



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI
"MARCO FANNO"

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA INTERNAZIONALE
L-33 Classe delle lauree in SCIENZE ECONOMICHE

INTERNATIONAL NEW VENTURES:
NASCERE, CRESCERE, CORRERE

INTERNATIONAL NEW VENTURES:
BORN, GROW, RUN

Relatore:
Ch.ma Prof.ssa ELEONORA DI MARIA

Laureando:
GISMONDI EDOARDO

Anno Accademico 2015-2016

INDICE

INTRODUZIONE.....	1
CAPITOLO I - LE NEW VENTURES.....	2
1.1 - Concetti e caratteristiche.....	2
1.2 - Born local: knowledge spillover ed opportunità.....	5
1.3 - INV sostenibili.....	9
CAPITOLO II - SHOULD I STAY OR SHOULD I GO?.....	13
2.1 - La decisione di internazionalizzarsi.....	13
2.2 - Le International New Ventures.....	15
2.3 - Espansione diretta o indiretta?.....	19
CAPITOLO III - IL CASO DI UNA INV ITALIANA.....	23
3.1 - 2045Tech: from zero to hero.....	23
CONCLUSIONE.....	28
BIBLIOGRAFIA.....	29

INTRODUZIONE

La maggior parte delle grandi corporations che dominano il panorama dell'economia globale iniziarono come piccoli business.

La crescita di queste imprese era spesso dovuta allo sviluppo di nuove abilità, conoscenze ed informazioni acquisite nel contesto locale.

Il diffondersi della globalizzazione, l'integrazione economica, lo sviluppo delle ICT e l'importanza sempre maggiore della conoscenza nei processi economici hanno portato al riemergere di piccole imprese e alla maggiore specializzazione nelle attività knowledge-based.

Questo fenomeno ha cambiato anche il tradizionale modo di vedere l'internazionalizzazione nel quale l'economia internazionale è stata dominata per molto tempo da grandi imprese multinazionali (MNE) con un'ampia disponibilità di risorse.

Le tradizionali teorie sull'internazionalizzazione si sono sempre focalizzate sulle modalità di entrata e di gestione dei mercati esteri da parte di una MNE.

Nonostante continuino ad essere i principali protagonisti di un mercato sempre più globalizzato, queste grandi imprese non sono le uniche a fare la voce grossa in campo internazionale.

Riprendendo un importante articolo di Oviatt e McDougall (1994) è possibile osservare come anche le “*New Ventures (NV)*” inizino ad operare in un contesto internazionale.

Molti studi si sono concentrati su questo elaborato ed hanno provato ad interpretare ed integrare il fenomeno delle “*International New Ventures (INV)*”.

In particolare, in tempi più recenti, è stato dato risalto al ruolo svolto dalle “*New Ventures Born Global*” evidenziando come le NV abbiano deciso di internazionalizzarsi negli “*early stages*” del loro ciclo di vita. Minore attenzione è stata rivolta, invece, a come le NV vanno oltre confine, alle scelte che si trovano davanti e al background che ha fatto evolvere l'impresa.

Per questa ragione, nel primo capitolo, partendo proprio da quest'ultimo elemento, verranno discusse le basi su cui si fondano le NV e quali sono i fattori che le spingerà ad internazionalizzarsi.

Nel secondo capitolo verrà analizzata la decisione di internazionalizzarsi: nell'affrontare nuovi mercati la INV dovrà scegliere se utilizzare le proprie risorse e conoscenze o se affidarsi alle capacità di un altro soggetto intermediario, come per esempio un distributore o una MNE, per superare le barriere e abbattere i costi di entrata nel mercato.

Infine, nel terzo ed ultimo capitolo, verrà affrontato un caso studio riguardante proprio l'internazionalizzazione di una NV e le difficoltà che ha trovato nell'affacciarsi sul panorama internazionale.

CAPITOLO I

LE NEW VENTURES

1.1 - Concetti e caratteristiche

Al giorno d'oggi stanno nascendo numerose imprese innovative nel nostro territorio e nel resto del mondo, con l'idea di creare un nuovo prodotto e di soddisfare un nuovo bisogno.

Giovani imprenditori si uniscono per cercare di dare forma alle imprese del futuro, alimentati dallo slancio delle loro idee innovative.

Le New Venture, definite da Brush (1995, p. 925; in Zahra et al, 2000) come imprese con meno di sei anni, sono delle nuove imprese che entrano nel mercato e che possano avere o meno legami con un'impresa già esistente e posizionata sul mercato.

La creazione di una NV è frutto di numerose scelte strategiche, le quali sono di fondamentale importanza ai fini dell'introduzione, della crescita e della sopravvivenza della nuova impresa.

Possiamo distinguere, due diversi tipi di new ventures: la maggior parte sono “*replicative new ventures*” (Acs & Terjesen, 2012, p. 523), cioè quelle imprese che replicano un business model già esistente nel mercato, al quale apportano delle modifiche o delle innovazioni incrementali ai processi e/o ai prodotti, specialmente negli attributi di quest'ultimo e nel design che lo configura; mentre, le “*innovative new venture*” rispondono ad un'opportunità di mercato introducendo delle invenzioni che creano ricchezza e contribuiscono alla crescita economica (Acs & Terjesen, 2012, p. 523).

Un'invenzione diviene un'innovazione quando è applicata ad un nuovo prodotto o processo ed è sfruttata economicamente da un'impresa (Belussi, 2008, p. 19).

L'imprenditore, in questo caso, intuisce e coglie l'opportunità di soddisfare un nuovo bisogno dei consumatori oppure crea un bisogno derivato da uno generico già esistente (Grandinetti, 2008, p. 217) attraverso l'introduzione di un prodotto radicalmente nuovo o “rivoluzionario”.

In questa categoria rientrano anche le startup: queste imprese non costituiscono una versione ridotta di una grande impresa, ma sono delle organizzazioni temporanee che cercano un business model scalabile, ripetibile e redditizio (Blank, 2013).

Tuttavia, in un contesto economico sempre più globale, l'imprenditore che ha nelle mani un'idea innovativa deve provvedere ad immettere nel mercato locale e internazionale la suddetta idea. Questa, senza un progetto serio alle spalle, non potrà mai decollare e risultare rivoluzionaria, anzi porterebbe solamente al fallimento e ad uno spreco di risorse.

Come risultato, il business model di una startup è un canvas, una tela ricoperta di idee e supposizioni, ma senza clienti né una minima conoscenza sull'esistenza di questi ultimi (Blank, 2013).

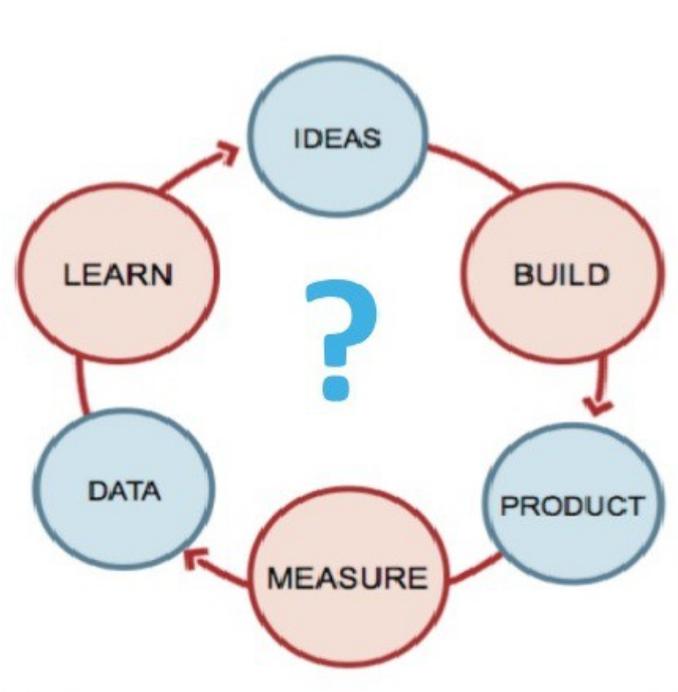
Le startup che si affacciano sul mercato, infatti, non sanno ancora quali saranno i loro clienti o come il loro prodotto dovrà configurarsi per soddisfarli.

A differenza delle imprese mature, nelle NV domina l'incertezza: esse non hanno una lunga storia operativa alle spalle, né operano in un ambiente statico e questo non permette loro di fare previsioni e pianificazioni accurate.

Questa incertezza è accentuata, soprattutto, nelle “*International New Ventures (INV)*” che sono state definita da Oviatt & McDougall (1994, p. 49) come delle “organizzazioni economiche che, fin dal principio, cercano di trarre significativi vantaggi competitivi dall'uso di risorse e dalla vendita di outputs in una molteplicità di paesi”.

Per l'impresa che intende posizionarsi in un mercato è quindi necessario analizzare il possibile contesto ambientale e competitivo in cui si verrebbe a trovare. In tale contesto, non si può certo pensare che le organizzazioni che mirano a creare qualcosa di nuovo possano funzionare come delle imprese già consolidate nel mercato.

Quest'ultimo concetto è facilmente riassumibile in una frase: “*One of the critical differences is that while existing companies execute a business model, startups look for one*” (Blank, 2013, p.5).



Oviatt & McDougall, nello studio di queste nuove imprese, hanno notato che alle INV, nel corso della loro esistenza, si presentano solitamente tre tipi di responsabilità, le quali delineano la struttura e la performance delle stesse (Zahra, 2005, p. 23).

La prima è relativa alla “*newness*” e alla loro inesperienza che limita l'accesso alle risorse e ai network esistenti. L'essere nuovi nel mercato fa aumentare le domande e i dubbi degli stakeholders sulla credibilità e la potenziale realizzabilità delle INV.

Le risorse e le competenze possedute a priori dai fondatori influiscono sulla probabilità di successo dell'entrata, ma soprattutto sulle scelte relative al mercato, alle modalità e ai tempi dell'entrata stessa (Helfat e Lieberman, 2002).

Il “*management know-how*” è una forma di capitale sociale rappresentante la conoscenza non economica accumulata dagli individui che ha un impatto diretto sul comportamento economico individuale (Greene e Brown, 1997, p. 11; in Westhead et al, 2001).

La seconda responsabilità riguarda la “*dimension*”, dato che molte INV sono piccole. La dimensione della nuova impresa limita le risorse e le competenze possedute e, come risultato, influenzano la loro abilità di resistere ai cambiamenti del contesto ambientale locale e internazionale.

Nonostante i limiti di grandezza, secondo Baumol (2004, p. 9) i rivoluzionari passi in avanti continuano a provenire soprattutto dalle piccole realtà imprenditoriali coadiuvate da una grande industria che provvede a flussi di miglioramenti incrementali.

La terza e ultima responsabilità riguarda la “*foreignness*”: le INV hanno scarsa familiarità con il mercato e devono lavorare duro per superare le barriere d'entrata, costruire collegamenti con i loro clienti e fornitori, e guadagnare l'accettazione degli stakeholders.

Queste tre responsabilità sono i fattori che possono condurre una INV al successo nel mercato soprattutto nella fase di crescita o al rischio di un potenziale fallimento.

Oviatt & McDougall trovarono difficoltà nel definire l'esatto tempo di inizio di una NV poiché alcune di queste attraversano un lungo periodo di sviluppo prima che vengano ufficialmente lanciate (Zahra, 2005, p. 21).

1.2 - Born local: knowledge spillover ed opportunità

Nella crescita del business gli imprenditori si focalizzano sul riconoscere e scegliere opportunità, allocando le risorse materiali e immateriali a disposizione, motivando le risorse umane e mantenendo il controllo operativo e gestionale, mentre incoraggiano le azioni innovative che consentono ad un business di crescere (Timmons, 2007, p. 534).

Tuttavia, come abbiamo accennato all'inizio, le NV partono da zero: nascono per idea di un imprenditore che si focalizza sul riconoscere delle nuove opportunità e sulla relativa decisione di iniziare a commercializzare un nuovo prodotto o servizio.

Le opportunità imprenditoriali sono definite da Shane and Venkataraman (2000; in Acs e Terjesen, 2012, p. 524) come la scoperta di relazioni attraverso le quali nuovi beni, servizi, e risorse vengono creati.

Da un lato, le NV possono essere create dalla ristrutturazione di imprese esistenti, dalla separazione da imprese esistenti allo scopo di diversificare l'attività o attraverso un accordo fra imprese con lo scopo di creare delle joint venture, dei franchisee o degli spin-off. Queste imprese beneficiano di un network di risorse e sistemi già stabiliti e comunque legati all'impresa madre da cui nascono.

Dall'altro lato, invece, un imprenditore che, in base alle sue conoscenze ed esperienze, individua e coglie delle opportunità dal mercato, può introdurre un proprio prodotto o servizio innovativo dando vita ad una NV.

Dato che si focalizzerà l'attenzione soprattutto su quest'ultimo tipo di NV, viene spontaneo chiedersi da dove provengano queste opportunità imprenditoriali.

La maggioranza delle teorie sull'innovazione si basano sui modelli di crescita endogena: sebbene le imprese, secondo Griliches (1979; in Acs e Terjesen, 2012, p. 524), nascono esogene, queste investono nell'attività di ricerca e sviluppo (R&S) al fine di attivare un processo di generazione di attività innovative endogene.

Le imprese che vogliono massimizzare il proprio profitto devono intraprendere investimenti mirati in nuova conoscenza, dove questa si presenta come un input nel processo di generazione di crescita endogena (Romer 1990; Segerstrom et al. 1990; Aghion e Howitt 1992; in Acs et al, 2008).

La conoscenza spesso genera opportunità imprenditoriali soprattutto per le INV quando le imprese già posizionate sul mercato ("*incumbent firms*") non se ne siano preventivamente appropriate (Schumpeter, 1934; in Acs et al, 2008).

Il modello della “*knowledge spillover theory of entrepreneurship*” mostra come le innovazioni di prodotto possano provenire sia da imprese esistenti che da startup. Le incumbent firms sono maggiormente dipendenti dalle innovazioni incrementali dei prodotti e dei processi, frutto di un flusso di conoscenza sviluppato all'interno dell'impresa o generato da un'analisi della domanda.

Le routine consolidate delle imprese mature tendono a promuovere l'innovazione all'interno delle traiettorie tecnologiche esistenti, piuttosto che in nuovi ambiti, limitando l'abilità di produrre innovazioni ad elevato impatto di mercato (Kotha et al, 2011).

Le NV con accesso al talento imprenditoriale e agli spillover da uno stock di conoscenza sono più propensi ad impegnarsi nell'innovazione radicale che porta alla nascita di nuove industrie o alla sostituzione di prodotti esistenti (Acs & Tarjesen, 2012, p. 525).

L'imprenditore deve essere consapevole che l'innovazione è il risultato di processi di sperimentazione e di apprendimento (“*learning by doing*”) i cui risultati devono essere tradotti in una NV innovativa (Belussi, 2008, p. 35).

La “*innovation-driven entrepreneurship*” necessita di svilupparsi in un ecosistema imprenditoriale dove gli investimenti in nuove conoscenze sono relativamente elevati, dal momento che si sfrutteranno dei “*knowledge spillover*”, cioè il trasferimento diretto o indiretto di conoscenza da una fonte produttiva di knowledge, solitamente una incumbent firm, ad un'altra impresa (Gilbert et al, 2008, p. 405).

In questo ecosistema ci sono molti stakeholders fra cui altri imprenditori, venture capital, istituzioni ed università. Le relazioni e le interazioni fra questi stakeholders facilitano l'auto-organizzazione e l'evoluzione di questo ecosistema.

A differenza del modello proposto da Romer (1990; in Acs et al, 2008) in cui la conoscenza induce alla decisione di avviare una nuova impresa attraverso investimenti effettuati da una incumbent firm, nella *knowledge spillover theory of entrepreneurship* la funzione della conoscenza è invertita: un soggetto decide di dar vita ad una nuova impresa basandosi sul rendimento netto atteso da un nuovo prodotto. Di conseguenza, l'inventore si aspetterà un compenso remunerativo dal valore futuro della potenziale innovazione e perciò deciderà di mettersi in proprio se i costi di avvio sono sufficientemente bassi.

In genere, queste tipologie di NV si basano su conoscenze acquisite nei laboratori di R&S e su un “*industry-specific know-how*” acquisito in precedenti esperienze lavorative. Le relazioni instaurate possono aumentare lo specific know-how del settore con specifici clienti, fornitori (Westhead et al,

2001, p. 13) o altri possibili stakeholders.

Vi è una forte relazione tra knowledge spillover e attività imprenditoriale (Acs et al, 2008): tali spillover non danno alla NV un vantaggio competitivo duraturo a meno che i nuovi input di conoscenza non possano essere trasformati in output innovativi, cioè in un prodotto unico che abbia un valore nel mercato (Acs, Tarjesen, 2012, p. 525).

Le NV si concentrano in regioni dove esistono cluster o distretti industriali a cui è possibile associare minori costi legati all'apprendimento (Maskell, 2001; in Gilbert et al, 2008, p. 407) ed una competizione locale che stimola l'innovazione interna dei processi e dei prodotti allo scopo di rimanere competitivi (Porter, 1998; in Gilbert et al, 2008, p. 407-408).

La trasmissione tacita di know-how è una fundamenta delle dynamic capabilities (Teece, 1997; in Zahra et al, p. 929) ed è un processo legato alle relazioni che si instaurano fra le imprese e all'esperienza diretta del capitale umano impiegato (Nightingale, 1998; in Belussi, 2008, p. 17).

Le *capabilities* sono definite come “un complesso insieme di abilità e conoscenza accumulata, esercitata attraverso processi di organizzazione che permettono all'impresa di coordinare le attività e far uso delle risorse” (Day, 1994; in Song, 2005, p. 262).

Secondo Gilbert et al. (2008), i knowledge spillover permettono alle imprese, localizzate all'interno dei cluster, di esibire migliori performance innovative e più alti tassi di crescita e di sopravvivenza rispetto alle imprese al di fuori del cluster.

Per una NV questo è molto importante soprattutto in fase di avvio: la conoscenza tecnologica ottenuta dall'attività industriale all'interno della regione dovrebbe permettere alle NV di sviluppare capabilities che le aiutino a valutare e assimilare la conoscenza ricevuta (Meskell, 2001), ridurre le incertezze ed essere meglio posizionati per identificare le opportunità innovative che valgono la pena di perseguire e riconoscere mercati in alta crescita nei quali poter sfruttare tecnologie emergenti (Gilbert et al, 2008, p. 410).

La diversa forma di organizzazione potrebbe essere la fonte di opportunità che da a una INV il proprio vantaggio competitivo.

A questo punto, una volta formato un team, valutate le opportunità e organizzate le risorse, gli imprenditori devono anche avere la capacità di gestire e far crescere la INV.

Persino quando possiedono un prodotto tecnologicamente superiore, una INV deve imparare a posizionare con successo il proprio prodotto, sviluppando competenze che sono necessarie per una performance superiore (McGrath et al, 1995).

In una NV l'immediato cambiamento imprenditoriale è riassunto nell'espressione *“learn how to dance with the elephants without being trampled to death”* (Timmons, 2007, p. 534).

Un numero sempre maggiore di NV stanno internazionalizzando le loro attività economiche prematuramente nel loro ciclo di vita (Zahra et al., 2000). Ciò è possibile grazie alle conoscenze, alle abilità e alle risorse già disponibili nell'impresa per attuare l'espansione internazionale.

Molti ricercatori evidenziarono l'importanza delle precedenti esperienze dei fondatori così come le loro esperienze internazionali e il riconoscimento di opportunità di business internazionali (Zahra, 2005, p. 23): i manager con esperienze in operazioni internazionali con altre INV o multinazionali sono consapevoli dei cambiamenti associati al condurre un business su scala globale e risultano poi utili nel radunare risorse, guadagnare accesso a network internazionali esistenti e a partner strategici, nonché a configurare le catene del valore delle INV su un piano globale. Le opportunità si riferiscono alla combinazione transnazionale di risorse e mercati (Knight & Liesch, 2016, p. 97).

Una definizione interessante di strategia globale è stata proposta da Bruce Kogut (in Grandinetti, 2008, p. 378): *“Ciò che distingue il contesto internazionale dalla globalità, oltre alla più ampia dimensione del mercato, è la varianza degli ambienti nazionali e l'abilità nel trarre vantaggio dalla gestione a tutto campo di tale varianza”*.

Si può quindi affermare che queste ultime NV nascono globalmente (*“Born global”*) sin dall'inizio, con un orientamento strategico rivolto all'economia mondiale e senza una definita centralità organizzativa (Compagno, 2011, p.54).

Per le NV di cui abbiamo parlato in precedenza, invece, si può affermare che sono nate localmente (*“Born local”*), grazie ai knowledge spillover e ad altre risorse presenti in un ambiente geograficamente circoscritto.

Queste ultime, prima di internazionalizzarsi, si rafforzeranno sfruttando i propri vantaggi specifici di impresa (Firm Specific Advantages, FSA) in ambito locale.

1.3 - INV sostenibili

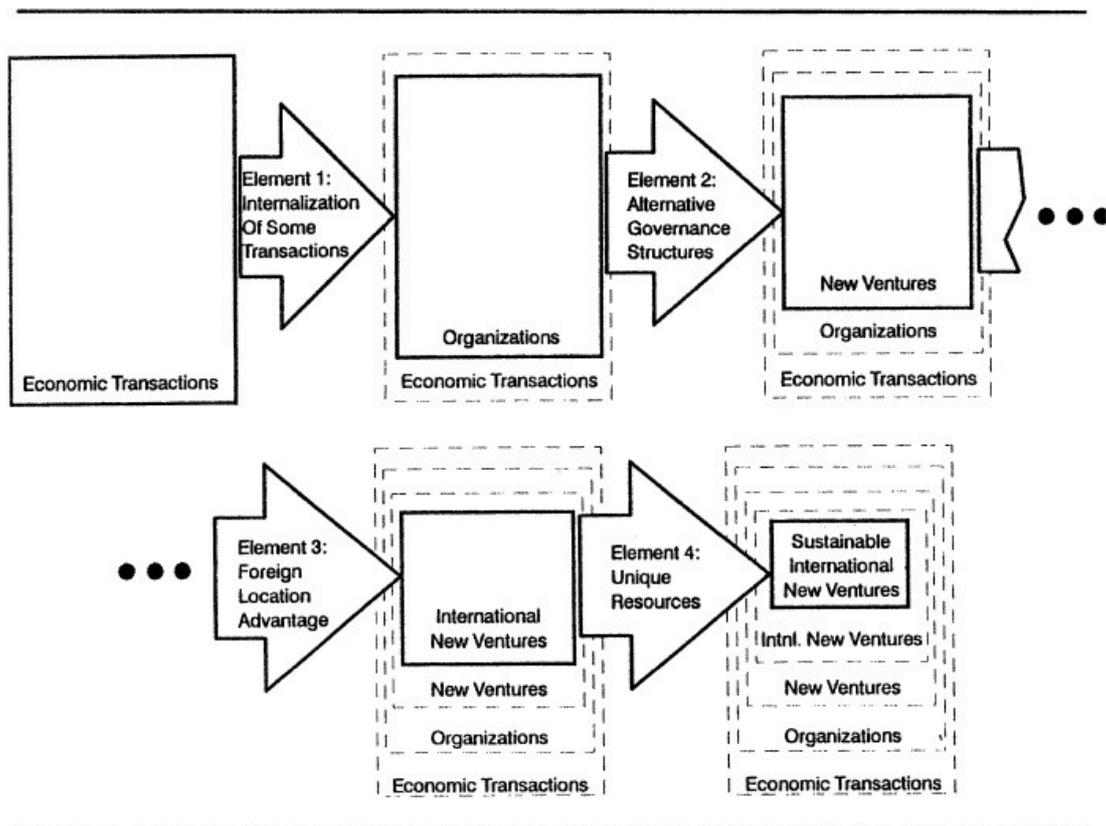
Oviatt & McDougall (1994) nella loro teoria individuano quattro condizioni sufficienti per avere delle INV sostenibili:

- 1) L'internalizzazione di alcune operazioni che portano all'organizzazione economica;
- 2) Una struttura di governance alternativa tale da minimizzare l'internalizzazione e che permetta di acquisire nuove risorse;
- 3) Vantaggio di una location all'estero;
- 4) Risorse uniche.

Secondo Acs & Terjesen (2012, p. 525), la cosa che rende interessante l'imprenditorialità è l'abilità di queste NV di prendere un vantaggio di knowledge spillover per innovare, indipendentemente dalla decisione di essere internazionali o meno.

Questi quattro punti costituiscono i blocchi principali su cui si basa una INV “born local”. Analizzando singolarmente ogni punto possiamo capire cosa caratterizza una INV e come si differenzia da una incumbent firm.

Necessary and Sufficient Elements for Sustainable International New Ventures



Il primo punto ci descrive come una NV giunge alla propria organizzazione economica in un ambiente mutevole ed estremamente incerto.

Possiamo evidenziare la necessità per l'impresa di trovare un modello di business che riesca a fare fronte alle dinamiche competitive del mercato e che dia alle organizzazioni l'adattabilità e la rapidità necessarie per affrontarlo, controllandone la crescita.

Questo modello deve guidare le nuove imprese verso un percorso di crescita sostenibile, per far sì che gli imprenditori riescano a dare forma alle loro idee in maniera vincente.

L'aspetto strategicamente critico sarà rappresentato dalla capacità aziendale di configurare la propria catena del valore alla luce delle competenze distintive ("*core-competencies*") che saranno analizzate in termini di definizione, caratteristiche e modalità di individuazione.

Insieme alla catena del valore, l'impresa necessita di analizzare criticamente i propri confini competitivi: il focus è, dunque, su quelle aree di affari dove l'impresa è effettivamente in grado di competere; contestualmente, c'è la necessità attribuire importanza alle attività e funzioni svolte all'interno non in base alla loro vicinanza agli aspetti strettamente produttivi, bensì in rapporto al loro valore strategico e, quindi, al grado di interazione con i fattori necessari al successo competitivo.

Le scelte di internalizzare alcune attività che richiedono investimenti specifici sono necessarie quando le attività coinvolte sono particolarmente critiche per il vantaggio competitivo dell'impresa e, quando, ad esse si lega la vulnerabilità strategica.

Perciò, data la scarsità delle risorse a disposizione, il vantaggio competitivo di una NV non è espresso attraverso il presidio dell'intera catena del valore, bensì attraverso lo sviluppo e la migliore esecuzione delle attività ad alto valore strategico svolte internamente al fine di creare valore e, organizzando, nel contempo, una serie di relazioni esterne orizzontali o verticali con lo scopo di delegare le altre non-core activities (De Paolis, 2000, p. 15).

In sintesi, un'importante caratteristica che differenzia le INV dalle imprese esistenti è il minimo uso di internalizzazione e il maggior uso di strutture di governance alternative (Oviatt & McDougall, 1994, p. 55).

È proprio a queste ultime strutture di governance alternative che si riferisce il punto 2: oltre al discorso di guardare la catena del valore come la scomposizione di un puzzle, possiamo dire che una INV ha anche una struttura burocratica e gestionale semplice.

Le grandi imprese mature presentano, invece, una maggiore rigidità, dovuta a routine consolidate sia a livello manageriale che tecnologico.

Le INV di solito hanno strutture organiche che permettono un flusso di conoscenza veloce ed effettivo e il successivo utilizzo nelle attività di sviluppo di nuovi prodotti. Queste strutture, caratterizzate dalla fluidità e dalla trasparenza dei sistemi decisionali, incoraggiano lo scambio di informazioni e di esperienze che promuovono l'apprendimento di manager e lavoratori (Zahra et al, 2000, p. 930).

Le NV, nonostante la maggiore flessibilità, hanno spesso forti limitazioni circa le risorse disponibili per attuare una strategia di crescita.

Per non perdere di vista l'obiettivo principale, questa andrà a ricercare altre non-core competencies in altre imprese per una possibile collaborazione in quelle attività in cui non si necessita di un know-how specifico della NV, ma si basa sulle competenze che possiedono le altre imprese.

Valorizzare le risorse e competenze di base è molto importante al fine di ottenere un apprezzabile vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti, però non è sufficiente: per raggiungere tale obiettivo si deve entrare in una logica strategica secondo la quale l'impresa di successo non può saper fare tutto bene, in quanto è estremamente difficile che si riesca a disporre di tutte le risorse e competenze per eccellere in tutti i business ed in tutti i processi o funzioni aziendali (De Paolis, 2000).

In questo contesto competitivo, è quindi lecito pensare che le NV che si affacciano sul mercato con la loro nuova idea di business spesso non dispongano degli attrezzi giusti per costruire un modello di crescita sostenibile.

In sostanza, risulta di cruciale importanza incrementare le capacità competitive attraverso un'efficiente ed equilibrata combinazione tra risorse interne e risorse esterne, valorizzando un approccio sistemico orientato a governare problematiche gestionali e strategiche (De Paolis, 2000).

Alcuni autori riconoscono che le risorse essenziali e le capabilities si trovano al di fuori dei confini dell'impresa (Doz e Hamel, 1998; in Song, 2005, p. 260-261). Grant (1991; in Song, 2005, p. 261), per esempio, affermò a tal proposito che quando non c'è disponibilità di risorse interne, l'impresa dovrebbe prendere in considerazione l'outsourcing. Das & Teng (2000, p. 36) ribadiscono che l'unione delle forze di diverse imprese crea vantaggi competitivi e valore che altrimenti non si creerebbero.

Il ricorso all'outsourcing può rappresentare una soluzione efficace anche in un'ottica di medio-lungo periodo per conseguire elevati livelli di flessibilità, per concentrare gli sforzi sulle attività interne su cui si fonda il vantaggio competitivo, per delegare la gestione di attività di minore rilievo strategico ad altre organizzazioni esterne che hanno, dal canto loro, raggiunto elevati livelli competitivi, di efficienza e di conoscenza in queste attività (De Paolis, 2000, p. 13).

La differenza fra le imprese esistenti e le NV riguarda proprio la governance: le NV non hanno

risorse tali da sfruttare tutte le opportunità che si presentano e perciò devono fare affidamento a forme alternative di governance per acquisire maggiori risorse (Acs & Terjesen, 2012, p. 525).

Il terzo punto si collega ai vantaggi che avrebbe una NV nell'essere presente anche oltre i confini nazionali: le imprese sono internazionali perché trovano vantaggi nel trasferire risorse mobili oltre i confini nazionali per essere combinate con altre risorse o opportunità (Dunning, 1988; in Oviatt & McDougall, 1994, p. 55).

Una location all'estero per una NV significherebbe avere una maggiore vicinanza al mercato di sbocco, quindi ai bisogni dei clienti o una maggiore vicinanza ai partner esteri che collaborano con l'impresa in caso di outsourcing o sviluppo di progetti innovativi. Questa vicinanza consente un rapido apprendimento e consente all'impresa di avere un maggior controllo dei processi funzionali e gestionali che avvengono al di fuori dei suoi confini.

Essere localizzati entro una ristretta prossimità geografica al mercato che si intende servire è molto importante in quanto crea una potenziale visibilità a gruppi di clienti chiave. Inoltre, le NV, preparate a riprodurre *organizational capabilities* in nuovi contesti e pronte ad assimilare nuove conoscenze, saranno capaci di allineare i loro prodotti o servizi in base al trend emergente nei mercati stranieri (Cohen & Levinthal, 1994; in Gilbert et al, 2008, p. 409).

I primi tre elementi definiscono le necessarie condizioni di esistenza di una INV, ma per ottenere un vantaggio competitivo duraturo bisogna possedere delle risorse uniche e tali da trasformare la conoscenza in innovazione (Oviatt & McDougall, 1994, p. 56).

Infatti, secondo i sostenitori della teoria della "*resource-based view*", una performance superiore può provenire non da fattori esogeni, ma solo da fattori endogeni: l'impresa accumula nel tempo uno stock di risorse tangibili e intangibili che devono essere uniche e *firm-specific*. Secondo Song (2005, p. 259), un vantaggio può scaturire dalla protezione di queste risorse, incluse le *core competencies*, da possibili imitazioni, dalla configurazione e integrazione di risorse esistenti e dall'abilità dell'impresa di rispondere appropriatamente all'ambiente circostante. Le imprese con uno stock di risorse di valore, inimitabile e non sostituibile avranno un vantaggio competitivo sui loro competitors (Barney, 1991; in Westhead et al, 2001, p. 9) sia nel mercato domestico che nei mercati esteri. Ciò rende l'impresa anche più incline ad intraprendere l'internazionalizzazione (Bloodgood et al, 1996; in Westhead et al, 2001, p. 9).

Queste risorse includono tutti gli assets, le capabilities, i processi di organizzazione, gli attributi, le informazioni, e così via, controllati dall'impresa e che gli consente di immaginare ed applicare strategie che migliorino l'efficienza e l'efficacia (Barney, 1991; in Song et al, 2005, p. 260).

CAPITOLO II

SHOULD I STAY OR SHOULD I GO?

2.1 - La decisione di internazionalizzarsi

Dopo aver analizzato le caratteristiche principali che devono avere le INV per essere sostenibili, ci focalizziamo sui motivi per cui queste dovrebbero portare avanti un progetto che va oltre i confini nazionali.

Tale progetto è una decisione chiave e strategica dato che si entra in un contesto globale dominato dalle multinazionali e perciò necessita di *commitment* da parte dell'imprenditore.

I mercati locali forniscono all'impresa industry-specific know-how e contatti con i principali stakeholders utili al riconoscimento di nuove opportunità, nuovi mercati dove entrare, nuovi sistemi da sviluppare, nuovi prodotti da offrire, e nuove vie di organizzazione delle proprie operazioni (Zahra, 2005, p. 24).

Dunning (1998; in Al-Laham & Souitaris, 2008, p. 570) osservò che i cluster e i network locali sono fra i fattori che influenzano principalmente il modello di internazionalizzazione: operando al fianco di altre organizzazioni, le NV possono avere la chance di sviluppare alleanze nella R&S con partner internazionali o sfruttare la loro rete commerciale per entrare in nuovi mercati.

Considerando la globalizzazione come la nuova forma assunta dal processo competitivo e assumendo il punto di vista dell'impresa, adottare un orizzonte strategico globale significa proiettare i confini proprietari e il sistema di relazioni in un contesto molto più ampio. Il riferimento è all'intero spettro delle attività interdipendenti che compongono la catena del valore dell'impresa. Può trattarsi di attività che l'impresa svolge al suo interno (catena interna del valore), di attività realizzate in compartecipazione con qualche partner oppure di attività di approvvigionamento da fornitori esterni di input materiali o di servizi (rete del valore) (Grandinetti, 2008, Pag. 375).

Essenzialmente, le imprese diventano internazionali per trovare vantaggi nel trasferimento di risorse mobili (materie prime, conoscenza, prodotti intermedi) oltre i confini nazionali combinandole con le risorse disponibili all'estero.

Dovev Lavie (2006, pp. 642) affermò che, oltre alla coordinazione delle risorse, è importante per le imprese interconnesse avere una "*relational capability*", cioè la capacità di instaurare e mantenere relazioni interattive e di valore con altri partner, al fine di sostenere il proprio vantaggio

competitivo. La costituzione di un'alleanza di governance structure e l'evoluzione delle routines inter-firm facilitano la condivisione di informazioni e giocano un ruolo fondamentale per la generazione di “*relational rents*”.

I ricercatori hanno notato il ruolo che hanno le piccole e medie imprese nel commercio internazionale, documentando il loro ruolo sempre più importante nel trasferire conoscenze e abilità manageriali nel mercato globale (Zahra, 2005, p. 21).

In modo esplicito o implicito viene teorizzata un'evoluzione internazionale che procede per stadi sequenziali, dall'esportazione occasionale alla presenza strutturata nell'arena internazionale, ognuno dei quali caratterizzato da specifici assetti organizzativi e da specifici orientamenti cognitivi da parte dei manager (Perlmutter, 1965, 1969, Robinson, 1967; in Compagno, 2011).

La diversità tipologica degli assetti è data dal diverso rapporto (organizzativo e strategico) che intercorre tra la sede centrale e i partner esteri. Il punto finale di questi percorsi evolutivi è rappresentato dall'impresa globale.

Gli imprenditori con una limitata rete di informazioni preferiscono tendenzialmente a non avventurarsi nel buio e a focalizzarsi al soddisfacimento dei bisogni dei clienti locali.

Il successo di una impresa nell'entrare in un nuovo mercato internazionale dipende anche dal capitale sociale proveniente da relazioni stabilite a livello nazionale (Al-Laham & Souitaris, 2008, p. 568). Ciò costituisce una sorta di prerequisito poiché influenza la formazione di nuove relazioni, specialmente quando si è alla ricerca di nuovi partner con cui collaborare.

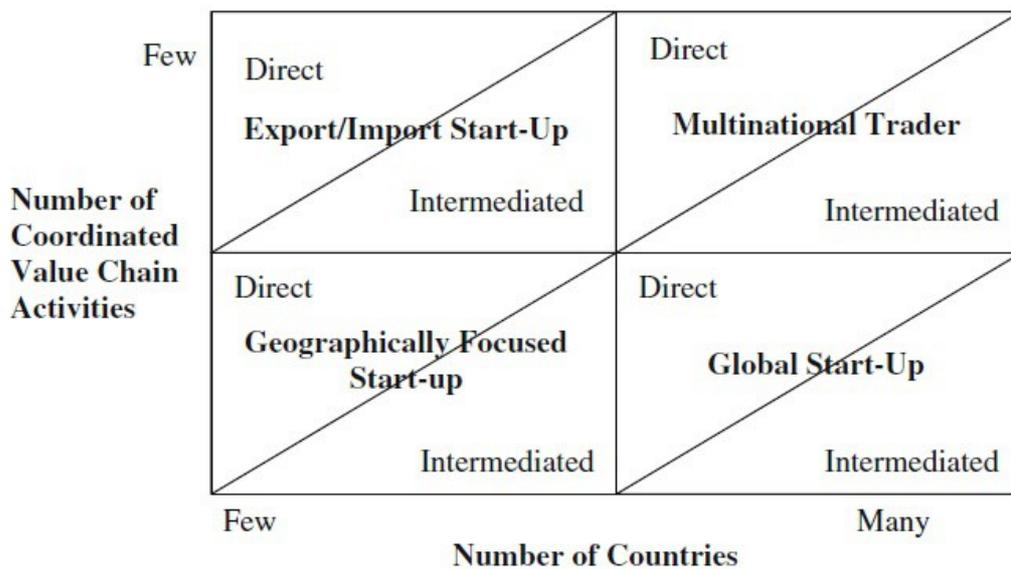
Con l'emergere di nuovi players globali dotati di vantaggi competitivi legati alle scale produttive e all'efficiente divisione del lavoro internazionale, la sopravvivenza delle NV e il loro sviluppo sulla scena internazionale deve essere il risultato una riorganizzazione strategica dell'intero sistema del valore dell'impresa, facendo leva sulla valorizzazione e sullo sfruttamento delle risorse interne. Ciò significa leggere l'internazionalizzazione, non più semplicemente come un ulteriore sbocco di mercato o come uno mezzo per ridurre il costo dei fattori: il processo di knowledge management si sviluppa su scala globale (Grandinetti, 2008, p. 382). L'aspetto più qualificante consiste nella possibilità di presidiare una pluralità di luoghi che permettano di accedere a circuiti internazionali di conoscenza, di innovazione, di tecnologia, al fine di aumentare la propria dotazione di risorse distintive e in definitiva il proprio potenziale innovativo (Compagno, 2011, p. 59).

2.2 - Le International New Ventures

Oviatt & McDougall, sulla base della definizione di INV da loro data, hanno teorizzato ed identificato differenti tipi di NV (Figura 2) come risultato di differenti combinazioni di risorse/attività e/o mercati oltre i confini nazionali (Di Gregorio et al., 2008, p.190).

Queste sono state inserite in una matrice due per due in base al numero di attività della catena del valore coordinate e dal numero di paesi coinvolti nel processo di internazionalizzazione. Identifichiamo quattro tipi di INV: Export/import startup, Multinational Trader startup, Geographically Focused startup e le Global startup.

In ogni cella è stata introdotta un'ulteriore divisione da Acs & Terjesen (2012) che descrive come una NV possa espandersi direttamente o attraverso degli intermediari.



Modified from Oviatt & McDougall (1994)

Secondo Oviatt & McDougall (1995, 2000; in Zahra, 2005), sono le azioni che le INV intraprendono che appaiono essere una delle maggiori fonti di vantaggio competitivo e la strategia perseguita dall'imprenditore non è casuale, ma dipende dalle caratteristiche intrinseche dell'impresa (Mudambi & Zahra, 2007; in Baum et al, 2011, p. 321).

Perciò definiscono la “*international entrepreneurship (IE)*” come “la scoperta, l'attuazione, la valutazione e lo sfruttamento di opportunità, oltre i confini nazionali, per creare beni e servizi futuri” (Oviatt & McDougall, 2005, p. 540). Nel fare ciò, l'imprenditore deve assumersi dei rischi: maggiore è la complessità della strategia internazionale in base a numerosità ed eterogeneità dei

mercati e dei prodotti, maggiore sarà anche la necessità di una differenziazione organizzativa (Compagno, 2011, p. 54) e di stabilire legami con altre imprese internazionali.

La parola chiave per descrivere questa nuova tipologia di imprenditorialità è “proattività”: i fondatori delle INV possiedono un distintivo orientamento verso l'internazionalizzazione che si riflette in un comportamento orientato alla crescita mediante l'individuazione di opportunità su scala globale. Il fenomeno della globalizzazione viene interpretato come estensione su scala mondiale delle attività della catena del valore.

Seguendo lo schema proposto, è importante organizzare la varietà di paesi in cui distribuire e coordinare le attività e le risorse.

La diversità del contesto economico internazionale accresce lo stock di conoscenza attraverso un apprendimento basato sulle interazioni con basi di conoscenza locali e l'esposizione a differenti sistemi di innovazione (Zahra et al, 2000, p. 927).

Come è possibile notare dalla matrice e come avevamo già accennato, alcune NV optano per una internazionalizzazione su grande scala fin dal principio, mentre altre si focalizzano su una strategia di internazionalizzazione in pochi mercati internazionali. Andiamo ad analizzare nello specifico l'approccio strategico verso l'internazionalizzazione di questi tipi di INV e la relativa scelta fra un'entrata diretta o indiretta nel nuovo mercato.

Export/import startup e Multinational Traders startup

Oviatt e McDougall (1994) accorpano all'interno della categoria “New International market makers” sia le Export/Import startup che le Multinational Traders startup in quanto sono sostanzialmente molto simili con un'unica differenza rappresentata dal numero di paesi che intendono servire.

Entrambe le modalità di entrata sono a basso controllo, cioè l'impresa è coinvolta nella coordinazione di poche attività, per lo più riguardanti i sistemi di logistica in entrata e in uscita dell'azienda.

I profitti di importatori ed esportatori scaturiscono dal trasferimento di beni da nazioni dove sono prodotti a nazioni dove sono domandati.

Le Export startup e le Multinational Trader startup necessitano nello specifico di accumulare conoscenze sui mercati che intendono servire. Solo in seguito potranno sfruttare la propria abilità nell'individuare le opportunità emergenti prima che la competizione aumenti e riduca i profitti nei mercati. Queste opportunità unite alla conoscenza della struttura del mercato e dei fornitori, daranno un vantaggio competitivo sostenibile all'impresa (Baum et al, 2011, p. 312).

A questo vantaggio concorrerà anche l'abilità di attrarre e mantenere un network fedele di business associati (Oviatt & McDougall, 1994, p. 58).

Gli imprenditori che hanno ricoperto posizioni manageriali in precedenza potrebbero essere avvantaggiati in quanto consapevoli sulle possibilità e sulla praticabilità di esportare all'estero (Westhead et al, 2001, p. 12) e, specialmente nelle Multinational Traders, sapranno coordinare efficientemente le operazioni in più paesi.

Questo orientamento verso l'apprendimento dell'impresa porta alla ricerca continua di nuove alternative (Baum et al, 2011, p. 311) e a migliorare la loro abilità nello “scoprire squilibri di risorse fra paesi e mercati in costruzione dove nulla esisteva” (Oviatt & McDougall, 1994, p. 58).

Geographically Focused startup

Le Geographically Focused startup si focalizzano nel servire particolari bisogni di pochi determinati paesi offrendo prodotti e servizi caratterizzati da “*knowledge intensity*” (Baum et al, 2011, pp. 308-309; Zahra et al, 2000).

Questo tipo di INV trova il proprio vantaggio competitivo nella coordinazione di una molteplicità di attività della catena del valore con l'estero: oltre alla logistica in entrata e in uscita, organizzeranno anche lo sviluppo tecnologico, le risorse umane e la produzione.

Le NV che si espandono usando questa modalità di entrata ad alto controllo devono investire un grande sforzo nella costruzione dei loro canali di fornitura e distribuzione. Questo processo richiede la comprensione e la valutazione delle skills e capabilities di potenziali fornitori e distributori che possono sviluppare l'apprendimento dell'impresa (Zahra et al, 2000, p. 931).

Una coordinazione di successo potrebbe essere inimitabile per il suo essere socialmente complessa (Oviatt & McDougall, 1994, p. 58) e per il suo carattere firm-specific dato dalla tacit-knowledge.

La conoscenza intrinseca dell'impresa necessita di essere protetta in modo da non danneggiare il proprio sviluppo sostenibile. Ogni paese ha le proprie caratteristiche istituzionali e differiscono per alcuni aspetti di regolamentazione del mercato.

Le NV che si limitano a servire un numero ristretto e selezionato di mercati avrà a che fare con minori disuguaglianze e minori costi, specie quelli di protezione della proprietà intellettuale, rispetto ad una INV che opera in molti mercati.

Un ultimo aspetto da sottolineare riguarda la differenziazione del prodotto: una NV, che è capace di differenziarsi, infatti, ha più possibilità di adattare il proprio prodotto ai bisogni di specifici mercati stranieri (Baum et al, 2011, p. 311) e perciò possono sfruttare la loro flessibilità per entrare in alcune nicchie di mercato non coperte da altre imprese.

Global startup

L'ultima tipologia di INV sviluppa significativi vantaggi competitivi attraverso la gestione attenta di rischi associati ad una molteplicità di entrate in mercati stranieri. Queste sono chiamate “Global startup” e sono definite da Knight & Cavusgil (2004, p. 124) come “organizzazioni che dalla loro fondazione, vogliono ottenere una sostanziale porzione di ricavi dall'applicazione di risorse basate sulla conoscenza fino alla vendita di output in una molteplicità di paesi”.

La caratteristica distintiva di queste imprese è il loro essere internazionali fin dall'origine. Esse assumono una mentalità orientata alla ricerca di una crescita internazionale: la visione globale del mercato da parte management permette a queste imprese di sviluppare capabilities adatte ad intraprendere una strategia di internazionalizzazione rapida.

Secondo Kuivalainen et al. (2012, p. 377) il “vero” modello di sviluppo di una startup “Born Global” consiste nel diventare internazionali entro tre anni dalla fondazione e nel vendere il proprio prodotto in più di cinque paesi diversi (altrimenti considerata “Geographically Focused”).

La letteratura economica non si focalizza su dove nascono le startup Born Global ma si limita a ribadire che queste scelgono una “*early internationalisation*”. Acs & Terjesen (2012, p. 527), invece, sostengono che le Global startup nascono localmente frutto di conoscenze e competenze possedute a priori da un management con precedenti esperienze internazionali. Queste esperienze diminuiscono sostanzialmente i costi di sperimentazione con nuove soluzioni o tentativi di prova per arrivare alla soluzione ottimale, riducendo il tempo necessario per mettere in pratica l'internazionalizzazione e il numero di opportunità perse (Sapienza et al., 2006, p. 923).

Le Global startup agiscono dinamicamente per acquisire risorse e vendere il loro output dovunque questo abbia maggior valore. La copertura di più mercati consente loro di avere uno stretto network di alleanze in diversi paesi che forniscono ulteriori conoscenze relative ai vari mercati e prodotti in base ai trend specifici. Per cogliere tutte le opportunità e dar luogo ad alcuni processi e decisioni associate all'entrata con successo in nuovi mercati, devono possedere quello che Knight & Cavusgil (2004) chiamano una “*international entrepreneurial orientation*” basata su competenze e atteggiamenti unici che devono essere coadiuvati anche da una “*international marketing orientation*” affinché i consumatori percepiscano il valore creato dall'impresa.

Le Global startup sono molto difficili e rischiose da gestire soprattutto nella fase iniziale, ma, una volta che sono state costituite e hanno iniziato la loro fase di sviluppo, mostrano di avere un vantaggio competitivo maggiormente sostenibile rispetto agli altri tipi di INV (Oviatt & McDougall, 1994, p. 60): la combinazione flessibile di knowledge e capabilities possedute rendono l'impresa unica ed inimitabile.

2.3 - Espansione diretta o indiretta?

Per le quattro tipologie di NV si pone davanti la scelta fra un'espansione diretta o indiretta.

Confrontandole con le tradizionali MNE, le giovani imprese con risorse limitate tendono a favorire le esportazioni come prima modalità di entrata in un mercato.

Le esportazioni offrono un alto livello di flessibilità internazionale, l'abilità di cambiare sistemi e approcci velocemente e l'efficacia dei costi (Knight & Cavusgil, 2004, p. 132).

Il ricorso a degli intermediari può aiutare l'imprenditore a trovare delle soluzioni adatte al mercato e a superare i gap di conoscenza riducendo le incertezze e i rischi.

Conoscendo la struttura e la regolamentazione del mercato estero, agenti e distributori aiutano l'impresa a posizionare il prodotto e ad identificare i clienti.

Per una INV l'uso dei suddetti intermediari ridurrebbe le difficoltà associate alle incertezze del mercato e i costi che dovrebbe affrontare per introdurre il proprio prodotto. Allo stesso modo, nel caso le attività della catena del valore da coordinare o i diversi paesi da servire diventino difficili da gestire, le INV potrebbero necessitare di soggetti che facilitino una rapida risposta all'evoluzione dei bisogni dei consumatori, alle azioni dei concorrenti e ai mutamenti dell'ambiente economico.

Nell'espansione diretta, qualsiasi PMI, comprese le INV, deve costruire una organizzazione e degli asset di infrastrutture tangibili per supportare operazioni internazionali. Questi costi derivano dalla necessità di superare le barriere all'entrata.

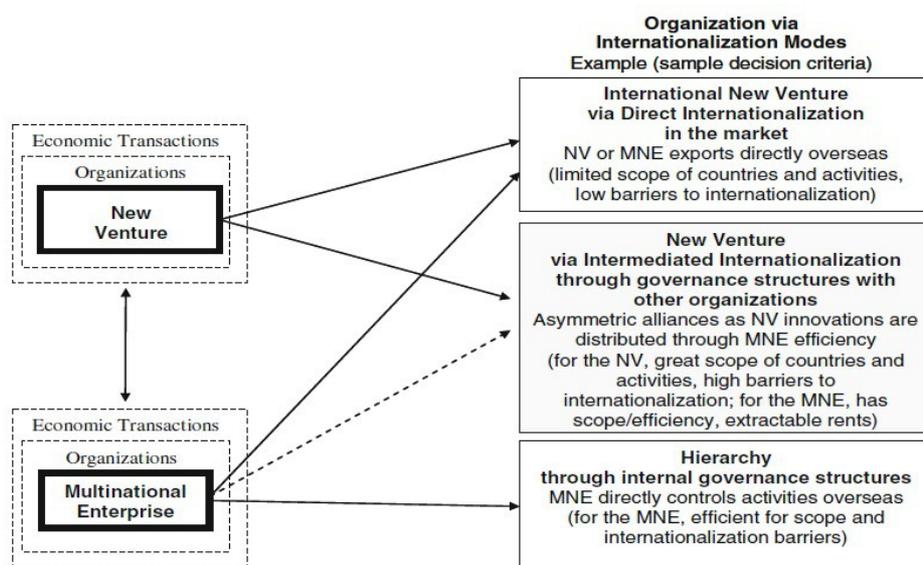
La creazione di valore nell'impresa dipende sempre più dalla sua capacità di connettersi con nodi esterni intelligenti (Belussi, 2008, p. 190). La maggioranza delle teorie sull'internazionalizzazione delle INV si sono sempre focalizzate sulle attività di vendita del prodotto all'estero, sia che questo avvenga in forma diretta che tramite l'uso di intermediari.

Secondo Acs & Terjesen (2012), la diffusione internazionale delle innovazioni create dalle NV è una importante decisione strategica. A loro modo di vedere, le imprese con limitate risorse, ma con una tecnologia superiore possono scegliere di unirsi ad una grande impresa multinazionale (*"dance with giants"*) piuttosto che provare a batterle sul mercato (Prashantham & Birkinshaw, 2008; in Acs & Terjesen, 2012, p. 527).

Il loro approccio si basa sulla teoria dell'internazionalizzazione delle PMI elaborata da Acs et al (1997): il modello delle PMI è adatto anche per descrivere l'internazionalizzazione delle NV date le molte caratteristiche simili.

A differenza delle altre teorie, nel rapporto con una MNE emerge l'importanza dei knowledge spillover e la creazione di FSA anche in ambito internazionale.

Fig. INV and MNE symbiotic relationship under alliance capitalism



La figura 3 mostra la relazione simbiotica fra le INV e le MNE.

Per le MNE risulta determinante la scelta fra sfruttare i vantaggi specifici d'impresa tramite l'assorbimento di conoscenza o tramite la valutazione di risorse provenienti da fonti esterne. Queste possono controllare direttamente le attività estere attraverso strutture di governance interne oppure possono esportare direttamente i propri prodotti all'estero.

Le NV si differenziano dalle MNE poiché non possono trarre vantaggio dal controllo di strutture di governance interne (Knight & Liesch, 2016, p. 95). Esse non possiedono la stessa disponibilità di risorse di una multinazionale, ma piuttosto si presentano per queste due opzioni: internazionalizzarsi esportando il proprio prodotto e evitando i costi di contrattazione e di rent extraction o può ricercare una struttura intermedia di governance con altre organizzazioni, quali possono essere le MNE. Con queste ultime è possibile stabilire una alleanza asimmetrica a fronte di una rent extraction al fine di distribuire le innovazioni attraverso la loro efficienza, per esempio con alleanze strategiche, technology licensing e joint ventures.

Dato che l'attività economica sta diventando più interdipendente, le imprese devono combinare i loro asset principali con quelli di altre imprese al fine di sfruttarli al meglio.

La loro teoria sull'internazionalizzazione delle INV prevede una spinta data dall'inserimento dell'impresa nella catena del valore di una o diverse MNE al fine di sfruttare reciprocamente i FSA. Avviene così un effetto traino in quanto la NV si trova inserita in un circuito internazionale che fa capo alla supply chain o ai canali di distribuzione di una grande impresa e che la proietta ad una competizione più ampia rispetto al mercato locale che è solita servire (Compagno, 2011, p. 59): nel primo caso, le NV fungeranno da fornitore di innovazione per la MNE con l'obiettivo di fornire un prodotto intermedio utile alla creazione di un bene finale riconosciuto globalmente; nel secondo

caso, invece, le NV che hanno creato un prodotto finito innovativo, sfrutteranno la MNE come sbocco sul mercato utilizzando il canale di distribuzione e le competenze di marketing che questa possiede.

Dal lato a valle della catena, le imprese con un prodotto innovativo potrebbero utilizzare il loro network di affiliati e le loro abilità nel marketing e nella distribuzione. Inoltre, le NV, in questo modo, evitano di dover fare grandi investimenti nella costruzione di infrastrutture per l'organizzazione e la distribuzione.

Dal lato a monte, la supply chain della MNE sarà organizzata coordinando, in forme complesse e variabili, il comportamento di una pluralità di imprese che lavorano in rete. Ossia adottano nei loro rapporti una fitta divisione del lavoro, un processo di condivisione della conoscenza, un legame stabile fra fornitori e clienti grazie alla reciproca fiducia (Rullani, 2011, p. 13)

Nell'entrata in un mercato le INV devono superare alcune barriere all'entrata, compresa quella riguardante il capitale finanziario. Nel caso una NV non abbia avuto accesso al credito all'interno del proprio mercato domestico, risulterà difficile che ciò avvenga oltre i confini nazionali.

Nella teoria di Acs et al (1997) si afferma che le INV devono affrontare dei costi di transazione per entrare nel mercato internazionale sfruttando le interdipendenze con una MNE come intermediario.

La decisione fra espansione diretta e indiretta dipenderà dal peso che assumeranno questi tre tipi di costi: costi della protezione dei diritti di proprietà, costi di transazione da vantaggi specifici d'impresa non complementari e la rent extraction.

La prima tipologia di costi è associata alle barriere all'entrata del mercato e alla protezione dei diritti di proprietà intellettuale. Attraverso il ricorso a marchi e brevetti, la NV otterrà il monopolio dello sfruttamento esclusivo della propria innovazione e la protezione da possibili imitatori.

La seconda tipologia è direttamente legata alla knowledge spillover theory of entrepreneurship e agli FSA. Per operare con successo in un mercato distante da quello domestico e per sfruttare i FSA, le imprese necessitano di trovare ulteriori FSA da asset che siano complementari a quelli posseduti e ciò richiede sostanziali investimenti.

Per far fronte alle difficoltà dovute ai transaction costs, le imprese partner devono investire nello sviluppo di contratti incentivanti per entrambe le parti e che prevedano l'impegno e il monitoraggio reciproco al fine di creare valore.

Il terzo costo si ha quando l'intermediario ha un potere di mercato tale da poter diffondere l'innovazione della NV sul campo internazionale. L'intermediario estrarrà delle rendite dalla NV.

Giocano, altresì, un ruolo importante le istituzioni in quanto queste dovrebbero incentivare la creazione e la diffusione internazionale delle innovazioni delle NV attraverso una diminuzione delle restrizioni e dei costi di protezione dei diritti di proprietà.

La INV troverà conveniente utilizzare degli intermediari quando il valore dell'innovazione è rilevante e quando i risparmi associati ai costi di entrata nel mercato e di protezione della proprietà intellettuale eccedono la perdita secca sui costi di transazione e la rent extraction della MNE intermediaria.

Al contrario, invece, le NV ricorreranno all'espansione diretta quando sorgono importanti asimmetrie informative e quando c'è il rischio di comportamento opportunistico (“*hold-up*”) da parte della MNE oppure quando queste ultime acquisiscono un decisivo potere di negoziazione sulle nuove imprese innovative (“*monopoly rent extraction cost*”).

Se da un lato abbiamo dei vantaggi per una NV, dall'altro, la competizione globale fa porre alle MNE maggiore attenzione alle innovazioni disponibili sul mercato con un occhio anche verso l'acquisto o l'applicazione nelle attività a monte della catena del valore.

Il vantaggio competitivo sostenibile della MNE sarà basato sulla propria abilità di sfruttare le proprie risorse interne per ottenere FSA e sull'abilità di accedere efficientemente a vantaggi esterni provenienti da altre fonti.

Per esempio, la competitività nel settore automobilistico dipende dai fornitori delle componenti, mentre nell'hi-tech le imprese dipendono da un ampio gruppo di scienziati indipendenti e da produttori di software.

Sorge per le MNE anche una sorta di dipendenza dalle imprese fornitrici: spesso le grandi imprese non sono in grado di gestire ogni fase del prodotto, dalla R&S fino al prodotto finito.

Inoltre, dato che le innovazioni vengono presto superate e diventano *commodities* rendendo corti i cicli tecnologici, le MNE sono costrette ad acquisire nuove imprese o a collaborare con fornitori innovativi.

Una possibile acquisizione interna è stata “sconsigliata” da Williamson (1975, pp. 205-206): egli, enfatizzando il sorgere di possibili tensioni fra imprenditorialità e struttura burocratica, sostenne che un'efficiente procedura per introdurre nuovi prodotti fosse lo sviluppo e il test di mercato fatto da inventori indipendenti e da piccole imprese; in caso di successo, questi possono essere acquisiti anche attraverso il licensing o la fusione per essere immessi sul mercato da un'impresa più grande.

L'obiettivo delle MNE è di rimanere sempre al passo della competizione globale in quanto può applicare in tutto il mondo l'innovazione che gli è stata fornita.

Il fornitore, nello specifico la NV innovativa, non avrà la necessità di espandersi all'estero direttamente, ma potrà farlo attraverso una MNE che, grazie alla maggiore dimensione e diversificazione, gli permetterà di superare le barriere all'entrata e la renderà più profittevole.

CAPITOLO III

IL CASO DI UNA INV ITALIANA

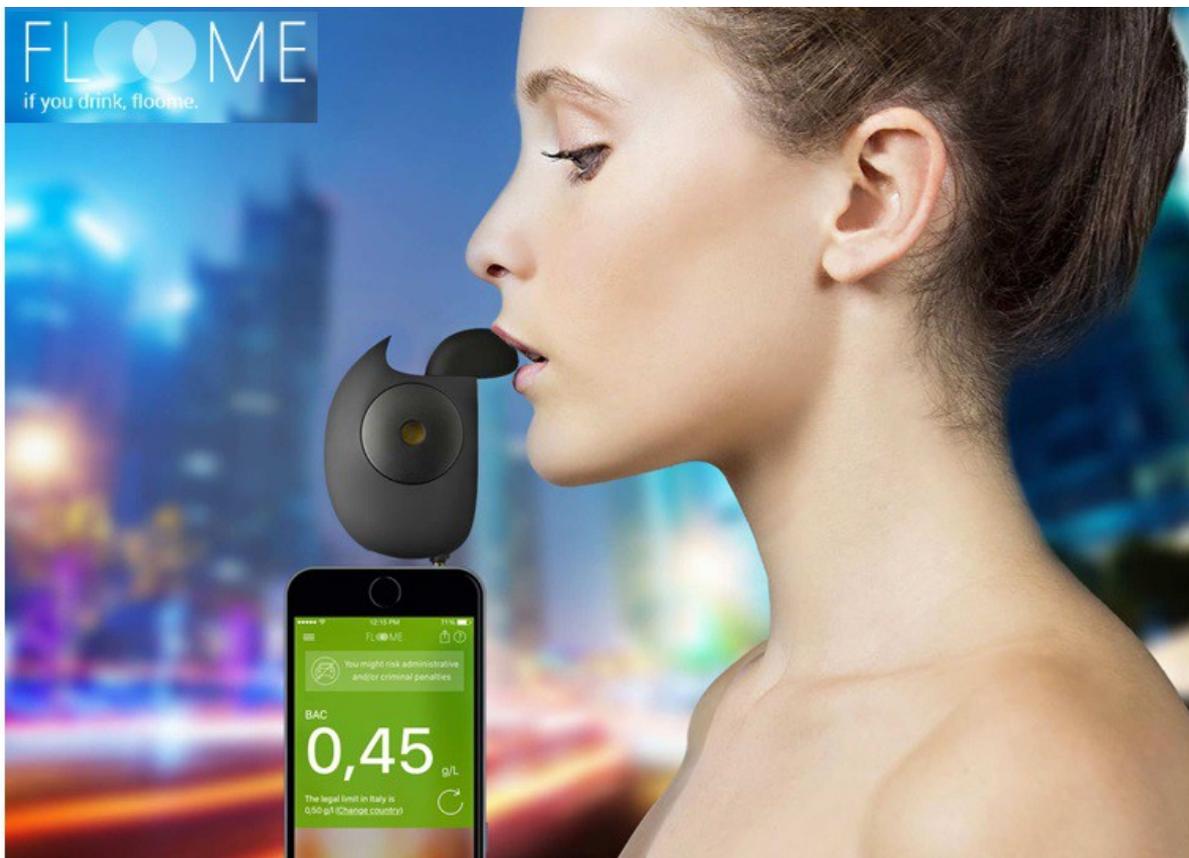
3.1 - 2045Tech: from zero to hero

Al giorno d'oggi, anche in Italia si sta sviluppando un'iniziativa imprenditoriale sempre più diffusa. Stanno nascendo numerose startup che partendo da un'idea innovativa riescono a creare un nuovo prodotto da immettere sul mercato domestico ed internazionale.

Un esempio è l'azienda padovana 2045Tech: essa è una startup italiana fondata nel marzo 2013 da due ambiziosi imprenditori che hanno sviluppato dispositivi che combinano una tecnologia innovativa con un bel design.

Intervistando Fabio Penzo, l'amministratore dell'azienda, sono andato alla scoperta di cosa circonda il mondo di una NV ed i motivi per cui hanno deciso di internazionalizzarsi.

Egli esordisce affermando che molte startup nascono dalla presenza e dal riscontro di un problema: si studiano le soluzioni proposte da mercato e poi se c'è una mancanza, questa può essere colmata da una nuova impresa. Da qui nasce nel settembre 2015 “Floome”, un dispositivo brevettato in grado di effettuare l'alcoltest collegandolo ad uno smartphone. L'idea nasce dopo aver passato alcune serate a bere con gli amici.



Basandoci su dati ISTAT, in Italia, la percentuale delle persone che dichiarano di assumere alcolici quotidianamente è diminuita nel giro di dieci anni (2005-2015), a fronte di un aumento della percentuale di coloro che bevono lontano dai pasti. Questa tipologia di consumo è soprattutto diffusa fra i giovani (18-24 anni) e fra i giovani-adulti (25-44 anni), che spesso bevono nell'ambito di occasioni e contesti legati al divertimento e alla socializzazione: da un aperitivo ad una birra dopocena, si tratta di un'abitudine che riguarda almeno due persone su cinque (Saporiti, 2016).

Fra questi c'è anche chi supera la soglia alcolica consentita e decide di mettersi alla guida del proprio mezzo e, come ben sappiamo, guidare in stato di ebbrezza è pericoloso per sé e per gli altri. In Italia, come negli altri paesi del mondo, l'abuso di alcol è una delle principali cause di morte negli incidenti stradali.

Floome nasce proprio dalla necessità di risolvere il problema della sicurezza stradale e dal prevenire la guida in stato d'ebbrezza.

Dato che il mercato non offriva soluzioni economiche e intelligenti a riguardo, questo dispositivo personale può risultare prezioso nel decidere se mettersi alla guida o meno dopo aver bevuto una bevanda alcolica dovunque ci si trovi.

Partendo da un background di ingegneria e di progetti scientifici, i due giovani imprenditori avevano in mano un'invenzione che per essere applicata e immessa sul mercato necessitava di finanziamenti. Perciò, prima della creazione dell'azienda vera e propria, c'è stata una ricerca di altri soci ed investitori che sposassero la loro iniziativa.

Dopo due anni di sviluppo e prove, è stato creato un prodotto industrializzato, pronto per essere prodotto in serie e poi commercializzato.

Esso soddisfa un bisogno generico presente in molti paesi, ad eccezione di quelli di cultura islamica che non bevono alcol per motivi religiosi. Si può intuire, quindi, che l'orientamento dell'azienda è stato fin da subito quello di dare una soluzione al suddetto problema a livello globale.

Il target che l'azienda intende coprire non è solamente quello dei giovani che ne fanno uso nelle serate del fine settimana, ma anche quello delle persone adulte che non vogliono correre rischi mettendosi alla guida dopo aver bevuto.

Floome misura la concentrazione di alcol presente nel sangue restituendo il risultato direttamente sullo smartphone. Si collega al telefono tramite un jack audio standard, come gli auricolari. Una volta collegato, è sufficiente ruotare il beccuccio e soffiare all'interno come mostrato anche dal video tutorial presente sull'omonima app. I risultati del test appariranno proprio sulla schermata dell'applicazione disponibile su tutte le piattaforme: se questa è rossa significa che il tasso alcolico supera il limite consentito della legge dello Stato in cui ci si trova. In questo caso, l'app, oltre ad illustrare i dati della serata, suggerirà il tempo di recupero necessario per smaltire l'alcol assunto e

ripetere il test finché la schermata del telefono non diventi verde.

In qualsiasi paese ci si trovi, il dispositivo indica se è possibile mettersi alla guida in base alle normative stradali vigenti in quel determinato paese.

Attraverso l'inserimento dei dati personali e la rilevazione delle abitudini settimanali nel diario personale, l'app imparerà a conoscere il metabolismo del soggetto e darà risultati personalizzati.

Alla *core-function* iniziale si collegano alcune soluzioni intelligenti per risolvere la situazione: la possibilità di contattare un taxi o un amico mandandogli la propria posizione e messaggi pronti, la ricerca di locali nelle vicinanze dove mangiare qualcosa o condividere un “selfie” con la propria situazione sui social, sono i servizi offerti dall'applicazione.

Il settore non vede la presenza di moltissimi concorrenti alla pari nell'efficienza e nell'accuratezza dei risultati: in Europa non ha eguali, mentre nel mercato statunitense è possibile trovare alcuni prodotti, fra cui Alcohoot e BACtrack. Questi hanno caratteristiche molto “simili” a Floome: il primo si collega ad uno smartphone tramite jack audio, mentre il secondo tramite Bluetooth. Per ottenere i risultati è sufficiente soffiare dentro al dispositivo e l'app fornirà i risultati, il tempo necessario per riprendersi e soluzioni alternative (per esempio, la possibilità di chiamare un Uber).

Il prodotto ha una serie di vantaggi che lo contraddistingue dai suoi concorrenti: esso ha un design “pocket-sized” comodo e si distingue per la sua praticità nell'uso compatibile con tutti i cellulari.

Per quanto riguarda il prezzo, Floome è venduto ad un prezzo inferiore rispetto ai principali concorrenti, a parità di efficienza. Sul mercato sono presenti anche prodotti molto più economici, ma questi non garantiscono l'accuratezza dei risultati.

Uno dei punti di forza di Floome è che non necessita né di essere ricalibrato né di ricaricare o sostituire batterie a differenza dei prodotti statunitensi.

L'obiettivo è di dare sicurezza alla persona che voglia guidare con serenità in qualsiasi paese dopo aver bevuto attraverso una tecnologia superiore ed accurata.

L'impresa si sviluppa localmente all'interno di Start Cube, l'incubatore universitario di impresa di Padova che gli consente un'ottimizzazione dei costi e servizi di affiancamento, ma l'orientamento dell'azienda è rivolto verso il mercato internazionale.

La maggior parte delle attività vengono gestite internamente, mentre altre vengono esternalizzate come lo sviluppo software e la produzione fisica del dispositivo. C'è quindi una ricerca di *non-core competencies* in strutture di governance alternative al fine di sfruttare i vantaggi specifici d'impresa.

I pezzi che compongono il dispositivo provengono principalmente da fornitori italiani, ad eccezione di qualcuno proveniente dall'Inghilterra o dall'Asia, come per esempio i microchip.



La brand identity, il packaging, il sito web e l'app sono stati realizzati e curati da un'altra azienda italiana che sfruttando le proprie competenze ha aiutato la 2045Tech a crescere e a promuovere il proprio prodotto.

Ad oggi, con una crescita del 20% mensile, Floome è presente in 32 paesi del mondo dove è commercializzato diversamente in base alle caratteristiche dei diversi paesi.

Andando a ripercorrere l'analisi realizzata da Oviatt & McDougall (1994), possiamo affermare che nonostante l'orientamento “born global” e la presenza in molti paesi del mondo, la 2045Tech risulta essere una Multinational Trader in quanto coordina le proprie attività principalmente in Italia.

La ragione della scelta di non produrre e/o coordinare altre attività all'estero sta nella volontà di mantenere il controllo sulla gestione e nel voler promuovere un prodotto forte del suo carattere “Made in Italy”.

Nella strategia “go to market”, la modalità di vendita varia da cultura a cultura. Proprio nella comprensione di quest'ultima sta la difficoltà: bisogna capire come variare la propria value-proposition nei diversi paesi del mondo.

Quindi, nonostante il prodotto rimanga lo stesso, per ogni paese è necessario evidenziare le caratteristiche peculiari del prodotto dandone risalto: ad esempio, in Scandinavia e in Germania fanno molta attenzione all'accuratezza del dispositivo e per questo si evidenzia un altro punto di forza di Floome, cioè l'utilizzo degli stessi sensori degli etilometri delle forze dell'ordine con una variazione massima del 2,5%; in Giappone sono amanti del design e perciò vengono esaltate le caratteristiche estetiche; mentre, in Italia si fa gioco sulle paure, puntando ad una promozione volta ad evitare multe e il ritiro della patente.

Altre barriere all'entrata sono perlopiù riguardanti gli aspetti legali come le regolamentazioni, le certificazioni, l'essere uno strumento medicale (o meno) e lo smaltimento del dispositivo.

Queste barriere incidono principalmente nella fase iniziale. Una volta superate, infatti, rimangono i dazi che costituiscono i costi variabili principali dell'internazionalizzazione.

Floome è venduto direttamente al consumatore che può acquistarlo online tramite il sito internet. In alcuni paesi, l'impresa utilizza anche dei distributori che forniscono le indicazioni utili all'azienda o fanno affidamento ai canali di vendita di una multinazionale, come per esempio Amazon. Oltre a quest'ultima, in Giappone, la 2045Tech si affida anche alla multinazionale giapponese Rakuten, una fra le più grandi piattaforme e-commerce B2B2C del mondo; in Nuova Zelanda, invece, Floome è distribuito dalla DLG International, cioè un'azienda neozelandese distributrice di prodotti tecnologici provenienti da tutto il mondo.

La scelta fra il B2C e il B2B2C dipende dal paese e dal maggior margine di guadagno: nel primo caso ci saranno meno volumi di vendita e più margine; viceversa nel secondo.

Per capire come vendere i prodotti all'estero, l'azienda è andata alla ricerca di varie modalità di vendita di altri prodotti per poi contattare le imprese che li commercializzano e farsi introdurre nei canali di vendita.

L'azienda ha instaurato relazioni importanti con compagnie di assicurazione (vendita del prodotto abbinato ad una polizza) e con case automobilistiche. Rilevanti sono state anche le collaborazioni con la Vodafone e con la MotoGP al fine di sfruttare la loro forza commerciale e promozionale. In particolare, con la seconda è stato lanciato per gli appassionati di motori un Floome personalizzato con il logo MotoGP acquistabile anche dal loro store ufficiale.

CONCLUSIONE

In questo elaborato, si è discussa la teoria per cui una NV nasce localmente e punta ad internazionalizzarsi.

Le NV creano vantaggi sostenibili innovando e sono importanti nel processo di “*creative destruction*” in quanto creatori di radical innovation protetta dai diritti di proprietà.

Particolare rilievo ha il background dell'imprenditore che grazie alle sue conoscenze e competenze può far fare il salto di qualità all'impresa.

Al fianco dell'imprenditore deve esserci un contesto economico favorevole allo sviluppo di nuove imprese e allo sfruttamento dei vantaggi specifici d'impresa.

Recentemente si è diffuso il concetto di “*entrepreneurship ecosystem*” che assume un'accezione ampia che viene impiegata prevalentemente per l'analisi dei contesti in cui nascono e si sviluppano le startup.

Questo termine si riferisce ad una molteplicità di elementi individuali, come la cultura, gli investitori, l'imprenditorialità diffusa e i clienti, che si combinano in forme complesse. Tali elementi, in forma isolata, sono favorevoli allo sviluppo di nuova imprenditorialità, ma risultano insufficienti a sostenerla a pieno.

È qui che si inserisce la knowledge spillover theory of entrepreneurship: da questa teoria deriva che le INV nascono localmente frutto di un processo di crescita endogena originato dal trasferimento di conoscenze e capabilities, e la condivisione di un network di relazioni.

L'acquisizione di know-how e lo stare a contatto con partner internazionali favorisce il sorgere di un orientamento strategico che va oltre il proprio mercato domestico.

A differenza delle tradizionali teorie sulle INV in cui queste diventano presto internazionali da sole nei loro primi anni di vita, in questo elaborato si è discusso come queste possano anche ricorrere ad un soggetto intermediario: nello specifico, sulla base di una valutazione dei tre principali costi di entrata (protezione dei diritti di proprietà, transaction costs e rent extraction), la INV potrà legarsi ad una MNE per uno sbocco più facile sul mercato o immedesimandosi come un principale fornitore innovativo di quest'ultima.

Questa decisione strategica è direttamente correlata al numero di attività della catena del valore e alla misura in cui si intende penetrare il mercato internazionale.

BIBLIOGRAFIA

- Acs, Z. & Terjesen, S. (2012). *Born local: toward a theory of new venture's choice of internationalization*. Small Business Economics (2013), Volume 41, pp. 521-535.
- Acs, Z., Braunerhjelm, P., Audretsch, D.B. & Carlsson, B. (2008). *The knowledge spillover theory of entrepreneurship*. Small Business Economics (Gennaio 2009), Volume 32, Issue 1, pp 15-30. Link:
<http://link.springer.com/article/10.1007/s11187-008-9157-3/fulltext.html>
- Acs, Z., Morck, R., Shaver, J.M. & Yeung, B. (1997). *The internationalization of small and medium-sized enterprises: a policy perspective*. Small Business Economics (1997), 9, pp. 7-20
- Al-Laham, A. & Souitaris, V. (2008). *Network Embeddedness and New Venture Internationalization: Analyzing International Linkages in the German Biotech Industry*. Journal of business venturing (Settembre 2008), pp. 567-586.
- Baum, M., Schwens, C. & Kabst, R. (2011). *A typology of International New Ventures: empirical evidence from high-technology industries*. Journal of small business management (2011), 49, pp. 305-330.
- Baumol, W.J. (2004). *Entrepreneurial enterprises, large established firms and other components of the free-market growth machine*. Small Business Economics, Volume 23, Issue 1, pp 9-21. Kluwer Academic Publishers. Link:
<http://ekowiki.ekonomika.be/wiki/images/3/3a/SamenvattingboekIMAS2011.pdf>
- Belussi, F. (2008). *Strategie innovative, modelli di impresa e comportamenti organizzativi – Ecologie del valore e approccio sistemico-vitale*. Cedam editrice
- Blank, S. (2012). *The Startup Owner's Manual: The Step-by-step Guide for Building a Great Company*. K&S Ranch
- Blank, S. (2013). *Why the Lean startup changes everything*. Harvard Business, pp.4-9.
- Compagno, C. (2011). *Assetti di governance e processi di internazionalizzazione nelle PMI*. Link: <http://www.sinergiejournal.it/rivista/index.php/sinergie/article/viewFile/79/79>
- Das, T.K., Teng, B.S. (2000). *A Resource-Based Theory of Strategic Alliances*. Journal of management (2000), Vol. 26, No. 1, 31–61. Link:
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/downloaddoi=10.1.1.476.7449&rep=rep1&type=pdf>
- De Paolis, A. (2000). *Outsourcing e valorizzazione delle competenze*. Milano: FrancoAngeli.

- Di Gregorio, D., Musteen, M. & Thomas, D.E. (2008). *International new ventures: the cross-border nexus of individuals and opportunities*. Journal of World Business (2008), 43, pp. 186-196.
- Gilbert, B.A., McDougall, P. & Audretsch, D.B. (2008) – *Cluster, knowledge spillover, and New Venture performance: an empirical examination*. Journal of business venturing (Luglio 2008), 23, pp. 405-422.
- Grandinetti, R. (2008). *Marketing – prodotti, mercati e relazioni*. Carrocci editore
- Helfat, C.E. & Lieberman, M.B. (2002). *The birth of capabilities: market entry and the importance of pre-history*. Link:
<http://www.anderson.ucla.edu/faculty/marvin.lieberman/publications/Helfat-Lieberman-ICC2002.pdf>
- Knight, G.A. & Cavusgil, T. (2004). *Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm*. Journal of International Business Studies (2004), 35, pp. 124-141.
- Knight, G.A. & Liesch, P.W. (2016). *Internationalization: from incremental to born global*. Journal of World Business (2016), 51, pp. 93-102.
- Kotha, R., Zheng, Y. & George, G. (2010). *Entry into New Niches: The Effects of Firm Age and the Expansion of Technological Capabilities on Innovative Output and Impact*. Strategic management journal (Giugno 2010).
- Kuivalainen, O., Saarenketo, S. & Puumalainen, K. (2012). *startup patterns of interationalization: a framework and its application in the context of knowledge-intensive SMEs*. European management journal (2012), 30, pp. 372-385
- Lavie, D. (2006). *The competitive advantage of interconnected firms: an extension of the resource-based view*. Academy of Management Review, vol. 31 (3), pp. 638-658.
- McGrath, R. G., MacMillan, I.C., & Venkataraman, S. (1995). *Defining and developing competence: A strategic process paradigm*. Strategic Management Journal, 16, pp. 251-275.
- Oviatt, B.M., & McDougall, P.P. (1994). *Toward a theory of international new ventures*. Journal of international studies, pp. 45-64.
- Oviatt, B.M., & McDougall, P.P. (2005). *Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization*. Entrepreneurship Theory and Practice (Settembre 2005), Vol. 29, pp. 537-554.
- Rullani, E. (2011). *L'internalizzazione invisibile. La nuova geografia dei distretti e delle filiere produttive*. Sinergie Italian Journal of Management, pp. 3-32.

- Sapienza, H.J., Autio, E., & George, G. (2006). *A Capabilities Perspective on the Effects of Early Internationalization on Firm Survival and Growth*. *Academy of Management Review* (Ottobre 2006), pp. 914–933.
- Saporiti, R. (2016). *Alcolici, gli italiani bevono meno. Ma bevono peggio*. *Il Sole 24 Ore* (3 giugno 2016). Link: <http://www.infodata.ilsole24ore.com/2016/06/03/alcolici-gli-italiani-bevono-meno-bevono-peggio/>
- Song, M., Droge, C., Hanvanich, S. & Calantone, R. (2005). *Marketing and technology resource complementary: an analysis of their interaction effect in two environmental contexts*. *Strategic management journal* (Marzo 2005).
- Timmons, J.A. (2007). *New Venture creation: entrepreneurship for the 21st century*. McGraw-Hill/Irwin.
- Westhead, P., Wright, M. & Ucbasaran, D. (2001). *The internationalization of new and small firms: A resource-based view*. Elsevier Science Inc.
Link: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0883902699000634>
- Williamson, O.E. (1975). *Market and hierarchies*. New York: The Free Press.
- Zahra, S. (2005). *A Theory of International New Ventures: A Decade of Research*. *Journal of International Business Studies* (Gennaio 2005), Volume 36, pp. 20-28. Published by: Palgrave Macmillan Journals
- Zahra, S., Duane Ireland, R. & Hitt M. (2000). *International expansion by New Venture firms: international diversity, mode of market entry, technological learning and performance*. *The Academy of Management Journal* (Ottobre 2000), Vol. 43, pp. 925-950. Published by: Academy of Management.