto constatare che Freeda Media ha attuato una *Sprinkler strategy* che consiste nel approfondire un grande impegno verso l'espansione internazionale in più mercati, per assicurarsi un'ottima posizione competitiva. Nonostante il fatto che, tra l'apertura dell'ufficio di Madrid e dell'ufficio di Londra vi passi un anno, l'ingresso nei mercati è avvenuto quasi simultaneamente a causa del fatto che Freeda sfrutta mezzi di

comunicazione digitali, attraverso i quali può essere presente virtualmente in un mercato prima che fisicamente. In sostanza, Freeda ha realizzato una strategia di internazionalizzazione, coinvolgendo gli attori inseriti all'interno del suo *network* e ha applicato così una modalità di entrata collaborativa. La particolarità di questa strategia risiede nei temi strategici che la stessa comprende, grazie ai quali, Freeda Media ha realizzato un'internazionalizzazione rapida. Per questo motivo vengono analizzati gli impatti che i seguenti temi strategici hanno realizzato sulla crescita internazionale di Freeda:

1. Ruolo svolto dal *network*. Infatti, Freeda Media ha attuato delle strategie per realizzare un effetto leva sul proprio *network*. L'azienda è riuscita a sviluppare in maniera efficiente *networks* globali di collaboratori e *partners*, riuscendo così a superare i propri limiti. Può quindi essere affermato con certezza che la componente del *network* rappresenta un fattore fondamentale nel definire il processo di internazionalizzazione rapida di Freeda. Le strategie con cui Freeda ha sfruttato il proprio *network* sono le seguenti:
 - Utilizzo della componente tecnologia a proprio vantaggio: considerando che Freeda è un'impresa nata grazie alle tecnologie digitali sicuramente la componente tecnologica ha una grande rilevanza all'interno dell'azienda;
 - Ampio utilizzo del *network* di contatti personali: il *management* di Freeda ha avuto la capacità di raccontare nel modo giusto e nei luoghi giusti la propria idea di business, potendo contare su un *network* di contatti di tutto rispetto. Inoltre, il *network* di Freeda è destinato ad aumentare, a seguito dell'ingresso da parte dei due *co-founders* nella rete di imprenditori di Endeavor Catalyst Italia, con conseguenti maggiori possibilità future di implementare la propria crescita;
 - Realizzazione di *partnerships* collaborative con clienti esteri: Freeda ha potuto sfruttare la reputazione di cui godeva nel proprio *network* e la sua innata capacità di saper comunicare con la propria *community*, per sviluppare velocemente *partnerships* con vari brand senza mai perdere la propria identità e valori.
 - *Client followership*: strategia con cui Freeda ha l'obiettivo di realizzare una condivisione del rischio insito nel business con i *partners*. Sicuramente, Freeda senza i suoi attuali *partners* avrebbe dovuto sostenere un rischio maggiore per realizzare la crescita attuale.

2. Ruolo svolto dalla strategia *glocal*. Cioè una strategia attraverso la quale un'azienda si prefigge l'obiettivo di offrire un prodotto o servizio che possieda un *appeal* globale, ma che al tempo stesso abbia la capacità di soddisfare le esigenze dei propri clienti, in maniera diversa, in ogni singolo mercato in cui è presente. La strategia *glocal* elaborata da Freeda Media consiste nel fatto che l'azienda non si limita a proporre nei vari mercati lo stesso contenuto editoriale semplicemente tradotto, ma anzi Freeda ha scelto di realizzare contenuti unici per ogni mercato geografico. In termini pratici, la componente *glocal* di Freeda permette all'azienda di offrire un servizio customizzato, in questo modo è possibile entrare in più mercati diversi contemporaneamente con un rischio minore. La strategia *glocal* è la strategia su cui attualmente Freeda sta facendo leva per conquistare il mercato del Nord e del Sud America.
3. Ruolo svolto dalle strategie di *Entrepreneurial Marketing*. Ci proponiamo di capire in che modo Freeda ha sfruttato le strategie di *Entrepreneurial Marketing* per migliorare la propria crescita internazionale. Le strategie applicate sono:
 - Creazione di nuove opportunità di business: i *co-founders* di Freeda hanno adottato un approccio dinamico e proattivo nel comprendere che vi fosse un bisogno da cui hanno creato una nuova opportunità di business, con l'obiettivo di realizzare un accesso rapido nel mercato globale;
 - Realizzazione di prodotti o servizi innovativi: Freeda è riuscita a realizzare un servizio innovativo e personalizzato. L'unicità del servizio offerto da Freeda ha permesso alla stessa azienda di godere di un vantaggio competitivo rispetto ai propri concorrenti, con un impatto accelerante sulla crescita internazionale;
 - Valorizzazione delle risorse: attraverso tale strategia Freeda è riuscita a fare leva sulle proprie risorse per estrarre valore dalle stesse. In questo modo, l'azienda è riuscita a ricombinare queste risorse per poi competere con successo nei mercati.

Tutti questi elementi costituiscono le fondamenta sulla base delle quali poter definire il percorso strategico di una Born Global di successo. Il percorso strategico consiste in quell'insieme di decisioni strategiche o linee guida che una Born Global dovrebbe seguire. Si vuole fare in modo che tale percorso strategico rappresenti un *vademecum* a disposizione di ogni impresa Born Global. In tale senso, il percorso strategico di una Born Global di successo risulta strutturato nella maniera seguente: è necessario imprimere un

mindset globale alla propria azienda su cui definire la strategia di internazionalizzazione per la cui realizzazione è necessario sfruttare la componente del *network*, definendo così una modalità di entrata collaborativa. Questo percorso strategico include in maniera armonica le strategie di *Entrepreneurial Marketing* ed una strategia *glocal*, il tutto scandito da un supporto costante da parte dei *venture capitalists*. Così l'obiettivo di ricerca di individuare il percorso strategico di una Born Global di successo è stato raggiunto. In merito a ciò, dal presente studio emergono due principali aspetti che possono fungere da base iniziale per studi futuri. Questi aspetti sono:

- L'impatto che ogni fase del processo di finanziamento tramite *venture capital* realizza sulla velocità del processo di internazionalizzazione e conseguentemente, sulla performance delle imprese Born Global. In questo modo sarà possibile capire se all'avanzare dell'azienda nelle fasi di finanziamento, il supporto da parte dei *venture capitalists* e l'impatto sulla velocità dell'internazionalizzazione e sulla performance saranno maggiori o minori;
- Il ruolo svolto da una strategia *glocal* nella velocità e nell'efficacia del processo di internazionalizzazione di una Born Global. È stato verificato che una strategia *glocal* permetta di ottenere contemporaneamente due importanti risultati; da una parte, si definisce un brand ed un'offerta con *appeal* globale e dall'altra, si soddisfano i bisogni dei clienti in maniera differente e personalizzata in ogni mercato in cui l'azienda è presente.

Per concludere, giova evidenziare quelli che sono gli elementi di novità di questa ricerca. Innanzitutto, l'analisi effettuata ci ha permesso di individuare il percorso strategico di una Born Global di successo, offrendo così un'analisi strategica onnicomprensiva delle strategie che definiscono una Born Global di successo, mentre la letteratura risulta alquanto frammentata sotto tale aspetto. Secondariamente, il caso studio analizzato può arricchire la letteratura delle Born Globals sotto due punti di vista: da una parte, il ruolo svolto da una strategia *glocal* nell'efficacia dell'internazionalizzazione di una Born Global e dall'altra, l'analisi dell'impatto che ogni fase di finanziamento tramite *venture capital* realizza rispetto alla velocità della crescita internazionale di una Born Global ed il relativo impatto in termini di performance. In conclusione, l'ultima novità è rappresentata dal fatto che in questa ricerca è stata studiata una Born Global di successo,

la cui strategia di internazionalizzazione rapida è tutt'ora in evoluzione; elemento questo di sicura distinzione del presente studio.

Bibliografia

A. Ardichvili, R. Cardozo and S. Ray, (2003) "A theory of entrepreneurial opportunity identification and development", *Journal of Business Venturing* 18(1), 105-123.

A. Nosella and G. Petroni, (2007) "Multiple Network Leadership as a Strategic Asset: The Carlo Gavazzi Space Case", *Long Range Planning* 40, 178-201.

Alvarez, S. A. and Busenitz, L. W. (2001) "The entrepreneurship of resource-based theory", *Journal of Management*, pp. 755–775.

Agmon, T. and Lessard, D.R. (1977), "Investor recognition of corporate international diversification", *The Journal of Finance*, Vol. 32 No. 4, p. 1049.

Agrawal, A., Jaffe, J. and Mandelker, G. (1992), "The post-merger performance of acquiring firms: a re-examination of an anomaly", *Journal of Finance*, Vol. 47, pp. 1605-21.

Ahmed, Z.U. and Krohn, F.B. (1994) "Developing a strategic marketing plan for a small tourism firm", *Journal of Professional Services Marketing*, Vol. 10, No. 2, pp.111–128.

Ahmed, Z.U., Zgheib, P.W., Carraher, S.M., Stai, B. and Kowatly, A.K. (2011) "Expatriate entrepreneurs and public policy", *Proceedings of the Academy of Entrepreneurship*, 5–9 April, Allied Academies International Conference, Orlando, FL, pp.1–87.

Almor, T. (2011), "Dancing as fast as they can: Israeli high-tech firms and the great recession of 2008", *Thunderbird International Business Review*, Vol. 53 No. 2, pp. 195-208.

Almor, T. (2013), "Conceptualizing paths of growth for technology-based born-global firms originating in a small-population advanced economy", *International Studies of Management and Organization*, Vol. 43 No. 2, pp. 56-78.

Alvarez, S. A. and Busenitz, L. W. (2001) "The entrepreneurship of resource-based theory", *Journal of Management*, pp. 755–775.

Amit, R. and Paul J . H (1993) "Strategic Assets and Organizational Rent", *Strategic Management Journal*, 14(1), pp. 33–46.

Andersson, S. (2000), "The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective", *International Studies of Management & Organization*, Vol. 30 No. 1, pp. 63-92.

Aspelund, A., Madsen, T., & Moen, O. 2007 "A review of the foundation, international marketing strategies, and performance of international new ventures". *European Journal of Marketing*, 41(11/12): 1423–1448.

Author, A. E., Elinor, G. and Matlow, E. (1984) "Palgrave Macmillan Journals",
Source: Feminist Review, 210126(18), pp. 127–128.

Baldauf, A., Cravens, D. W. and Wagner, U. (2000) "Examining determinants of export performance in small open economies", *Journal of World Business*, 35(1), pp. 61–79.

Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (1999) "The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4): 411–427.

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

Barney, J., Wright, M., & Ketchen, D. J. (2001) "The resource-based view of the firm: Ten years after 1991". *Journal of Management*, 27(6), 625–641.

Baldauf, A., Cravens, D. W. and Wagner, U. (2000) "Examining determinants of export performance in small open economies", *Journal of World Business*, 35(1), pp. 61–79.

Baum, J., Locke, E. and Smith, K. (2001) "A multidimensional model of venture growth", *Academy of Management Journal*, Vol. 44, pp.292–303.

Baum, J. A. C. and Silverman, B. S. (2004) "Picking winners or building them? Alliance, intellectual, and human capital as selection criteria in venture financing and performance of biotechnology startups", *Journal of Business Venturing*, 19(3), pp. 411–436.

Bell, J. *et al.* (2003) "Towards an Integrative Model of Small Firm Internationalisation", *Journal of International Entrepreneurship*, 1(4), pp. 339–362.

Blackett, T. and Russell, N. (2000) 'Co-branding — the science of alliance', *Journal of Brand Management*, 7(3), pp. 161–170.

Busenitz, L. and Barney, J. (1997), "Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: biases and heuristics in strategic decision-making", *Journal of Business*, Vol. 12, pp. 9-30.

Buzzell, R. D. and Gale, B. T. (1987) 'The PIMS principles: Linking strategy and performance', pp. 457–463.

Callens, S. (2018) *Creative Globalization, Creative Globalization*.

Caloghirou, Yiannis, Aimilia Protogerou, Yiannis Spanos, and Lefteris Papagiannakis (2004), "Industry Versus Firm-Specific Effects on Performance: Contrasting SMEs and Large-Sized Firms," *European Management Journal*, 22 (2), 231–43.

Cavusgil, S. T., & Zou, S. (1994). "Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures". *Journal of Marketing*, 58(1), 1–21.

Cavusgil, S.T., Deligonul, S. and Zhang, C. (2004), "Curbing foreign distributor opportunism: an examination of trust, contracts, and the legal environment in international channel relationships", *Journal of International Marketing*, Vol. 12 No. 2, pp. 7-27.

Cavusgil S. Tamer and Knight Gary (2009) "Born Global Firms: A New International Enterprise".

Castren, P. (2004), Helsinki University of Technology, Espoo, "Theories on international growth of firms", working paper.

Chetty, S. and Campbell-Hunt, C. (2003) "Paths to internationalisation among small- to medium-sized firms", *European Journal of Marketing*, 37(5/6), pp. 796–820.

Chetty, S., & Campbell-Hunt, C. (2004). "A strategic approach to internationalization: A traditional versus a "born-global" approach". *Journal of International Marketing*, 12(1): 57–81.

Chetty, S., & Stangl, L. M. (2010). "Internationalization and innovation in a network relationship context". *European Journal of Marketing*, 44(11/12): 1725–1743.

Cho, H.-J., & Pucik, V. (2005). "Relationship between innovativeness, quality, growth, profitability, and market value". *Strategic Management Journal*, 26(6): 555–575.

Colombo, M. G. and Grilli, L. (2005) "Founders' human capital and the growth of new technology-based firms: A competence-based view", *Research Policy*, 34(6), pp. 795–816.

Cooper, A. C. and Bruno, A. V. (1977) "Success among high-technology firms", *Business Horizons*, 20(2), pp. 16–22.

Cooper, A. C., Gimeno-Gascon, F. J. and Woo, C. Y. (1994) "Initial human and financial capital as predictors of new venture performance", *Journal of Business Venturing*, 9(5), pp. 371–395.

Coviello, N. E. (2006) "The network dynamics of international new ventures", *Journal of International Business Studies*, 37(5), pp. 713–731.

Coviello, N. and Munro, H. (1997) "Network relationships and the internationalisation process of small software firms", *International Business Review*, 6(4), pp. 361–386.

Coviello, N.E. (2006), "The network dynamics of international new ventures", *Journal of International Business Studies*, Vol. 37 No. 5, pp. 713-731.

Covin, J. G. and P. Slevin, D. (1989) "Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments", *Strategic Management Journal*, 10(1), pp. 75–87.

Crick, Dave and Martine Spence (2005), "The Internationalisation of 'High Performing' UK High-Tech SMEs: A Study of Planned and Unplanned Strategies," *International Business Review*, 14 (2), 167–85.

Day, G. S. (1994) "The Capabilities of Market-Driven Organizations", *Journal of Marketing*, 58(4), p. 37.

D. Deo Sharma, Anders Blomstermo, (2003) "The internationalization process of Born Globals: a network view", *International Business Review*, Volume 12, Issue 6, , Pages 739-753

Dimitratos, P. (2003) "Theoretical Foundations of an International Entrepreneurial Culture", *Journal of International Entrepreneurship*, 1(2), pp. 187–215.

Drori, I. (2009) "E T & P Entrepreneurship : An Emergent Field of Study", 44(0), pp. 1001–1023.

D. R. DeTienne and G. N. Chandler, (2004) "Opportunity identification and its role in the classroom: a pedagogical approach and empirical test", *Academy of Management Learning and Education* 3(3), 242-257.

Dunning, J.H. 1973. "The determinants of international production". *Oxford Economic Papers* 25 (November): 289-325.

Dunning, J.H. 1977. "Trade, location of economic activity and the MNE: A search for an eclectic approach". London: Macmillan.

Dunning, J.H. (1988) "The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions", *Journal of International Business Studies* 19.

Dutta, S., Narasimhan, O. and Rajiv, S. (1999) "Success in high-technology markets: Is marketing capability critical?", *Marketing Science*, 18(4), pp. 547–568.

Efrat, K. and Shoham, A. (2012) "Born global firms: The differences between their short- and long-term performance drivers", *Journal of World Business*. Elsevier Inc., 47(4), pp. 675–685.

Eriksson K., Johanson J., Majkgård A., Sharma D.D. (1997) "Experiential Knowledge and Cost in the Internationalization Process". Palgrave Macmillan, London

- Fiol, C. M. and Lyles, M. A. (1985) "Organizational Learning", *Academy of Management Review*, 10(4), pp. 803–813.
- Freeman, S., Deligonul, S. and Cavusgil, T. (2013) "Strategic re-structuring by born-globals using outward and inward-oriented activity", *International Marketing Review*, 30(2), pp. 156–182.
- Freeman, S., Edwards, R. and Schroder, B. (2006) "How smaller born-global firms use networks and alliances to overcome constraints to rapid internationalization", *Journal of International Marketing*, 14(3), pp. 33–63
- Freeman, S. and Cavusgil, S.T. (2007), "Toward a typology of commitment states among managers of born-global firms: a study of accelerated internationalization", *Journal of International Marketing*, Vol. 15 No. 4, pp. 1-40.
- Freeman, S., Hutchings, K., Lazaris, M. and Zyngier, S. (2010), "A model of rapid knowledge development: the smaller born-global firm", *International Business Review*, Vol. 19 No. 1, pp. 70-84
- Gabrielsson, M., Sasi, V. and Darling, J. (2004) "Finance strategies of rapidly-growing Finnish SMEs: Born Internationals and Born Globals", *European Business Review*, 16(6), pp. 590–604.
- Gabrielsson, M. (2005) "Branding strategies of born globals", *Journal of International Entrepreneurship*, 3(3), pp. 199–222.
- Gabrielsson, M. *et al.* (2008) "Born globals: Propositions to help advance the theory", *International Business Review*.
- Gabrielsson, M., Sasi, V. and Darling, J. (2004) "Finance strategies of rapidly-growing Finnish SMEs: Born Internationals and Born Globals", *European Business Review*, 16(6), pp. 590–604.
- Gassmann, O. and Keupp, M. M. (2007) "The competitive advantage of early and rapidly internationalising SMEs in the biotechnology industry: A knowledge-based view", *Journal of World Business*, 42(3), pp. 350–366.
- Gerschewski, S., Rose, E. L. and Lindsay, V. J. (2015) "Understanding the drivers of international performance for born global firms: An integrated perspective", *Journal of World Business*. Elsevier Inc., 50(3), pp. 558–575.
- Gimeno, J. *et al.* (1997) "Survival of the fittest? Entrepreneurial human capital and the persistence of underperforming firms", *Administrative Science Quarterly*, 42(4), pp. 750–783.
- G. G. Dess, G. T. Lumpkin and J. G. Covin, (1997) "Entrepreneurial strategy making and firm performance: test of contingency and configurational models", *Strategic Management Journal* 18(9), pages 677-695.

- Gleason, K. C., Madura, J. and Wiggernhorn, J. (2006) "Operating characteristics, risk, and performance of born-global firms", *International Journal of Managerial Finance*, 2(2), pp. 96–120.
- Hohenthal, J., Johanson, J. and Johanson, M. (2014), "Network knowledge and business-relationship value in the foreign market", *International Business Review*, Vol. 23 No. 1, pp. 4-19.
- Hunt, S. and Morgan, R. (1995) "The Comparative Advantage Theory of Competition", *Journal of Marketing*, 59(2), pp. 1–15.
- Hult, G. T. M., Hurley, R. F., & Knight, G. A. (2004). "Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance". *Industrial Marketing Management*, 33(5): 429–438.
- J. A. Schumpeter, (1934) "The Theory of Economic Development", Harvard Press, Cambridge, MA.
- Jantunen, A., Nummela, N., Puumalainen, K., & Saarenketo, S. (2008). "Strategic orientations of born globals – Do they really matter?" *Journal of World Business*, 43(2): 158–170.
- Jay B. Barney, (1986) "Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy". *Management Science* 32(10):1231-1241
- Jensen, M. and Ruback, R. (1983), "The market for corporate control", *Journal of Financial Economics*, Vol. 11, pp. 5-50.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1992). "Management of foreign market entry". *Scandinavian International Business Review*, 1(3): 9–27.
- Johanson, J., Vahlne, J. (1977) "The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments". *J Int Bus Stud* 8, 23–32.
- Johanson, M. and Martín Martín, O. (2015) "The incremental expansion of Born Internationals: A comparison of new and old Born Internationals", *International Business Review*, 24(3), pp. 476–496.
- Kalish, S., Mahajan, V., Muller, E., 1995. "Waterfall and sprinkler new-product strategies in competitive global markets". *International Journal of Research in Marketing* 12 (2), 105–119.
- Karlsen, T. *et al.* (2003) "Knowledge, internationalization of the firm, and inward-outward connections", *Industrial Marketing Management*, 32(5), pp. 385–396.

- Karra, N., Phillips, N. and Tracey, P. (2008) "Building the Born Global Firm. Developing Entrepreneurial Capabilities for International New Venture Success", *Long Range Planning*, 41(4), pp. 440–458.
- Knight, G. (2015) "The born global firm : An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization", pp. 3–16.
- Knight, G. A. (2001) "Entrepreneurship and strategy in the international SME", *Journal of International Management*, 7(3), pp. 155–171.
- Knight, G. A. and Cavusgil, S. T. (2004) "Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm", *Journal of International Business Studies*, 35(2), pp. 124–141.
- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2005). "A taxonomy of born global firms". *Management International Review*, 45(3): 15–35.
- Knight, G., Madsen, T. K. and Servais, P. (2004) "An inquiry into born-global firms in Europe and the USA", *International Marketing Review*, 21(6), pp. 645–665.
- Kuemmerle, W. (2005), "The entrepreneur's path to global expansion", *MIT Sloan Management Review*, Vol. 46 No. 2, pp. 42-49
- Kudina, A., Yip, G. S. and Barkema, H. G. (2008) "Born global", *Business Strategy Review*, 19(4), pp. 38–44.
- Lee, C., Lee, K., & Pennings, J. M. (2001). "Internal capabilities, external networks, and performance: A study on technology-based ventures". *Strategic Management Journal*, 22(6/7): 615–640.
- Lin, X. and Tao, S. (2012), "Transnational entrepreneurs: characteristics, drivers, and success factors", *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 10 No. 1, pp. 50-69
- Liu, Y. (2017) "Born global firms' growth and collaborative entry mode: the role of transnational entrepreneurs", *International Marketing Review*, 34(1), pp. 46–67.
- Loderer, C. and Martin, K. (1992), "Postacquisition performance of acquiring firms", *Financial Management*, Vol. 21, pp. 69-79.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance". *Academy of Management Review*, 21(1): 135–172.
- Madsen, T. K. and Servais, P. (1997) "The internationalization of born globals: An evolutionary process?", *International Business Review*, 6(6), pp. 561–583.
- Mathews, J. A., & Zander, I. (2007). "The international entrepreneurial dynamics of accelerated internationalization". *Journal of International Business Studies*, 38:387–403.

McDougall, P.P. and Oviatt, B.M. (2000) "International entrepreneurship: the intersection of two research paths", *Academy of Management Journal*, Vol. 43, pp.902–908

Mika Gabrielsson, V.H. Manek Kirpalani, (2004) "Born globals: how to reach new business space rapidly", *International Business Review*, Volume 13, Issue 5, pages 555-571.

Mika Gabrielsson, V.H. Manek Kirpalani, Pavlos Dimitratos, Carl Arthur Solberg, Antonella Zucchella, (2008) "Born globals: Propositions to help advance the theory", *International Business Review*, Volume 17, Issue 4, pages 385-401.

Miller, D. (1983) "The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms", *Management Science*, 29(7), pp. 770–791.

Mitchell, R., Busenitz, L., Lant, T., McDougall, P.P., Morse, E. and Smith, J. (2002) "Toward a theory of entrepreneurial cognition: rethinking the people side of entrepreneurship research", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 27, No. 2, pp.93–105.

Moen, Ø. (2002), "The Born Globals: A new generation of small European exporters", *International Marketing Review*, Vol. 19 No. 2, pp. 156-175.

Morris, M. H., Schindehutte, M. and LaForge, R. W. (2002) "Entrepreneurial Marketing: A Construct for Integrating Emerging Entrepreneurship and Marketing Perspectives", *Journal of Marketing Theory and Practice*, 10(4), pp. 1–19.

Mort, G. S., Weerawardena, J. and Liesch, P. (2012) "Advancing entrepreneurial marketing: Evidence from born global firms", *European Journal of Marketing*, 46(3–4), pp. 542–561.

Narver, J. and Slater, S. (1990) "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, 54(4), pp. 20–35.

O. Jones and A. Macpherson, (2006) "Inter-Organizational Learning and Strategic Renewal in SMEs: Extending the 4I Framework", *Long Range Planning* 39, 155e175, 155.

Narver, J. and Slater, S. (1990) "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, 54(4), pp. 20–35.

Nelson, R. and Winter, S. (1982) "An Evolutionary Theory of Economic Change", Belknap Press, Cambridge, MA

Nordman, E.R. and Melén, S. (2008), "The impact of different kinds of knowledge for the internationalization process of born globals in the biotech business", *Journal of World Business*, Vol. 43 No. 2, pp. 171-185.

- Oviatt, B.M. and McDougall, P.P. (1994), "Toward a theory of international new ventures", *Journal of International Business Studies*, Vol. 25 No. 1, pp. 45-64.
- Oviatt, B.M. & McDougall, P.P. (1999). "A framework for understanding accelerated international entrepreneurship". In R. Wright (Ed.), *Research in global strategic management* (pp. 23–40). Stamford, CT: JAI Press.
- Oviatt, B.M., Shrader, R.C., & McDougall, P.P. (2004). "The internationalization of new ventures: A risk management model". In M.A. Hitt & J.L.C. Cheng (Eds), *Theories of the multinational enterprise: Diversity, complexity, and relevance. Advances in international management* (Vol. 16, pp. 165–185). Amsterdam: Elsevier
- Oviatt, B. M. and McDougall, P. P. (2005) "Toward a theory of international new ventures", *Journal of International Business Studies*, 36(1), pp. 29–41.
- Oviatt, B. M. and McDougall, P. P. (2005) "E T & P Modeling the Speed of", *Journal of International Entrepreneurship*, (April), pp. 537–554.
- Oviatt, B. M. and McDougall, P. P. (2005) "Toward a theory of international new ventures", *Journal of International Business Studies*, 36(1), pp. 29–41.
- Oviatt, B. M. and McDougall, P. P. (2005). "Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 537–553.
- Paul, J. and Rosado-Serrano, A. (2019) "Gradual Internationalization vs Born-Global/International new venture models: A review and research agenda", *International Marketing Review*, 36(6), pp. 830–858.
- Phillips McDougall, P., Shane, S. and Oviatt, B. M. (1994) "Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research", *Journal of Business Venturing*, 9(6), pp. 469–487.
- Porter, M. E. (1980). "Competitive strategy". New York: The Free Press.
- Prashantham, S. and Dhanaraj, C. (2010), "The dynamic influence of social capital on the international growth of new ventures", *Journal of Management Studies*, Vol. 47 No. 6, pp. 967-994.
- Preece, S. B., Miles, G. and Baetz, M. C. (1999) "Explaining the international intensity and global diversity of early-stage technology-based firms", *Journal of Business Venturing*, 14(3), pp. 259–281.
- Presutti, M., Boari, C. and Fratocchi, L. (2007), "Knowledge acquisition and the foreign development of high-tech start-ups: a social capital approach", *International Business Review*, Vol. 16 No. 1, pp. 23-46.

- Reeb, D., Kwok, C. and Black, H. (1998), "Systematic risk of the multinational corporation", *Journal of International Business Studies*, Vol. 29 No. 2, pp. 263-79.
- Reková, E. (2018) "Marketing Strategies of "Born Globals" Companies when Entering the Foreign Market', *Trends Economics and Management*, 12(31), p. 87.
- Rennie, Michael W. "Born global." *The McKinsey Quarterly*, no. 4, Autumn (1993), p. 45+. Gale Academic OneFile
- Ritter, T., Wilkinson, I. F. and Johnston, W. J. (2004) "Managing in complex business networks", *Industrial Marketing Management*, 33(3), pp. 175–183.
- Sara Melén, Emilia Rovira Nordman, (2009) "The internationalisation modes of Born Globals: A longitudinal study", *European Management Journal*, Volume 27, Issue 4, pages 243-254.
- Saxenian, A. (2007), "The New Argonauts: Regional Advantage in a Global Economy", Harvard University Press, Boston, MA.
- Sapienza, H. J., Autio, E., George, G., & Zahra, S. A. (2006). "A capabilities perspective on the effects of early internationalization on firm survival and growth". *Academy of Management Review*, 31: 914–933.
- Schwens, C. and Kabst, R. (2011), "Internationalization of young technology firms: a complementary perspective on antecedents of foreign market familiarity", *International Business Review*, Vol. 20 No. 1, pp. 60-74.
- Segal, G., Borgia, D. and Schoenfeld, J. (2005) "The motivation to become an entrepreneur", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, Vol. 11, No. 1, pp.42–57.
- Shrader, R. C., Oviatt, B. M. and McDougall, P. P. (2000) "How new ventures exploit trade-offs among international risk factors (lessons for the accelerated internationalization of the 21st century)", (6), pp. 1227–1247.
- Sleuwaegen, L. and Onkelinx, J. (2014) "Journal of Business Venturing International commitment , post-entry growth and survival of international new ventures", *Journal of Business Venturing*. Elsevier Inc., 29(1), pp. 106–120.
- Song, M. *et al.* (2005) "Marketing and technology resource complementarity: An analysis of their interaction effect in two environmental contexts", *Strategic Management Journal*, 26(3), pp. 259–276.
- Sousa, C. M. P., Martínez-López, F. J. and Coelho, F. (2008) "The determinants of export performance: A review of the research in the literature between 1998 and 2005", *International Journal of Management Reviews*, 10(4), pp. 343–374.

- Sultan, P. and Wong, H. Y. (2011) "The success of born global firms: A conceptual model", *Journal for Global Business Advancement*, 4(3), pp. 224–241.
- Susan Freeman, Kate Hutchings, Miria Lazaris, Suzanne Zyngier, (2010) "A model of rapid knowledge development: The smaller born-global firm", *International Business Review*, Volume 19, Issue 1, pages 70-84.
- Storper, M. (2007) "The new argonauts: regional advantage in a global economy" AnnaLee Saxenian, *Journal of Economic Geography*, 7(1), pp. 113–117.
- Svante, A. (2011) "International entrepreneurship, born globals and the theory of effectuation", *Journal of Small Business and Enterprise Development*.
- T. Kostova, (1997) "Country institutional profiles: concept and measurement", *Academy of Management Proceedings* 180-184.
- Tage Koed Madsen, Per Servais, (1997) "The internationalization of Born Globals: An evolutionary process?", *International Business Review*, Volume 6, Issue 6, pages 561-583.
- Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997), "Dynamic capabilities and strategic management". *Strat. Mgmt. J.*, 18: 509-533
- Thurasamy, R., Mohamad, O., Omar, A. and Marimuthu, M. (2009, May) "Technology adoption among small and medium enterprises (SME's): a research agenda", *World Academy of Science, Engineering and Technology*, Vol. 53.
- Ughetto, E. (2016) "Growth of born globals: the role of the entrepreneur's personal factors and venture capital", *International Entrepreneurship and Management Journal*. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 12(3), pp. 839–857.
- Yeung, H.W.-C. (2002), "Entrepreneurship in international business: an institutional perspective", *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 19 No. 1, pp. 29-61.
- Weerawardena, J. *et al.* (2007) "Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective", *Journal of World Business*, 42(3), pp. 294–306.
- Welter, F. (2011), "Contextualizing entrepreneurship-conceptual challenges and ways forward", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 35 No. 1, pp. 165-184.
- Wernerfelt, B. (1995) "The resource-based view of the firm: Ten years after", *Strategic Management Journal*, Vol. 16 Issue 3, pp 171-174.
- Wernerfelt, B. (1984) "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 5 Issue 2, pp 171-180.

Westhead, P., Wright, M. and Ucbasaran, D. (2001) "The internationalization of new and small firms: A resource-based view", *Journal of Business Venturing*, 16(4), pp. 333–358.

Westhead, P., Wright, M. and Ucbasaran, D. (2002) "International market selection strategies selected by “micro” and “small” firms", *Omega*, 30(1), pp. 51–68.

Williamson, O.E. (1991) "Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives", *Administrative Science Quarterly* 36: 269-296.

Wright, M., Westhead, P. and Ucbasaran, D. (2007), "Internationalization of small and medium-sized enterprises (SMEs) and international entrepreneurship: a critique and policy implications", *Regional Studies*, Vol. 41 No. 7, pp. 1013-1030.

Wright, M. and Stigliani, I. (2013), "Entrepreneurship and growth", *International Small Business Journal*, Vol. 31 No. 1, pp. 3-22.

Zaheer, S. and Mosakowski, E. (1997) "The Dynamics of the Liability of Foreignness: a Global Study of Survival in Financial Services", *Strategic Management Journal*, 18(6), pp. 439–463.

Zahra, S., Korri, J. and Yu, J. (2005) "Cognition and international entrepreneurship: Implications for research on international opportunity recognition and exploitation", *International Business Review*, Vol. 14, pp.129–146.

Zander, U. and Kogut, B. (1995) "Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organizational Capabilities: An Empirical Test", *Organization Science*, 6(1), pp. 76–92.

Zeithaml, V.A., Varadarajan, P.R. and Zeithaml, C.P.(1988). "The contingency approach: its foundations and relevance to theory building and research in marketing". *European Journal of Marketing*, 22,37–64.

Sitografia

<http://www.freedamedia.com/>

<https://alven.co/>

<https://endeavoritaly.org/>

<https://professional.dowjones.com/factiva/>

<https://aida.bvdinfo.com/>

<https://www.facebook.com/journalismproject>

<https://www.crunchbase.com/home>

<https://www.ninjalitics.com/>

<https://www.ilsole24ore.com/>

<https://startupitalia.eu/>

<https://www.milanofinanza.it/>

<https://tubularlabs.com/>

<https://www.aifi.it/>

<https://www.startupbusiness.it/>

<https://www.linkedin.com/>