

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI
"MARCO FANNO"**

**CORSO DI LAUREA
IN
ECONOMIA**

PROVA FINALE

**Processi di internazionalizzazione e imprese Born Global:
un'analisi comparativa dei modelli**

**RELATORE:
CH.MO PROF. GIACOMO BOESSO**

**LAUREANDA: LINDA BIZZO
MATRICOLA N. 1090243**

ANNO ACCADEMICO 2016 – 2017

Indice

Introduzione.....	2
L'importanza dell'internazionalizzazione	4
Gli stimoli e le restrizioni.....	4
I driver.....	5
Impatto sulla performance.....	6
Modelli tradizionali di internazionalizzazione	8
Introduzione.....	8
Il modello innovativo	8
Gli stadi.....	9
Attività nel mercato domestico.....	9
Preparazione all'esportazione.....	9
Coinvolgimento sperimentale.....	10
Coinvolgimento attivo.....	10
Partecipazione attiva.....	10
Il modello di Uppsala	11
La formulazione classica.....	11
Gli aspetti statici	12
Gli aspetti dinamici.....	12
La più recente formulazione	13
Il modello delle reti.....	15
Born Global.....	19
Introduzione.....	19
L'insufficienza dei modelli tradizionali	19
Una definizione problematica.....	19
La definizione di Oviatt e McDougall.....	20
La definizione di Knight e Cavusgil.....	21
Altre definizioni	21
Le variabili chiave.....	22
La definizione	23
Le caratteristiche.....	24
Il paragone con le altre imprese	25
Le caratteristiche dibattute.....	25
La specializzazione nei settori high tech.....	26
Le specificità del processo di internazionalizzazione.....	26
I fattori alla base della diffusione.....	27
In sintesi.....	28
Caso di studio.....	29
Snapp.....	29
Nata globale	29
Il mondo come un unico mercato.....	30
Oltre il concetto di nicchia	31
La segmentazione di mercato e la strategia.....	32
L'innovazione.....	33
Business to business	34
Le reti	34
Conclusione	36
Bibliografia	38

Introduzione

Lo sviluppo del mercato rappresenta per le imprese una delle principali direttrici strategiche di sviluppo (Johnson, Whittington e Scholes, 2014). Tra le diverse modalità di implementazione, negli ultimi decenni hanno acquistato particolare rilievo le scelte riguardanti la strategia di internazionalizzazione.

Stimolata dall'emergente rilevanza acquisita a livello empirico, la letteratura specifica ha analizzato il fenomeno, proponendo numerose chiavi di lettura; sono stati sviluppati in questo modo numerosi modelli teorici, distinti sia per il diverso focus di analisi sia per i risultati ottenuti. Entrambe le variabili evidenziano una suddivisione della letteratura: da un lato emergono modelli che propongono un processo di internazionalizzazione a stadi, denominato come il filone degli Stage model, dall'altro si distingue una serie di studi che sottolinea l'importanza della tempestività nell'attuazione della strategia di internazionalizzazione, denominata letteratura Born Global. Tra gli Stage model acquistano particolare rilevanza per l'impatto avuto negli studi successivi il modello Innovativo e il modello di Uppsala. Risulta particolarmente significativo anche il modello delle reti: teorizzato alla fine degli anni Novanta, in concomitanza con l'emergere dei primi studi empirici sulle imprese Born Global, è utilizzato per sia per l'analisi delle imprese nate globali sia per l'analisi delle imprese che intraprendono i tradizionali processi di internazionalizzazione.

Questo elaborato mira a presentare il fenomeno dell'internazionalizzazione di impresa, sottolineandone l'importanza per il conseguimento di un significativo vantaggio competitivo. Per fare questo saranno presentati entrambi i filoni della letteratura, evidenziandone i punti deboli e i punti di forza. Si mira inoltre ad analizzare, anche attraverso l'utilizzo di un caso di studio empirico, le circostanze in base alle quali sia consigliabile l'implementazione di un particolare modello, in quando più in linea con la tipologia di impresa e con il contesto di riferimento.

Per fare questo, il primo capitolo, ancora introduttivo, sarà speso per la presentazione degli stimoli e delle restrizioni all'internazionalizzazione, nonché dei fattori che spingono l'impresa a intraprenderne il processo. Si procederà inoltre con una breve analisi dell'impatto che questo ha sulla performance.

Nel secondo capitolo saranno analizzati i tre principali modelli tradizionali di internazionalizzazione, evidenziandone i fattori chiave. Il modello Innovativo sarà esposto attraverso l'analisi puntuale dei cinque stadi che lo compongono. Il modello di Uppsala sarà presentato in due diverse formulazioni, che differiscono tra di loro per il periodo di pubblicazione dello studio, mettendo in luce in questo modo le variabili chiave del modello e la loro evoluzione nel tempo. Infine nel modello delle reti saranno evidenziate le tre fasi che compongono il processo di internazionalizzazione di un'impresa che si sviluppa all'interno di una rete di partnership.

Nel terzo capitolo sarà presentata la letteratura Born Global. L'analisi in questo caso risulta particolarmente complessa a causa della mancanza di modelli rigorosamente formulati in questa parte della letteratura. Per sopperire a questa problematica, saranno analizzati i principali studi proposti in materia, sottolineandone le variabili da considerarsi chiave in quanto ricorrenti in una molteplicità studi. In particolare, sarà ricercata una definizione chiara e condivisa del fenomeno, evidenziando quali siano le caratteristiche ritenute necessarie e sufficienti per definire una impresa nata globale

come tale.

Infine nel quarto capitolo sarà presentato un caso di studio empirico. L'impresa scelta è Snapp, impresa nata globale. Snapp sarà analizzata attraverso le variabili chiave emerse dallo studio della letteratura Born Global, per determinare se e in quale misura essa risulti in linea con quanto predetto dalla letteratura. In caso di discrepanze, si procederà ad analizzare l'impresa attraverso i modelli tradizionali di internazionalizzazione, discutendo se essi possano fungere da valida alternativa alla letteratura Born Global.

L'importanza dell'internazionalizzazione

Gli stimoli e le restrizioni

Occorre innanzitutto chiedersi quali siano i fattori che favoriscono e quali inibiscono il processo di internazionalizzazione, sia questo perseguito attraverso le tradizionali strategie di internazionalizzazione, attraverso diversi stadi, sia invece perseguito attraverso una strategia di crescita rapida nei mercati globali, tipica delle imprese Born Global (Johnson, Whittington e Scholes, 2014).

Tra i principali elementi che stimolano il processo sono annoverati :

- Riduzione delle barriere al commercio internazionale, dovuta soprattutto all'azione di organizzazioni e enti sovranazionali quali l'Unione Europea (UE), la World Trade Organization (WTO), e l'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OCSE) e di accordi quali il North American Free Trade Agreement (NAFTA)
- Sviluppo del contesto normativo a livello internazionale che ha permesso la riduzione dei rischi legati all'incertezza nell'operare con partner esteri spesso sconosciuti
- Riduzione dei costi di trasporto, in particolar modo di quello aereo
- Diffusione dell'utilizzo di Internet e miglioramento della rete a livello globale
- Rapida crescita di alcune delle potenze economiche mondiali emergenti – i paesi BRICs.

Tra i maggiori fattori che inibiscono il processo si ricordano:

- Le barriere al commercio internazionale, ancora diffuse in settori sensibili come la difesa o tipici dei paesi più poveri, come il tessile e l'agricoltura
- Ruolo dirigentista di alcuni Stati in economia , che porta alla protezione da parte dei governi degli assetti proprietari nazionali onde evitare acquisizioni da parte di soggetti esteri (Tunisini, Pencarelli e Ferrucci, 2014)
- Svantaggio iniziale dell'impresa incomer rispetto alle imprese da tempo presenti sul mercato domestico
- Difficoltà nel determinare un miglioramento della performance se l'impresa opera nel settore dei servizi
- Costi di coordinamento dovuti ad un'eccessiva diversificazione, sia questa di prodotti o di mercati.

É necessario inoltre ricordare come alcuni fenomeni che impattano notevolmente nel processo abbiano un effetto ambiguo. Tra questi si ricordano:

- L'immigrazione, diventata più semplice in alcune aree integrate, come all'interno dell'Unione Europea, e più complessa tra diverse aree politiche e geografiche
- Standardizzazione dei mercati, predominante in alcuni settori e debole in altri
- Concentrazione dell'opera delle imprese multinazionali in alcuni paesi.

Gli elementi fin qui presentati dimostrano la delicatezza della decisione da intraprendere, in quanto questa può avere effetti ora benefici ora negativi sulla

performance aziendale. Si ricorda comunque come la strategia di internazionalizzazione dovrebbe essere basata su un'accurata analisi dei trend di ciascun particolare mercato, per evitare una scorretta stima degli effetti, sopravvalutando gli effetti positivi o sottostimandone i negativi.

I driver

Si indaga ora sulle ragioni che spingono le imprese ad intraprendere un processo di internazionalizzazione, individuate dalla letteratura, e in particolar modo negli studi svolti da George Yip, e conosciute come driver dell'internazionalizzazione (Johnson, Whittington e Scholes, 2014).

La prima di queste, il driver di mercato, vede nella standardizzazione delle caratteristiche del mercato il principale elemento che spinge le imprese ad operare al di fuori del paese di origine. Questo è dovuto a:

- Similitudine delle richieste dei consumatori, dovuta da analoghi bisogni e analoghi gusti
- Presenza di clienti globali – in particolar modo incidente per le imprese Business to Business – le quali, operando sui mercati globali, spingono i propri fornitori ad agire a loro volta al di fuori del mercato nazionale
- Trasferibilità delle attività di marketing, la quale a propria volta incrementa la globalizzazione del mercato, stimolando la similitudine delle richieste dei consumatori.

La seconda motivazione è da ricercare nei driver di costo, la quale vede nella riduzione dei costi la ragione predominante che spinge verso l'internazionalizzazione.

La riduzione dei costi dipende da:

- Crescita del volume di produzione, la quale a propria volta permette lo sfruttamento di economie di scala, rinvenute sia dal lato della produzione sia dal lato della fornitura. Benché la crescita del volume di produzione sia possibile anche nel mercato nazionale, essa risulta un driver chiave nella scelta di internazionalizzazione intrapresa dalle imprese che si confrontano con un mercato nazionale troppo limitato per supportarne appieno la crescita
- Localizzazione in specifici paesi, che porta le imprese a localizzare attività diverse in diversi paesi del mondo, sfruttandone le differenze specifiche
- Scelte di natura logistica, che portano le imprese ad esportare alcune particolari tipologie di prodotti e a produrle in loco altre.

La terza motivazione è da ricercarsi nei driver di natura politica, in grado sia di stimolare il processo di internazionalizzazione sia di inibirlo. Tra questi si ricordano:

- Tutela della proprietà intellettuale
- Riduzione delle barriere doganali
- Restrizioni all'esercizio dei diritti di proprietà delle imprese
- Controlli sui trasferimenti tecnologici, sui capitali e sulle valute
- Sussidi alle imprese locali o sussidi posti in essere per attrarre Investimenti Diretti Esteri (IDE) (Krugman, Obstfeld e Melitz, 2015).

La quarta motivazione è da ricercare nei driver di natura competitiva, i quali guardano

alle integrazioni dei mercati globali. Da questo punto di vista due sono i driver principali:

- Interdipendenza tra le attività dei paesi, che porta le imprese a coordinare il proprio operato in diversi paesi
- Presenza di competitors globali, che stimolano le imprese ad agire a propria volta in diversi mercati, per essere in grado, dove necessario, di operare politiche di compensazione tra le attività svolte nei diversi paesi.

Il modello qui presentato permette non soltanto agli studiosi di individuare motivazioni alla base della decisione di molte imprese di intraprendere un processo di internazionalizzazione, ma anche alle imprese stesse di analizzare le opportunità e i rischi associati all'internazionalizzazione, aiutandole a porre in essere una scelta consapevole.

Impatto sulla performance

Si esaminano infine le conseguenze derivanti dal percorso di internazionalizzazione.

Un fenomeno complesso quale quello qui analizzato comporta molteplici conseguenze per le aziende che lo pongono in essere, determinando un impatto ambiguo sulla performance: proprio per questo la letteratura specifica sull'argomento è vasta ed è giunta a risultati contrastanti (Lee et al. 2010).

Un primo filone di teorie sottolinea come gli effetti positivi siano preponderanti, pur ammettendo la possibilità di generare anche effetti negativi: si evidenzia come all'aumentare del livello di internazionalizzazione di un'impresa ne aumenti anche il livello di performance. La caratteristica principale di questi studi consiste nell'individuazione di una relazione a forma di S rovesciata tra il livello di internazionalizzazione di un'impresa e la sua performance: a mano a mano che il primo cresce, il livello della performance sale, fino a toccare un punto di massimo, per poi diminuire, fino a toccare un punto di minimo, per poi ricominciare a crescere nuovamente. Altri studi inoltre riscontrano effetti positivi del processo a partire da una relazione lineare tra questo e la performance aziendale.

Un secondo filone di teorie enfatizza gli effetti negativi derivanti dal processo di internazionalizzazione, dichiarando come questi superino gli effetti positivi. Questi studi sottolineano come la relazione tra il livello di internazionalizzazione di un'impresa e la sua performance sia a forma di S: a mano a mano che il livello di internazionalizzazione cresce, il livello della performance diminuisce, fino a toccare un punto di minimo al di là del quale aumenta per un periodo, fino a toccare un punto di massimo, per poi ricominciare a decrescere. Si ricordano inoltre ulteriori gli studi che sottolineano gli effetti negativi del processo a partire da una relazione lineare tra questo e la performance aziendale.

L'ultimo filone di teorie mette in rilievo il ruolo ambiguo dell'internazionalizzazione sulla performance aziendale: si evidenzia come la relazione tra performance aziendale e internazionalizzazione sia a forma di U o a forma di U rovesciata, determinando effetti sia positivi sia negativi, senza che uno prevalga sull'altro. Appartenenti a questi filone, si ricordano lo studio condotto da Lee et al. (2010), nel quale si sostiene come all'aumentare del numero di paesi coinvolti nel processo di internazionalizzazione gli effetti positivi prevalgano, mentre all'aumentare degli investimenti effettuati nei maggiori paesi coinvolti a discapito dei restanti l'effetto sia negativo. Si segnala inoltre come l'effetto netto derivante dall'espansione in molteplici paesi e dall'aumento degli investimenti nei paesi maggiormente coinvolti sia eterogeneo per diversi livelli di

performance: processo comporta importanti effetti positivi solo su imprese con un'elevata performance pregressa, risultando scarsamente incisivo nelle altre imprese.

La letteratura ha fin qui tratto conclusioni contrastanti sulle conseguenze dell'internazionalizzazione. Si sottolinea quindi come, benché molti studiosi risaltino o perlomeno ammettano la presenza di effetti anche positivi sulla performance, non tutte le imprese dovrebbero intraprendere il processo (Alexander e Korine, 2008). Non tutti i settori e non tutte le situazioni specifiche nelle quali le imprese si trovano, per un breve periodo o per la maggior parte del proprio ciclo vitale, permettono l'avvio del processo di internazionalizzazione. Tra i settori nei quali è particolarmente complesso porre in essere il processo di internazionalizzazione si ricordano: i settori deregolamentati, un tempo posti sotto tutela statale, quali le telecomunicazioni e i servizi di distribuzione dell'acqua e dell'energia, dato l'elevato costo di ingresso nel mercato; il già citato settore dei servizi, data la scarsa propensione dei clienti ad accettare un elevato livello di standardizzazione globale nel mercato dei servizi, preferendo una dimensione locale, su misura per le esigenze di ogni area (Kotler et al. 2015) e l'industria manifatturiera, dove la spinta all'espansione è molto forte per raggiungere le economie di scala necessarie per rimanere sul mercato, rischiando di portare il management a sottovalutare i costi derivanti dalla complessità di integrare organizzazioni e operazioni diverse.

Infine si ricorda come prima di affrontare il processo di internazionalizzazione sia necessario porsi tre domande fondamentali per la riuscita dell'operazione:

- La manovra genererà benefici sostanziali? - troppo spesso il processo è posto in essere come reazione all'internazionalizzazione di uno o più concorrenti, senza tener conto della situazione e dei bisogni specifici della propria impresa
- L'impresa possiede sufficienti capacità manageriali per porla in essere? - la difficoltà di ottenere nella pratica i benefici che sembrano realizzabili a livello teorico non deve essere sottovalutata
- I benefici supereranno i costi? - il rischio di sottostimare i costi totali, diretti e indiretti, è molto alto.

Soltanto se la risposta è positiva a tutte e tre le domande è il caso di procedere, potendo ragionevolmente attendere effetti positivi sulla performance dell'impresa.

Modelli tradizionali di internazionalizzazione

Introduzione

Si procede ora alla presentazione dei principali modelli teorici tradizionalmente utilizzati per illustrare il processo di espansione dell'impresa al di fuori dei confini nazionali. La letteratura ha individuato due approcci principali: l'approccio economico e l'approccio comportamentale o processuale. Il primo, sviluppato negli anni Sessanta, ha il pregio di discostarsi dalla letteratura neoclassica, ponendo il focus sui vantaggi delle singole imprese e superando l'idea secondo la quale l'internazionalizzazione avviene a causa del vantaggio comparato tra nazioni. I maggiori esponenti di questo filone sono Hymer (1960), che propone un modello dove l'internazionalizzazione nasce dall'analisi dell'impresa di costi e benefici dell'ingresso in un mercato estero e Vernon (1966), il quale, partendo dagli studi di Hymer, propone un modello dove si analizzano le fasi del ciclo di vita del prodotto nei mercati internazionali. Il secondo approccio, sviluppato a partire dagli anni Settanta, ha il pregio di focalizzarsi sulla gradualità del processo di internazionalizzazione. I maggiori esponenti sono da un lato Johanson e Vahlne (2009 e 1977) dell'Università di Uppsala e Cavusgil (1980), che propongono modelli dove si sottolinea la composizione a fasi del processo, e dall'altro Coviello e Munro (1997 e 1995), i quali propongono una versione accelerata dei modelli precedenti e dove è fondamentale la presenza dei partner per intraprendere il processo. In questo elaborato il focus sarà posto su quest'ultimo approccio, sia in quanto predecessore teorico della letteratura sulle imprese Born Global, sia in quanto più vicino alla più recente evidenza empirica, analizzata successivamente nel caso di studio.

Il modello innovativo

“Il coinvolgimento in un nuovo mercato internazionale è un processo graduale e sequenziale” (Cavusgil, 1980, p.273).

Come emerge dalla citazione qui riportata, il modello presenta un processo di internazionalizzazione scandito da numerose fasi: attività nel mercato domestico, preparazione all'esportazione, coinvolgimento sperimentale, coinvolgimento attivo e partecipazione attiva. Il passaggio da uno stadio al successivo è accompagnato da grande incertezza, alti costi di informazione e mancanza di conoscenza pratica del mercato estero.

Ne derivano tre principali conseguenze (Cavusgil, 1980):

- il coinvolgimento in un mercato è un processo graduale, che si protrae per un lungo periodo di tempo e caratterizzato più da fasi che si susseguono che da enormi e spettacolari investimenti, in modo da permettere all'impresa di conoscere il mercato prima di porre in essere ulteriori investimenti;
- il coinvolgimento in un nuovo mercato internazionale può essere visto come un'innovazione per l'impresa, in quanto si modifica l'ambiente di riferimento, creando una situazione le cui conseguenze non sono dissimili da quelle create da un'innovazione di processo;
- molte imprese intraprendono il processo di internazionalizzazione senza una valida giustificazione né un'analisi preliminare razionale né una corretta pianificazione, in quanto mancanti di informazioni indispensabili e non pienamente ricercate.

Gli stadi

Per meglio comprendere il modello e in particolar modo la gradualità del processo, visto come un susseguirsi di fasi nell'arco di numerosi anni, si procede ora alla descrizione puntuale degli stadi e delle rispettive determinanti, come riportato in figura.

Stadio	Attività principale
Attività nel mercato domestico	Focus sul mercato nazionale
Preparazione all'esportazione	Ricerca di informazioni e analisi della fattibilità dell'operazione
Coinvolgimento sperimentale	Limitata attività in un mercato internazionale
Coinvolgimento attivo	Esplorazione sistematica delle possibilità di estensione nei mercati
Partecipazione attiva	Allocazione delle risorse sulla base delle opportunità internazionali

Figura 1: Stadi del processo di internazionalizzazione e relative attività principali nel modello innovativo

Fonte: rielaborazione da Cavusgil (1980)

Attività nel mercato domestico

Molte imprese non sono interessate alla possibilità di estendersi al di fuori del mercato domestico. Alcune di esse non ne hanno la possibilità o non ne trarrebbero sostanziali benefici, come nel caso delle imprese che operano nel settore manifatturiero altamente specializzato e nel caso delle imprese Business to Business con un solo cliente importante. Altre invece non sono disposte a sperimentare in un mercato diverso da quello domestico, sia perchè troppo impegnate nella gestione delle attività nel mercato locale sia perchè disincentivate dal rischio associato all'ingresso in un nuovo mercato internazionale. Tra le cause non sono infine da escludere l'inerzia e la mancanza di conoscenza delle opportunità offerte da nuovi mercati.

Preparazione all'esportazione

In questa fase le imprese manifestano il desiderio di un'estensione al di là del mercato nazionale e cominciano a raccogliere informazioni riguardo la fattibilità dell'operazione, i costi, la distribuzione e la gestione del rischio, spesso rivolgendosi a figure esterne all'impresa e dotate di maggior esperienza nel settore. Ciononostante troppo spesso le decisioni in questa fase sono prese più sulla base delle impressioni generali del management che sull'attrattività del mercato. L'entrata in questa fase è sollecitata da stimoli esterni e stimoli interni. Tra gli stimoli esterni si ricordano: ordini non sollecitati provenienti da compratori esteri, banche, associazioni di categoria e intermediari. Tra gli stimoli interni si ricordano: la necessità di reazione di fronte a saturazione del mercato domestico, competizione e sovracapacità produttiva; la presenza di manager con elevata dinamicità e orientati allo sfruttamento delle opportunità e al profitto e l'adozione di una prospettiva internazionale da parte del top management.

Coinvolgimento sperimentale

Il passaggio a questa fase avviene nel caso in cui il management valuti favorevolmente le opportunità offerte dal mercato perso in esame. Durante questa fase le imprese spesso preferiscono entrare nel mercato attraverso l'esportazione indiretta, servendosi dell'ausilio di intermediari. Di norma l'output esportato non supera il dieci per cento del totale e sono coinvolti uno o due mercati esteri. Troppo spesso inoltre il focus di queste operazioni cade nei profitti di breve periodo, a discapito di obiettivi di lungo periodo, quali la crescita. Durante questa fase, come evidenziato anche nel modello di Uppsala, molto spesso si preferisce svolgere l'attività in mercati culturalmente vicini, ben conosciuti e simili nella modalità di fare business: è il caso di paesi somiglianti al mercato domestico per livello di sviluppo, livello di educazione, linguaggio quotidiano e di business, differenze culturali e consuetudini commerciali. La vicinanza culturale dei paesi obiettivo è particolarmente significativa per le imprese con prodotti technology-intensive e per le piccole imprese.

Coinvolgimento attivo

Se la fase di coinvolgimento sperimentale risulta di successo, l'impresa approda nella fase di coinvolgimento attivo, che può articolarsi in vari modi, tra i quali l'esportazione in nuovi mercati esteri, l'espansione dei volumi esportati e l'esportazione diretta. La fase si caratterizza per l'esplorazione della molteplicità di opportunità che si presentano nei nuovi mercati, con nuovi investimenti richiesti all'impresa per sviluppare la distribuzione e ottenere il crescente numero di informazioni necessarie. La progressione da questo stadio verso il successivo dipende da:

- il favore del management, basato non più sulle impressioni generali ma sull'analisi dell'esperienza acquisita nel mercato estero, come analizzato anche nel modello di Uppsala (Johanson and Vahlne, 1997);
- la disponibilità delle risorse fisiche, finanziarie e manageriali necessarie per proseguire nelle attività, la cui scarsità caratterizza le imprese più piccole e comporta un ostacolo non indifferente alla prosecuzione del processo di internazionalizzazione per queste;
- la disponibilità del management di allocare queste risorse nelle attività svolte nei mercati esteri, segnalata da un'organigramma aziendale in grado di gestire l'esplorazione delle possibilità e dall'enfasi posta nelle visite personali dirette svolte.

Si ricorda inoltre come le opportunità del mercato siano percepite e analizzate attraverso l'esperienza acquisita nello stesso e come le aspettative così formate fungano da input per la presa di ulteriori decisioni.

Partecipazione attiva

Nel lungo periodo il passaggio a questa fase determina un trade off tra l'allocazione delle risorse a disposizione dell'impresa nel mercato domestico e nei mercati internazionali in cui ha scelto di operare. Il vantaggio competitivo dipenderà da questa scelta, così come dalla capacità di superare i vari ostacoli incontrati nei mercati esteri e dai fattori chiave evidenziati nello stadio precedente. L'ingresso nel mercato e la sopravvivenza nello stesso risultano più complessi e rischiosi se svolte in un nuovo mercato di quanto non lo siano nel mercato domestico. In particolare lo sviluppo di canali distributivi, la formulazione di una politica di pricing competitiva, l'analisi del livello di qualità, del design e del packaging più adatti al mercato preso in esame e l'estensione del credito sono tra i fattori più critici. La capacità di superare i vari ostacoli incontrati nei mercati esteri si sviluppa nel tempo, a mano a mano che gli ostacoli stessi cambiano: se infatti con l'ingresso nel mercato questi riguardano la

ricerca, la localizzazione, la valutazione delle opportunità e l'accumulazione dell'esperienza, con il tempo si modificano, evolvendosi in restrizioni all'esportazione, costi di trasporto, oscillazioni del cambio, raccolta di denaro e espansione della distribuzione. Il futuro dell'impresa nei mercati esteri dipende dalla performance in essi svolta: se i livelli di profitto, crescita o diversificazione non sono considerati sufficienti, l'impresa può decidere di limitare il volume di esportazione o, nei casi più critici, di interrompere la propria attività internazionale, se invece la performance è soddisfacente l'impresa potrebbe decidere di sviluppare ulteriori forme di partecipazione nel mercato oltre all'esportazione, come licenze, succursali all'estero o investimenti diretti.

Il modello di Uppsala

La formulazione classica

"L'internazionalizzazione è il prodotto di una serie di decisioni incrementalì" (Johanson e Vahlne, 1977, p.23).

Come si evince dalla citazione qui riportata, il modello delinea l'evoluzione dell'internazionalizzazione come graduale e crescente impegno di risorse da parte dell'impresa nei mercati esteri. La gradualità del processo è il punto chiave del modello, che lo fa rientrare di merito nel filone teorico definito *Stage models*.

Per fare ciò, si pongono le basi del modello su due assunzioni (Johanson e Vahlne, 1977):

- la mancanza di conoscenza dei mercati esteri è il maggiore ostacolo allo sviluppo di operazioni internazionali
- questa conoscenza è fondamentale e può essere acquisita soltanto attraverso lo svolgimento di operazioni all'estero.

Il cuore del modello è da individuarsi nella constatazione che l'aumento dell'impegno dell'impresa nel singolo mercato la porta a ottenere gradualmente la conoscenza desiderata e a decidere quindi di impiegare risorse nello stesso, ottenendo in questo modo prestazioni migliori. A sua volta il miglioramento delle prestazioni stimola l'aumento di impegno nel mercato, creando un circolo virtuoso che stimola un graduale aumento di risorse nel singolo mercato estero di riferimento. Emerge così la dinamicità del modello, dove il risultato di una decisione funge da input per la decisione successiva.

La distinzione tra aspetti statici e aspetti dinamici delle variabili chiave dell'internazionalizzazione fornisce struttura al modello, come riportato in figura: a sinistra i primi, composti dalla conoscenza del mercato e dall'impegno nel mercato, a destra i secondi, composti dalle decisioni che prevedono l'impegno di risorse e dalle attività attuali.

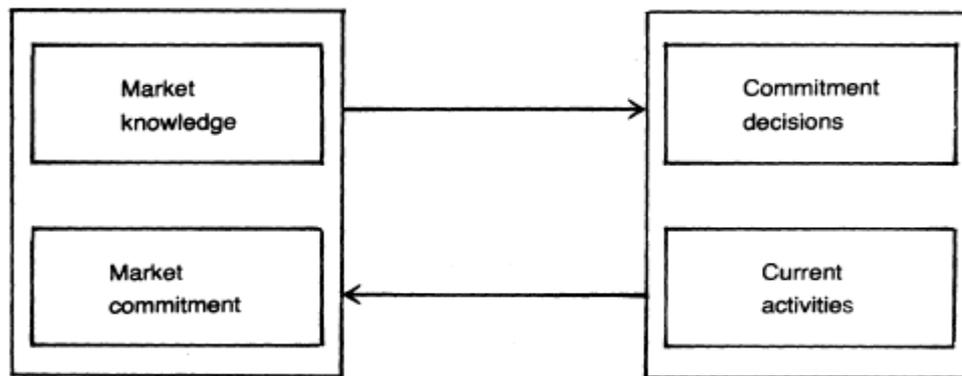


Figura 2: Stadi del processo di internazionalizzazione nel modello di Uppsala
 Fonte: Johanson e Vahlne (1977)

Gli aspetti statici

Sono centrali in quanto influenzano la percezione delle opportunità e dei rischi che, a propria volta, influenza le decisioni sull'impegno delle risorse e le attività attuali.

Il primo dei due aspetti, la conoscenza del mercato, è fondamentale sia per intraprendere una decisione sia per la valutazione delle alternative possibili. È possibile farne una classificazione in base alla modalità attraverso la quale la conoscenza è acquisita, delineando così la conoscenza oggettiva, che può essere trasmessa da un individuo all'altro attraverso l'insegnamento e la conoscenza esperienziale, intrasmissibile e ottenibile soltanto attraverso l'esperienza personale. Quest'ultima è la più critica e la sua mancanza è la ragione che determina la criticità delle operazioni in mercati esteri. È inoltre necessario distinguere tra la conoscenza generale di mercato, riguardante le caratteristiche di alcune tipologie di clienti e la conoscenza applicabile in un solo mercato nazionale di riferimento. Anche in questo caso quest'ultimo risulta chiave e ottenibile soltanto attraverso l'esperienza diretta nel mercato. Si sottolinea infine come la relazione tra conoscenza di mercato e impegno nel mercato sia diretta, in quanto all'aumentare della conoscenza aumenta il valore attribuito alle risorse del mercato e quindi all'impegno assunto in esso.

Il secondo dei due aspetti, l'impegno nel mercato, è composto da due fattori chiave: il numero di risorse impiegate e l'idiosincrasia dell'investimento. Se il primo fattore è facilmente analizzabile e identificabile attraverso la misura degli investimenti nel mercato, lo stesso non si può dire per il secondo, più complesso sia nella definizione teorica sia nell'applicazione empirica. Si definisce l'idiosincrasia come il livello di difficoltà nel trovare un uso alternativo delle risorse utilizzate in un investimento specifico. Il livello di idiosincrasia è tanto più elevato quanto più le risorse sono integrate con altre parti dell'impresa, raggiungendo il livello massimo nel caso di integrazione verticale delle attività. Un maggiore livello di idiosincrasia comporta un maggiore livello di impegno nel mercato.

Gli aspetti dinamici

Occorre innanzitutto sottolineare l'esistenza di un gap temporale tra l'inizio delle attività e le conseguenze che la ripetizione di queste nel tempo comporta. Questo risulta fondamentale per comprendere il primo dei due aspetti dinamici, le attività attuali: proprio a causa del gap temporale da loro posto in essere, in particolar modo se richiedente un investimento notevole, aumenta l'impegno verso il mercato. È necessario inoltre ricordare come queste siano la maggiore fonte di conoscenza del

mercato. Si segnala inoltre la differenza tra esperienza legata all'impresa e in essa soltanto utilizzabile e l'esperienza di mercato. Entrambe sono fondamentali per il corretto funzionamento delle operazioni e risultano quindi critiche: la prima in quanto difficilmente acquisibile nel breve periodo e la seconda in quanto inesistente al momento dell'ingresso in un nuovo mercato, determinando così la gradualità spesso necessaria nei processi di internazionalizzazione.

Per comprendere il secondo aspetto dinamico, le decisioni che prevedono l'impegno di risorse, è necessario ricordare come le decisioni siano prese in risposta a problemi e opportunità percepite nel mercato e come queste dipendano dall'esperienza, sia essa di mercato sia legata all'impresa. La risposta a problemi e opportunità sarà ricercata nella stessa area in cui essi sorgono, in relazione a quanto già posto in essere dall'impresa nel mercato. Soltanto nel caso in cui queste risultino inadeguate si procederà alla ricerca di soluzioni alternative, le quali sono lette come un'estensione dei limiti dell'impresa e, di conseguenza, un aumento dell'impegno nel mercato. Si distingue inoltre tra l'effetto economico, principalmente associato all'aumento della scala delle operazioni poste in essere nel mercato e l'effetto dell'incertezza nel mercato, dovuto all'incapacità di prevedere l'evoluzione futura del mercato e dei fattori che lo influenzano e riducibile attraverso l'interazione e l'interazione con il mercato. Si sottolinea tuttavia come la riduzione dell'incertezza del mercato sia possibile soltanto se le condizioni in cui versa il mercato siano sufficientemente stabili, portando così l'impresa a procedere gradualmente nell'aumentare l'impegno verso un nuovo mercato.

La più recente formulazione

A seguito delle recenti chiavi di lettura offerte dalla letteratura e dei recenti sviluppi in campo empirico, Johanson e Vahlne (2009) hanno proposto un'aggiornata versione del modello della scuola di Uppsala. La nuova formulazione parte da due assiomi fondamentali precedentemente non inclusi nel modello:

- i mercati sono visti come network di relazioni, dove le imprese sono legate tra loro in modo vario e complesso; questi stessi network sono determinanti per il successo dell'internazionalizzazione;
- le relazioni offrono potenziale apprendimento e stimolano la creazione di fiducia e impegno, precondizioni necessarie per l'internazionalizzazione.

Alla base del modello è ora presente una diversa constatazione: l'ambiente in cui si trova l'impresa è formato da numerosi network, i quali influenzano la capacità dell'impresa di imparare, di costruire rapporti di fiducia e di sviluppare impegno verso imprese del network e mercato e di identificarne e sfruttarne le opportunità. La capacità di apprendere dell'impresa è qui presentata sia come un processo esperienziale di accumulazione della conoscenza, in evoluzione ma sostanziale continuità con quanto espresso nel modello degli anni Settanta. La capacità dell'impresa di costruire rapporti di fiducia e di sviluppare impegno verso le imprese del network e verso il mercato, non presente nella formulazione classica del modello, assume qui un ruolo fondamentale, quale base per la costruzione dei network qui visto come condizione necessaria per la realizzazione e il successo dell'internazionalizzazione. Infine la capacità di identificare e sfruttare le opportunità del modello permettono lo sviluppo di una diversa prospettiva: da modello atto a ridurre il rischio di mercato a un modello atto a riconoscere le opportunità dei mercati, con la consapevolezza dell'inevitabilità del rischio.

L'internazionalizzazione è presentata come il risultato delle operazioni poste in essere

dall'impresa per rafforzare la sua posizione all'interno del proprio network. Le barriere d'ingresso in un nuovo mercato internazionale, importanti nella formulazione classica del modello, risultano così di secondaria importanza in quanto l'impresa è supportata da un network che supera i confini nazionali e li rende meno stringenti. Tutto ciò rende possibile per l'impresa lo sfruttamento di nuove opportunità. Ciononostante questo non significa che il posizionamento dell'impresa nel network fornisca soltanto vantaggi: se da un lato esso permette lo sfruttamento di nuove opportunità dall'altro richiede impegno e sacrifici per mantenerne stabili le relazioni.

Nonostante i mutati punti di partenza del modello, la nuova formulazione mantiene la struttura originale:

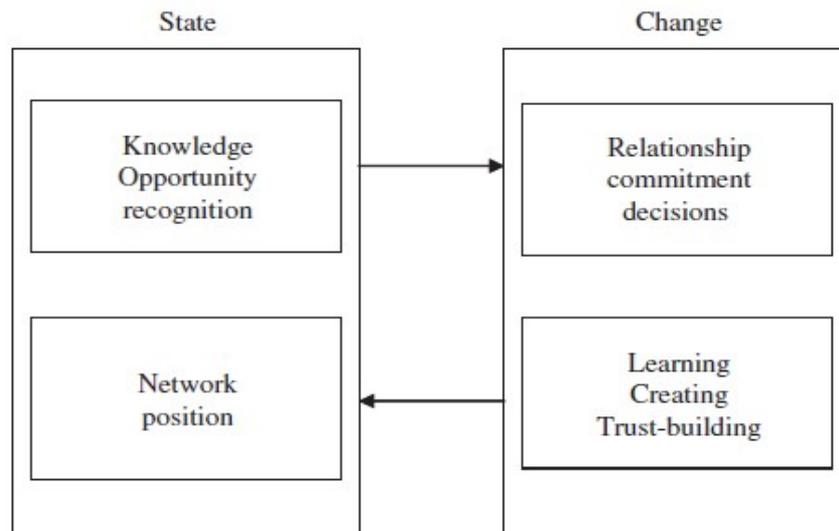


Figura 3: Stadi del processo di internazionalizzazione nella recente formulazione del modello di Uppsala

Fonte: Johanson e Vahlne (2009)

A sinistra gli aspetti statici, composti dalla conoscenza del mercato e dalla capacità di riconoscere le opportunità e dalla posizione all'interno del network, a destra gli aspetti dinamici, composti dalle decisioni che influiscono sull'impegno assunto nella relazione e dalla capacità di imparare, di creare e di costruire un rapporto di fiducia.

Il modello, dove le variabili si influenzano a vicenda, rimane dinamico: le variabili dinamiche, il processo di apprendimento, la costruzione di un rapporto di fiducia e l'impegno nel network si influenzano reciprocamente, determinando un cambiamento nelle variabili statiche, ovvero la posizione nel network e l'aumento del livello di conoscenza del mercato che a propria volta influenzano la fiducia e l'impegno .

Tra gli aspetti statici si ricordano: la capacità di riconoscere le opportunità, integrante della conoscenza di mercato, che è stata aggiunta per evidenziarne l'importante contributo in quanto elemento che guida il processo di conoscenza del mercato e la posizione all'interno del network, che sostituisce l'impegno nel mercato in quanto si assume che il processo di internazionalizzazione avvenga all'interno di un network. Tra gli aspetti dinamici si ricordano: il processo di apprendimento, la creazione e la costruzione di un rapporto di fiducia, che sostituiscono qui le attività correnti, rendendo esplicito il risultato delle stesse e la dimensione della relazione che è ora evidenziata per il suo contributo nelle decisioni che influiscono sull'impegno assunto.

In conclusione è necessario sottolineare come nella nuova formulazione del modello qui presentata l'internazionalizzazione dipenda in buona parte dal network nel quale l'impresa opera: a differenza della formulazione originaria, non è soltanto il rischio percepito nel nuovo possibile mercato e le connesse opportunità a determinare se un'impresa deciderà di intraprendere o meno il processo ma è possibile anche che la decisione di intraprendere il processo di internazionalizzazione sia dovuta alla volontà di seguire un partner all'estero, investendo così non soltanto sul mercato ma anche sulla relazione.

Il modello delle reti

“Il processo di internazionalizzazione delle piccole imprese di software è guidato, facilitato e inibito da una rete di relazioni formali e informali e presenta una versione accelerata degli stage model” (Coviello e Munro, 1997, p.361)

Come si evince dalla citazione sopra riportata, il modello delle reti (Coviello e Munro, 1997 e 1995) mira ad analizzare il processo di internazionalizzazione delle imprese a partire dalle relazioni che queste instaurano con una molteplicità di partner, i quali, in virtù della loro esperienza e delle loro dimensioni, indirizzano e guidano l'impresa in uno o più mercati esteri. Il successo nei mercati internazionali risulta cruciale per il vantaggio competitivo delle piccole imprese che perseguono strategie di nicchia in un mercato domestico limitato: per questa ragione il loro sviluppo dipende dalle relazioni instaurate con altre imprese. I partner guidano l'impresa suggerendo i mercati obiettivo più idonei all'ingresso e ne suggeriscono il meccanismo d'ingresso più corretto: è quindi il network, più che la singola impresa, a determinare le strategie da intraprendere e le direzioni di crescita future. Per questa ragione, se non si considera l'importanza determinante del network nel processo di scelta dei mercati esteri di riferimento, la scelta può apparire confusa e irrazionale.

Il modello presenta un'evoluzione rispetto agli stage model: da questi riprende la gradualità del processo di internazionalizzazione e la composizione dello stesso in fasi, seppur in numero minore e con tempistica più stringente rispetto ai modelli analizzati precedentemente, e introduce un punto di vista multilaterale sul fenomeno attraverso il concetto di network. In questo modo emergono i due driver del processo:

- driver interno, derivante dagli stage model, che porta l'impresa a concentrarsi sull'espansione in nuovi mercati accumulando esperienza in forma diretta;
- driver esterno, il cui focus si concentra su una rete di relazioni formali e informali, che stimolano e inibiscono il processo.

L'unione di entrambe le prospettive permette la piena conoscenza del processo. È importante sottolineare inoltre come le conclusioni qui riportate siano state tratte in riferimento a piccole imprese operanti nel settore dei software: per questa ragione il modello dovrebbe essere utilizzato come chiave interpretativa per il processo di internazionalizzazione delle piccole imprese, in particolar modo delle Born Global, mentre potrebbe non essere adatto per le grandi imprese, per le quali è più corretto utilizzare gli Stage model.

Nel modello i mercati sono rappresentati come un sistema di relazioni sociali e industriali, le quali influenzano le decisioni strategiche e suppongono uno scambio di risorse tra i membri. Alcune tra queste forniscono stimoli per intraprendere il processo di internazionalizzazione, diventando veri e propri ponti verso i mercati esteri: il

successo dell'operazione dipende quindi dalle relazioni e dalla posizione dell'impresa nel network, più che dalle caratteristiche intrinseche del mercato obiettivo.

Il processo di internazionalizzazione è composto da tre fasi:

- stadio iniziale, attraversato dall'impresa nel primo anno, dove essa mantiene il focus nel mercato domestico ma esprime la chiara intenzione di intraprendere il processo di internazionalizzazione;
- secondo stadio, attraversato dall'impresa durante i successivi due anni, dove essa sviluppa una partecipazione attiva all'interno del primo mercato obiettivo;
- terzo stadio, attraversato dall'impresa durante il terzo anno, dove la partecipazione nei mercati globali aumenta e la crescita dell'impresa è trainata dalle vendite nei mercati esteri.

Nonostante la composizione a stadi, è importante sottolineare come il modello si discosti dagli stage model, in quanto il processo è caratterizzato da soli tre stadi che si susseguono rapidamente in un lasso di tempo di appena tre anni e dove le imprese utilizzano una molteplicità di modalità di ingresso nei mercati.

Il processo di internazionalizzazione, come presentato in figura, si può schematizzare nel seguente modo:

- l'impresa manifesta l'intenzione di intraprendere il processo
- sviluppo di una relazione con un'impresa di maggiori dimensioni per lo sviluppo di un prodotto, di norma con fini opportunistici o reattivi, che fornirà una modalità di ingresso in un mercato fisicamente vicino;
- con il tempo si forma una rete di contatti formali e informali, i quali forniscono conoscenza dei mercati e modalità di accesso agli stessi, facilitando lo sviluppo nei mercati internazionali e permettendo all'impresa di entrare in almeno due mercati esteri nei primi tre anni;
- la crescita permette all'impresa di aumentare la propria visibilità e di accumulare esperienza e conoscenza dei mercati;
- aumenta così anche la conoscenza delle relazioni all'interno delle reti che, combinata con una buona performance nel mercato, aumenta il controllo e l'autonomia dell'impresa.



Figura 4: Stadi del processo di internazionalizzazione nel modello delle reti
Fonte: rielaborazione da Coviello e Munro (1997)

A questo punto l'impresa potrà decidere di assumere un ruolo di primo piano all'interno del proprio network o di rimanere legata e in qualche modo dipendente al proprio partner principale nella rete. Nel primo caso l'impresa continuerà a crescere, diversificando i propri prodotti, ricercando nuovi mercati o fondando nuovi stabilimenti all'estero, indipendenti dai partner nella rete. È inoltre possibile che l'impresa venga acquisita da un'impresa di maggiori dimensioni, acquisendo così ulteriori relazioni e opportunità di crescita, entrando in un'ulteriore rete. Nel secondo caso il partner di maggiori dimensioni e risorse nella rete possiede troppo controllo nei confronti dell'impresa, impedendone di acquisire piena autonomia. In questo caso sarà l'impresa di maggiori dimensioni a continuare a determinare la produzione e la diversificazione nei mercati dell'impresa minore, la quale continuerà ad operare all'interno del network costruito fino a quel momento.

Dall'analisi del modello risulta quindi come il processo di internazionalizzazione delle piccole imprese nel network sia determinato dalle imprese di maggiori dimensioni e risorse all'interno dello stesso, modificando sia le opportunità a disposizione in termini di prodotti e mercati, sia il livello di indipendenza. Si ricorda inoltre come una

performance di mercato soddisfacente delle imprese nella rete attragga nuove imprese. Attraverso le reti le piccole imprese possono sfruttare le infrastrutture di mercato dei partner e far leva sulle loro competenze, accelerando l'ingresso in nuovi mercati. Il modello suggerisce di prestare maggiore attenzione alle relazioni poste in essere, sia nelle modalità sia nelle imprese scelte come partner: emerge un trade off tra il controllo dell'impresa della propria posizione all'interno del network e l'ingresso in nuovi mercati, molto spesso risolto a favore di quest'ultimo. Per questa ragione, appoggiandosi troppo ai partner, si rischia di perdere il contatto con le reali dinamiche di mercato. Per questo si suggerisce di svolgere maggiore attività sia di ricerca sul mercato sia di supporto, per facilitare la valutazione della performance e per limitare la dipendenza dai partner dove non strettamente necessaria e di mantenere relazioni con un numero sufficientemente ampio di partner. Si conclude quindi sottolineando come l'abilità di creare e sviluppare relazioni sia chiave per ottenere vantaggio competitivo.

Born Global

Introduzione

Si procede ora alla presentazione dei modelli volti a spiegare il processo di internazionalizzazione delle imprese nate globali. Il capitolo analizza il fenomeno delle Born Global partendo dalle critiche avanzate dalla letteratura ai tradizionali modelli fin qui analizzati. Successivamente si discute della definizione di impresa nata globale, analizzando la molteplicità dei punti di vista offerti dalla letteratura e proponendo una chiave di lettura il più inclusiva e ampiamente condivisa possibile. Si procede poi con l'analisi delle caratteristiche delle imprese Born Global, per concludere infine con la discussione dei fattori che negli ultimi decenni hanno inciso sulla diffusione del fenomeno. Il capitolo ha l'obiettivo di analizzare uno tra i più recenti rami della letteratura sull'internazionalizzazione di impresa e, unitamente al capitolo precedente, fornire il framework teorico per l'analisi del caso di studio successivo.

L'insufficienza dei modelli tradizionali

A partire dagli anni Novanta i tradizionali modelli di internazionalizzazione sono stati oggetto di numerose critiche, mosse da una consistente parte della letteratura partendo dai riscontri di numerosi studi empirici svolti (Knight e Cavusgil, 1996). In generale, il biasimo verso i modelli tradizionali deriva dall'eccessivo determinismo riscontrato nei modelli, i quali, in virtù dell'astrazione necessaria alla loro formulazione, non tengono conto delle contingenze specifiche che ogni singola impresa si trova ad affrontare in termini di ambiente, di struttura dell'industria di riferimento e di strategia di marketing preesistente. È importante sottolineare come la strategia stessa delle singole imprese abbia nella realtà un peso ben maggiore di quello assegnatole nei modelli tradizionali: le imprese spesso scelgono i mercati obiettivo in base alle opportunità che questi offrono, alle risorse a disposizione, al livello di domanda nel mercato domestico e nei mercati esteri e al tipo di prodotti trattati e al loro ciclo di vita, oltre ad attuare strategie diverse per mercati e per prodotti diversi. È inoltre necessario sottolineare come l'impresa possa non seguire un percorso di internazionalizzazione costante e come questo non debba necessariamente incominciare con l'esportazione ma possa essere posto in atto a partire da altre forme di internazionalizzazione, quali le joint venture. Infine si ricorda come il processo non sia necessariamente irreversibile.

Una definizione problematica

Il fenomeno delle imprese nate globali viene descritto per la prima volta da Welch and Luostarinen (1988). Con la diffusione delle ricerche in materia, molti studiosi hanno offerto una propria definizione di Born Global, tra cui:

“Un'impresa che sin dall'inizio cerca di ottenere un significativo vantaggio competitivo derivante dall'uso di risorse e dalla vendita di output in molteplici paesi” (Oviatt e McDougall, 1994, p. 60).

“Piccole imprese orientate alla tecnologia che operano in mercati internazionali sin dai primi giorni della fondazione” (Knight e Cavusgil, 1996, p. 11).

“Imprese di piccole dimensioni che hanno realizzato un rapido processo di internazionalizzazione fin dalle prime fasi del loro sviluppo” (Knight e Cavusgil,

2005, p. 16).

Come si evince dagli esempi sopra riportati, la definizione si è modificata nel tempo, variando da autore ad autore e di ricerca in ricerca, anche a opera di uno stesso gruppo di studiosi.

Alcuni elementi, alla base del concetto stesso di impresa nata globale, sono presenti in tutte le definizioni: è sempre sottolineato come l'impresa operi in diversi paesi e mercati, così come è sempre evidenziato come questo avvenga sin dall'inizio della vita dell'impresa.

Ciononostante altri elementi, seppur considerati chiave da alcuni autori, tanto da inserirli nella definizione stessa di Born Global, non sono considerati fondamentali da altri: il concetto di vantaggio competitivo e la sua significatività compaiono soltanto nella definizione fornita da Oviatt e McDougall; il concetto di piccola impresa compare soltanto nelle definizioni di Knight e Cavusgil; l'orientamento alla tecnologia è sottolineato da questi ultimi soltanto nel lavoro del 1996 mentre scompare nel lavoro del 2005 a favore della rapidità del processo di internazionalizzazione.

La definizione di Oviatt e McDougall

Tra le definizioni qui utilizzate, quella citata con una maggiore frequenza nella letteratura è la prima, che per questa ragione si analizzerà ora in modo più approfondito (Bader e Mazzarol, 2009). Nella definizione sono sottolineati quattro aspetti chiave:

- l'inizio della vita dell'impresa;
- la significatività del vantaggio competitivo acquisito nei mercati internazionali, calcolata sia attraverso il volume delle esportazioni sia attraverso la percentuale di queste sul fatturato totale;
- la molteplicità dei mercati;
- l'uso di risorse e la vendita di output in questi mercati.

Il primo aspetto, pur apparentemente semplice, è di difficile definizione in quanto risulta complesso identificare sia il momento esatto in cui l'impresa prende vita sia quando questo momento possa considerarsi concluso, a favore di uno stadio successivo della vita dell'impresa. La difficoltà riscontrata è dovuta alla natura stessa del fenomeno di cui si discute e risulta quindi difficilmente superabile.

Per quanto riguarda il secondo aspetto, la definizione non richiede esplicitamente una determinata soglia minima, né in termini di volume delle esportazioni né in termini di percentuale di fatturato venduto all'estero. Ne richiede tuttavia la significatività, suggerendo in questo modo come l'attività posta in essere all'estero debba essere determinante per il raggiungimento del vantaggio competitivo. In questo modo si evita sia il rischio di escludere dalla definizione imprese che crescono molto velocemente anche nel mercato domestico, sia il rischio di escludere imprese troppo piccole per raggiungere i livelli minimi richiesti.

Per quanto concerne il terzo aspetto, sono possibili due interpretazioni: molteplicità dei mercati intesa come la somma del mercato domestico e di almeno un mercato estero o molteplicità dei mercati intesa come la somma di almeno due mercati esteri e del mercato domestico.

L'ultimo punto richiesto dalla definizione risulta più semplice da soddisfare per un'impresa operante con prodotti omogenei o generici. Questo è dovuto soprattutto al

fatto che la letteratura in merito si focalizzi molto sul settore tecnologico, benché l'appartenenza all'ICT non sia richiesta in nessuna delle definizioni prese in esame. Per questa ragione, come sottolineato da Bader e Mazzarol (2009), la definizione in questo punto dovrebbe sottolineare come un'impresa Born Global sia tale grazie alla sua abilità di impiegare queste risorse.

In generale, la definizione proposta evidenzia come l'impresa "controlli gli asset, in particolar modo la conoscenza che crea valore, in più di un paese. Il processo di internazionalizzazione avviene all'inizio della vita dell'impresa perché le forze di mercato ne precludono l'espansione nel mercato domestico. Il focus è posto sul controllo delle risorse più che sul loro possesso a causa della loro scarsità [...] (Oviatt e McDougall, 1994, p. 60).

La definizione di Knight e Cavusgil

I due studiosi, con particolare riferimento agli studi del 1996, richiedono due caratteristiche principali e trascurate dagli studi precedenti:

- la dimensione ridotta delle imprese;
- l'importanza della tecnologia.

Il primo aspetto è misurato attraverso due indicatori: il numero dei dipendenti, richiesto al di sotto delle cinquecento unità, e il valore del fatturato annuale, richiesto al di sotto dei cento milioni di dollari.

Per quanto riguarda il secondo aspetto, la tecnologia deve essere vista dall'impresa come la chiave per lo sviluppo di innovazioni determinanti per il raggiungimento del vantaggio competitivo, siano queste di prodotto o di processo.

Benché non rientrante nella definizione, un altro aspetto chiave dello studio è il management, chiamato a vedere al di là delle differenze tra il mercato domestico e i mercati esteri, abbracciando una visione d'insieme che vede il mondo come un unico mercato.

È inoltre richiesta l'esportazione di uno o più prodotti entro due anni dalla fondazione dell'impresa e, a differenza della definizione precedentemente analizzata, è richiesta una soglia minima del volume delle esportazioni pari ad un quarto del fatturato complessivo.

Infine l'impresa è spesso una business to business, con prodotti additivi di grande valore.

Altre definizioni

Nella letteratura specifica è frequente imbattersi in citazioni dello studio di Rennie (1993). Benché l'autore non offra una definizione puntuale del fenomeno, dai suoi lavori emerge una categoria di imprese che, entro due anni dalla propria formazione, procede con l'esportazione in almeno un paese straniero. Si ritiene inoltre che il volume delle esportazioni sia pari ad almeno dodici milioni di dollari australiani, per un totale del 75% circa del fatturato.

L'eterogeneità delle definizioni finora presentate mostra come sia necessario un ulteriore approfondimento, superando la semplice definizione in favore di un sistema più complesso di variabili chiave che identifichino in modo più chiaro e inequivocabile il fenomeno.

Le variabili chiave

Nell'elaborare una definizione più complessa e completa di Born Global è innanzitutto necessario determinare quali siano le variabili chiave in base alle quali svilupparla. Rask e Schröder (2016) individuano a questo proposito due variabili fondamentali: la rapidità del processo di internazionalizzazione, calcolata attraverso il numero di anni intercorsi tra la fondazione dell'impresa e l'inizio del processo di internazionalizzazione, e l'estensione nei mercati internazionali, calcolata attraverso la percentuale di fatturato prodotta nei mercati esteri.

Di seguito si riporta la tabulazione delle principali ricerche svolte sul tema delle imprese nate globali rispetto a queste due variabili.

Ricerca	Rapidità	Estensione
Rennie (1993)	2 anni	75%
Knight e Cavusgil (1996)	2 anni	25%
Madsen et al. (2001)	3 anni	25%
McDougal et al. (2003)	6 anni	n.a
Knight et al. (2004)	3 anni	25%
Chetty e Campbell-Hunt (2004)	2 anni	80%
Luostarinen e Gabrielsson (2006)	n.d.	51%
Kuivalainen et al. (2007)	3 anni	25%
Loane et al. (2007)	6 anni	25%
Zhou et al. (2007)	3 anni	20%
Kuivalainen et al. (2012)	3 anni	25%
Eurofound (2012)	3,5 anni	25%
Sleuwaegen e Onkelinx (2014)	5 anni	n.d.
Sui e Baum (2014)	2 anni	25%
Nummela et al. (2014)	3 anni	25%

Figura 5: Variabili fondamentali per la denominazione di Born Global nella letteratura
Fonte: rielaborazione da Rask e Schröder (2016)

Come si evince dalla tabella, nella letteratura di riscontra un notevole livello di discordanza tra i vari studi. Per quanto riguarda la rapidità del processo di internazionalizzazione, l'intervallo considerato varia dai 2 ai 6 anni, con una media di 3,1 anni e una moda di 3 anni. Ciononostante tra i lavori più di frequente citati nella letteratura e utilizzati in questo elaborato come riferimento si utilizza come soglia massima il valore più restrittivo pari a 2 anni. Per quanto riguarda l'estensione nei mercati internazionali, l'intervallo considerato varia dal 20% al 80%, con una media del 32% e una moda del 25%. Anche in questo caso tra i lavori più frequentemente citati nella letteratura si utilizza come soglia massima uno tra i valori più restrittivi, pari al 25% del fatturato.

Emerge inoltre un ulteriore livello di eterogeneità della letteratura. La discordanza infatti si riscontra non soltanto analizzando le definizioni puntuali fornite dai vari studiosi ma anche dall'analisi delle caratteristiche del campione di imprese da essi utilizzato per analizzare il fenomeno. Queste differenze, benché superabili, potrebbero essere una delle ragioni alla base della molteplicità delle chiavi di lettura e, di conseguenza, delle conclusioni tratte sul fenomeno delle imprese nate globali.

La definizione

Per superare le problematiche fin qui evidenziate e procedere alla definizione del fenomeno, si procede ora all'individuazione degli elementi chiave sottolineati nelle definizioni analizzate. In questo modo è possibile estrarne gli elementi comuni e utilizzarli per cogliere l'essenza del fenomeno (Bader e Mazzarol, 2009).

Il primo elemento richiesto perché un fenomeno possa essere definito impresa nata globale è la presenza di un'impresa. Pur nella banalità della richiesta, questo primo elemento non deve essere sottovalutato, in quanto sottrae dalla definizione ogni attività posta in essere da uno o più individui non rientrante nei canoni previsti di impresa.

Il secondo elemento richiesto è la vendita nei mercati globali di almeno un prodotto. Nonostante tutte le definizioni qui riportate siano concordi su questo punto, l'utilizzo operativo di questa richiesta fa riscontrare le prime disomogeneità tra le definizioni: se da un lato Oviatt e McDougall non pongono alcune soglie minime di volumi o percentuali delle vendite nei mercati globali, altri studi, come quelli di Knight e Cavusgil e di Rennie, richiedono il raggiungimento di soglie minime. Per questa ragione, come anticipato, si preferisce la definizione più ampia e non sono richieste soglie minime.

Il terzo elemento richiesto è da ricercarsi nella tempistica entro la quale l'impresa è chiamata ad effettuare l'internazionalizzazione. Come l'elemento precedente, anche in questo caso le soglie massime non sono chiave in tutti gli elaborati e risultano discordanti in letteratura. In generale, molti studi richiedono che l'internazionalizzazione avvenga all'inizio della vita dell'impresa, variandone il significato di studio in studio. Ai fini della definizione si sceglie, in questo caso, la soglia massima di due anni.

Il quarto elemento è da ricercarsi nel numero di paesi che dovrebbero essere coinvolti. Si preferisce in questo caso la definizione più ampia, definendo l'attività nei mercati globali come l'attività svolta in almeno un mercato internazionale in aggiunta al mercato domestico.

Il quinto elemento consiste nell'intervallo nel quale dovrebbe, idealmente, collocarsi il fatturato totale dell'impresa. Per quanto riguarda il limite inferiore, esso è considerato chiave soltanto negli studi di Rennie, ed è quindi non richiesto in questa definizione. Per quanto riguarda il limite superiore, in molti studi è richiamato il concetto di piccola impresa. Ciononostante è raro riscontrare l'espressione di una soglia massima puntuale: per questa ragione anche il limite di una soglia massima del volume dell'attività è escluso.

Infine l'ultimo elemento consiste nella rilevanza della tecnologia nell'impresa. Ancora una volta, benché diffuso in letteratura, l'elemento è citato nella definizione puntuale soltanto da Knight e Cavusgil e non è quindi richiesto in questa definizione.

Riassumendo quanto fin qui discusso e come evidenziato da Bader e Mazzarol, un'impresa nata globale è: "un'impresa di qualunque dimensione e guidata da chiunque che porti a termine almeno una vendita internazionale di almeno un prodotto entro due anni dalla propria fondazione in almeno un mercato estero, senza limiti posti sul valore della vendita o sull'importanza della tecnologia nel prodotto, e senza possedere alcun capitale o quotazione su cui contare per entrare nel nuovo mercato" (Bader e

Mazzarol, 2009, p. 10).

In ultima battuta, tenendo conto della definizione a cui si è pervenuti e riassumendola per semplicità, evidenziandone gli elementi chiave, un'impresa Born Global è: "Una nuova impresa che porta a termine almeno una vendita internazionale in almeno un nuovo mercato entro due anni dalla fondazione" (Bader e Mazzarol, 2009, p. 11).

Le caratteristiche

Giunti a una definizione del fenomeno in esame, si prosegue ora con l'analisi delle caratteristiche principali delle imprese nate globali. Così come per la definizione, anche in questo caso la letteratura propone numerosi punti di vista, offrendo chiavi di lettura eterogenee. Più studi sono qui presi come riferimento, per gettare luce su più lati del fenomeno, analizzati da autori diversi. In particolare, si prendono come riferimento gli studi di Chetty e Campbell-Hunt (2004), Knight e Cavusgil (1996), e Rask e Schröder (2016).

La prima caratteristica è l'importanza limitata data al mercato domestico, in quanto molto piccolo se non, in alcuni casi limite, inesistente. Questo è dovuto al tipo di mercato nel quale le imprese nate globali decidono di operare: trattandosi di un mercato di nicchia, il solo mercato domestico si dimostra presto insufficiente, spingendo all'apertura verso i mercati esteri. In questo modo essi diventano fonte di opportunità di sviluppo, superando l'ottica classica secondo la quale rappresentano una fonte di rischio e di incertezza.

La seconda caratteristica, collegata alla prima, è la visione del mondo come un unico mercato, superando la visione tradizionale per cui l'ambiente in cui opera l'impresa si suddivide in mercato domestico e in uno o più eventuali mercati esteri.

Risulta collegata anche la terza caratteristica, in base alla quale la distanza fisica dei nuovi mercati esplorati dall'impresa è un fattore di limitato impatto nella decisione dell'allocazione delle risorse.

La quarta caratteristica è da ricercarsi nel ruolo fondamentale ricoperto dalla strategia nel processo di internazionalizzazione dell'impresa, sia questa riferita al percorso intrapreso, sia questa riferita al ritmo con cui è posto in essere. La strategia, mix di pensiero strategico, azione strategica, sviluppi emergenti, occasioni e necessità, è per le imprese Born Global fondamentale in quanto condizione necessaria per la sopravvivenza nelle nicchie di mercato nelle quali operano.

La quinta caratteristica, comune a molte Born Global ma non propria di tutte le imprese rientranti nella categoria, consiste nella clientela delle imprese, da ricercarsi non nel consumatore finale ma in altre imprese. La formula business to business spiega quindi la sesta caratteristica, ovvero l'importanza del network: come anticipato, varie forme di network sono frequenti nel mondo delle Born Global e proprio queste possono aiutare le imprese a stringere con più agilità rapporti con la clientela.

Legato a questo, inoltre, è anche l'uso della tecnologia, che aiuta ad apprendere e ad avvicinarsi ai clienti globali ed è fonte di nuove idee sui prodotti e su nuove modalità di svolgere business.

L'ottava caratteristica è da ricercarsi nelle caratteristiche dei manager, con particolare riferimento alla loro esperienza pregressa e a una crescente e più sviluppata capacità

di apprendimento.

La nona caratteristica si riscontra nel livello più elevato di turnover e di produttività riscontrato nelle imprese Born Global rispetto alle imprese tradizionali. È inoltre interessante notare come non solo anche il numero di dipendenti e il numero di mercati raggiunti sia maggiore, ma anche i tassi di crescita di questi ultimi lo siano. Infine è da sottolineare come le imprese nate globali mantengano queste ultime peculiarità nel tempo, anche dopo aver superato la fase di start up, fenomeno che invece non avviene né per il livello di turnover né per il livello della produttività del lavoro, forse in virtù del fatto che questi risultano già molto elevati nel momento dell'avvio dell'impresa.

Il paragone con le altre imprese

Definite le caratteristiche delle imprese nate globale, si procede ora con il paragone tra queste ultime e altre tipologie di imprese. In particolare si sottolineano le differenze sia con imprese che perseguono la tradizionale strategia di internazionalizzazione sia con imprese che preferiscono concentrare la propria attività nel mercato domestico (Moen, 2002).

Le differenze sono riassumibili in termini di:

- vantaggi competitivi,
- strategia di differenziazione,
- orientamento globale,
- situazione ambientale,
- capacità di apprendimento.

In termini di vantaggi competitivi, le Born Global possono contare su un migliore uso della tecnologia e dell'innovazione di prodotti e processi. Le imprese che seguono il tradizionale percorso di internazionalizzazione possono invece contare sui vantaggi ottenuti attraverso la posizione nei mercati esteri, costruita negli anni richiesti dal processo a stadi intrapreso.

In termini di strategie di differenziazione, le imprese Born Global sono più propense a seguire strategie di nicchia, con un alto livello di specializzazione. L'orientamento globale risulta molto diffuso, con una preponderante visione del mondo come unico mercato, visione spesso mancante nelle altre tipologie di imprese.

La situazione ambientale risulta spesso ostica nel mercato domestico per le imprese Born Global; risulta invece generalmente positiva per quanto riguarda altri tipi di imprese, tanto da spingere o a limitare l'ambiente dell'impresa al mercato domestico o a fungere da sostegno per le imprese che decidono di intraprendere il processo di internazionalizzazione.

È infine interessante notare come le imprese Born Global si differenzino dalle altre anche in termini di capacità di apprendimento, in quanto è richiesto dal percorso scelto una maggiore aggressività nello stile di apprendimento (Chetty e Campbell-Hunt, 2004).

Le caratteristiche dibattute

Fino a questo punto sono state presentate caratteristiche sulle quali la letteratura si è espressa in modo chiaro, offrendo un diffuso consenso. Esistono tuttavia alcuni temi

ancora oggetto di dibattito, sui quali gli stessi studi empirici hanno dato risposte contraddittorie. Tra i più diffusi di questi temi si riscontrano la specializzazione delle imprese nate globali nei settori high tech e le specificità nel processo di internazionalizzazione che rendono le imprese Born Global tali.

La specializzazione nei settori high tech

Il tema della specializzazione nel settore high tech è oggetto di un acceso dibattito (Bader e Mazzarol, 2009; Rask e Schröder, 2016). Esiste infatti una diffusa convinzione in base alla quale le imprese Born Global operino prevalentemente nei settori knowledge-intensive e technology-intensive: in virtù della maggiore integrazione, infatti, questi settori fungerebbero da stimolo allo sviluppo delle imprese nate globali. Esiste tuttavia un significativo ramo della letteratura che sostiene come la presenza di imprese Born Global non sia da ricollegarsi a un particolare settore o industria.

È inoltre importante sottolineare come, seguendo il primo ramo della letteratura qui presentato, le ricerche empiriche spesso siano condotte all'interno dei settori high tech, rafforzando la percezione che questo sia l'unico settore in cui le imprese nate globali possano emergere e confinando la validità degli studi condotti soltanto all'interno di questi settori. Si ricorda infine come la numerosa presenza di imprese nate globali in questi settori sia in parte determinata dalla necessità di sfruttare le economie di scala, ampliando il numero di mercati coinvolti sin dai primi momenti di vita dell'impresa, per ripartire con più agilità gli ingenti investimenti in ricerca e sviluppo necessari.

Le specificità del processo di internazionalizzazione

Le peculiarità che distinguono il processo di internazionalizzazione delle imprese nate globali dalle altre imprese è, come si è visto, un altro oggetto di acceso dibattito (Bader e Mazzarol, 2009; Chetty e Campbell-Hunt, 2004).

In particolare, un filone della letteratura sottolinea come non sia il ritmo con il quale le imprese portano a termine il processo di internazionalizzazione a renderle tali, ma il più aggressivo stile di apprendimento, caratterizzato dalla partecipazione nel mercato, dalla sperimentazione, dalla tolleranza verso i fallimenti iniziali e dalla più attiva modalità di ricerca di soluzioni a ogni problema emergente.

È inoltre interessante notare come un filone di studi sottolinei come, a differenza di quanto spesso riscontrato nella restante letteratura, anche le imprese Born Global scelgano inizialmente i paesi nei quali intraprendere il processo di internazionalizzazione sulla base della prossimità fisica. Soltanto in un secondo momento, le imprese nate globali si distanzieranno da quanto previsto dai tradizionali modelli di internazionalizzazione, a favore dei modelli specifici.

Infine è necessario evidenziare l'esistenza di un filone di studi che si interroga sulla correttezza della formulazione di modelli di internazionalizzazione delle imprese nate globali. In particolare, ci si interroga se sia corretto definire le imprese Born Global come un nuovo fenomeno all'interno del panorama dell'internazionalizzazione delle imprese o se sia più corretto analizzarlo come una variante dei tradizionali processi di internazionalizzazione.

I fattori alla base della diffusione

Le imprese nate globali sono un fenomeno recente, sia dal punto di vista dell'analisi della letteratura sia dal punto di vista del riscontro empirico. Si analizzano ora le ragioni in base alle quali il fenomeno è emerso nell'ultimo trentennio (Knight e Cavusgil, 1996; Chetty e Campbell-Hunt, 2004).

Una delle principali ragioni alla base della diffusione è la notevole crescita di importanza delle nicchie di mercato che, come si è visto, rappresentano l'ambiente della maggior parte delle imprese Born Global. La crescente domanda per prodotti specifici e fatti su misura per le esigenze del cliente aiuta infatti le imprese nate globali a sopravvivere alla competizione globale. A questa ragione sono collegate inoltre le mutate condizioni dell'ambiente competitivo, come il cambiamento delle dinamiche all'interno delle industrie e dei mercati.

Un'altra delle ragioni fondamentali per la loro diffusione è lo sviluppo della tecnologia, sia per quanto riguarda i processi sia per quanto riguarda le comunicazioni. Nel campo dei processi, i progressi tecnologici hanno reso possibile lo sviluppo in serie di microprocessori più economici e hanno stimolato la creazione di prodotti non standardizzati, favorendo la competitività nel mercato globale anche per le imprese che operano su scala più ridotta. Nel campo della comunicazione, i progressi tecnologici hanno semplificato il coordinamento delle operazioni in paesi diversi, abbassando i costi associati al passaggio delle informazioni e rendendo più semplice il contatto con distributori, partner commerciali, fornitori e clienti. Proprio queste ultime due categorie, in quanto internazionali a loro volta, spingono l'impresa a concepire il proprio ambiente di riferimento come internazionale sin dalle prime fasi del ciclo di vita.

Tra i fattori alla base della diffusione è importante ricordare inoltre come i mezzi necessari per avviare il processo di internazionalizzazione siano diventati accessibili anche per le imprese con una minore entità di asset a disposizione: in particolar modo, grazie alla diffusione su scala globale della tecnologia e all'integrazione dei mercati finanziari, è oggi possibile reperire più facilmente le risorse necessarie.

Un'altra ragione consiste nei vantaggi acquisiti dalle imprese nate globale in virtù della loro dimensione molto spesso ridotta, come la più marcata capacità di adattamento alle esigenze del cliente, la flessibilità, il tempo di risposta più ridotto e la più rapida capacità di adattamento agli standard internazionali e ai gusti riscontrati nei mercati esteri. Più in generale, il vantaggio competitivo di queste imprese risiede nel forte orientamento al cliente e alla soddisfazione dei suoi bisogni.

Si ricordano inoltre, come già discusso, la presenza delle imprese Born Global all'interno dei network globali e le conseguenti partnership con numerose imprese già operanti in numerosi mercati esteri.

Infine tra le ragioni alla base della diffusione è necessario sottolineare l'omogeneità culturale e il cambiamento sociale che si stanno osservando a livello mondiale e le nuove capacità imprenditoriali e relazionali che stanno emergendo come caratteristica peculiare dei fondatori delle imprese nate globali.

In sintesi

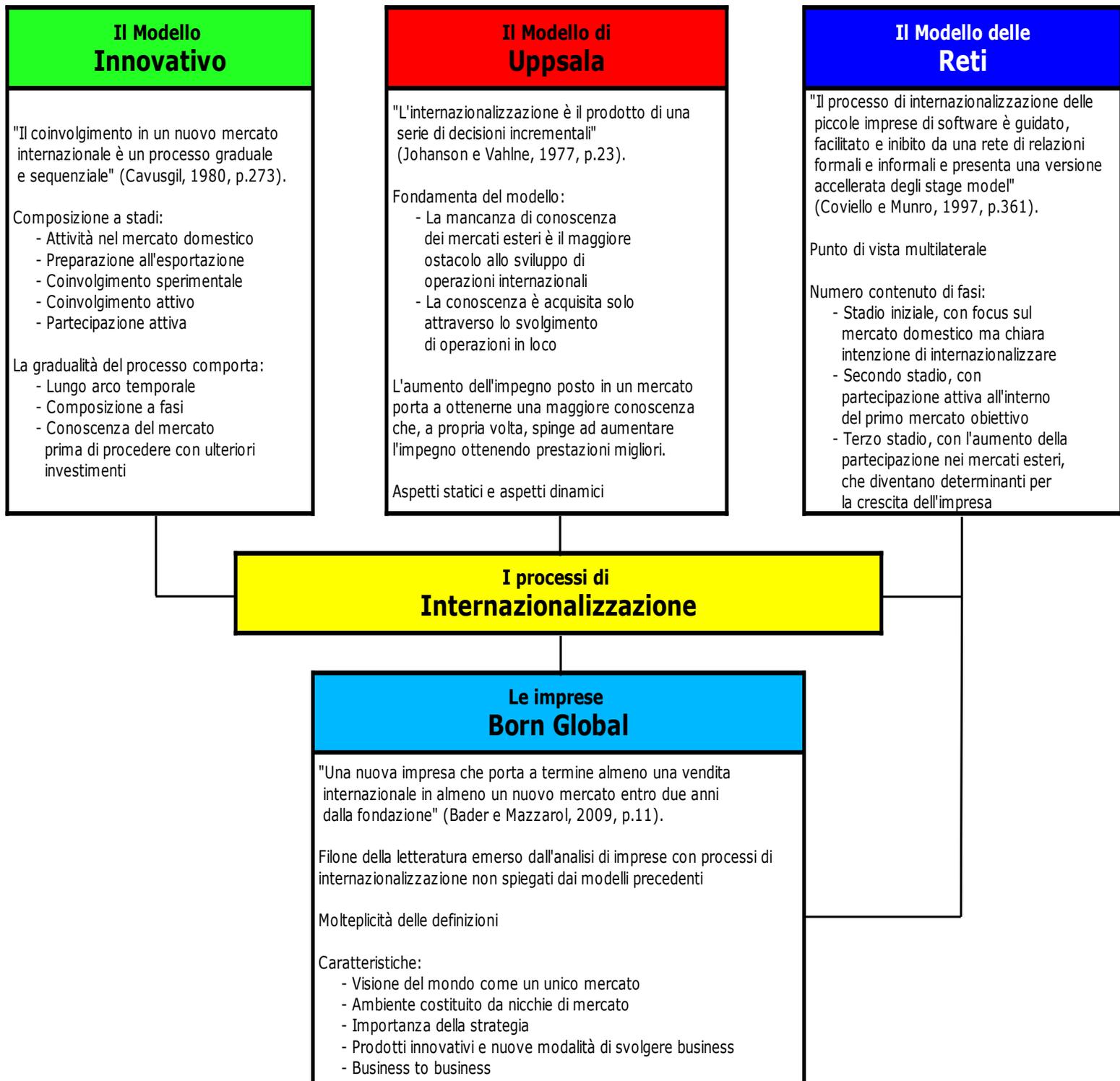


Figura 6: Variabili fondamentali del processo di internazionalizzazione nella letteratura
Fonte: elaborazione personale

Caso di studio

A conclusione del percorso sin qui proposto, si procede con l'analisi di un caso di studio empirico. Quest'ultima parte dell'elaborato ha lo scopo di analizzare un'impresa selezionata sulla base del modello proposto nella letteratura Born Global, evidenziando sia gli aspetti per i quali la letteratura più recente si dimostra in grado di proporre un buon modello predittivo per la realtà empirica sia gli aspetti per i quali emerge una discrepanza tra le due. Nel secondo caso, si mira a discutere sull'ammontare della discrepanza e se questo comporti la necessità di ricorrere ad altri modelli. Infine, si discuterà se e in quale misura i modelli tradizionali possano fungere da valida alternativa.



*Figura 7: Logo di Snapp
Fonte: blog ufficiale*

Snapp

L'impresa scelta come caso di studio è Snapp, impresa che si occupa di fornire una piattaforma per la programmazione di applicazioni attraverso lo smartphone. Lo sviluppo delle applicazioni attraverso la piattaforma è molto semplice e richiede poche conoscenze tecniche, così come richiesto dal mercato obiettivo: l'impresa opera infatti prevalentemente in Africa, in America Latina e nel Sud-est asiatico, dove una ridotta percentuale della popolazione possiede le conoscenze tecniche e gli strumenti necessari alla programmazione. Queste limitazioni nei mercati obiettivo non sono viste come ostacolo ma come fonte di vantaggio competitivo: l'impresa mira a fornire uno strumento innovativo, sfruttando un mercato con limitata presenza di competitors ma crescente potere di acquisto e domanda.

Nata globale

Snapp incarna la definizione di impresa nata globale. È stata fondata nel 2013 in California, durante un progetto che ha visto coinvolti uno studente italiano, un cileno e un israeliano. La fase di progettazione è avvenuta in Cile, mentre il lancio del prodotto è avvenuto dalla sede di Tel Aviv. Dal 2017 l'impresa ha spostato la sede a New York, per avvicinarsi a nuovi investitori operanti negli Stati Uniti ma non è da escludere in un futuro non molto lontano un ulteriore possibile spostamento. Ad oggi l'impresa conta tredici membri dello staff, provenienti da Italia, Cile, Israele, Regno Unito, Bulgaria e Ungheria.

Considerando l'ampio numero di paesi coinvolti nelle varie fasi finora susseguite nella vita di questa giovane impresa, non è difficile immaginare il motivo per cui essa sia stata scelta come esemplificativa per le imprese Born Global in questo elaborato. Anche soltanto l'identificazione di un paese da etichettare come paese natio dell'impresa risulta complesso e almeno quattro paesi potrebbero essere chiamati in causa.

Il primo tra questi sono gli Stati Uniti, in quanto sede della Singularity University, dove i tre soci fondatori si sono incontrati e dove è nata l'idea, concepita inizialmente come risoluzione ad un problema comune riscontrato durante un progetto.

Il secondo paese è l'Italia, paese natio di uno dei fondatori e oggi CEO di Snapp, che ha permesso agli allora dodici membri dello staff di incontrarsi di persona per la prima volta, ponendo le basi per la costruzione di un progetto più a lungo termine.

Il terzo paese coinvolto è il Cile, non soltanto in quanto paese natio di uno dei fondatori, ma soprattutto in quanto paese che ha visto l'idea precedentemente formulata trasformarsi: da soluzione ad un problema contenuto in un progetto a progetto a sé stante. Quella che precedentemente era un'idea diventa in questo paese un'impresa. Tra i meriti del paese non è da dimenticare inoltre il contributo finanziario offerto dai progetti di finanziamento delle startup di cui ha goduto Snapp nel periodo di permanenza nel paese.

Il quarto e ultimo paese è Israele, paese natio del terzo fondatore e sede dell'impresa al momento del lancio del prodotto sul mercato. Così come avvenuto per il Cile, non è da escludere né il fondamentale contributo offerto dal paese dal punto di vista finanziario né il contributo offerto dalla città di Tel Aviv dal punto di vista di idee e contatti.

Dei quattro paesi qui citati nessuno può essere davvero considerato il paese di origine di Snapp, in quanto i contributi di tutti e quattro i paesi, benché molto diversi in forme ed entità, risultano essenziali, rendendo impossibile selezionarne uno soltanto. Per questa ragione si può concludere che Snapp è un'impresa nata globale, nell'accezione più letterale del termine: non solo soddisfa la definizione più generale a cui si è pervenuti attraverso l'analisi della letteratura ma soddisfa anche le tre definizioni più comunemente utilizzate, benché diverse tra loro. Questo risulta possibile in quanto Snapp coglie l'essenza di un'impresa nata globale: un'impresa che non solo opera in diversi mercati fin dalla sua fondazione, ma che soprattutto vede questi mercati come un unico mercato, superando la tradizionale divisione netta tra mercato domestico e mercati esteri.

Il mondo come un unico mercato

Una delle caratteristiche fondamentali richieste alle imprese per poter assumere la denominazione di Born Global è la visione del mondo come un unico mercato. Si supera in questo modo la visione tradizionale dei mercati, suddivisi in domestico ed esteri, fondamentale nel modello Innovativo e nel modello di Uppsala e riproposta anche nel modello delle reti.

Come si è visto, Snapp supera la tradizionale visione dualistica dei mercati, scegliendo di operare in una pluralità di mercati, diversi ma connessi, senza individuare in nessuno di essi un mercato domestico. Si può affermare che l'impresa abbia scelto il mondo come proprio mercato di riferimento, in quanto il prodotto è disponibile in ogni area del mondo istantaneamente e senza limitazioni. Come ricorda lo stesso CEO di Snapp, uno degli obiettivi a lungo termine è quello di dimostrare come l'impresa sia *"scalabile in qualunque mercato"*¹.

Ciononostante, è necessario sottolineare come alcune aree del mondo siano più idonee ad accogliere l'offerta dell'impresa e come siano le imprese di queste aree del mondo il target al quale l'impresa si rivolge. In particolare, le aree geografiche di maggiore interesse per Snapp sono l'Africa, il Sud America e il Sud-est asiatico. La scelta non è affatto casuale: Snapp propone una piattaforma per lo sviluppo di

¹ Fonte: http://bimag.it/management/protagonisti/snapp-app-che-crea-app-per-diventare-la-google-del-mobile_407584/

applicazioni senza l'ausilio né di conoscenze tecniche approfondite né di un computer. Per questa ragione, l'offerta si focalizza in paesi dove la mancanza di questi due elementi rappresenta un ostacolo di non lieve entità per i potenziali entranti nel mercato, assicurando a Snapp un vantaggio competitivo notevole. Non è tuttavia da escludere che l'impresa possa però estendersi in futuro anche in Europa e in Nord America.

La specializzazione nei paesi in via di sviluppo, se da un lato permette l'ingresso in un mercato molto attraente dal punto di vista delle forze competitive, dall'altro comporta un problema dal punto di vista della conoscenza del mercato e delle preferenze delle imprese. Come sottolineato nel modello di Uppsala, le imprese tendono a scegliere mercati noti per operare e la maggiore conoscenza di un mercato stimola l'impresa ad investire nuove risorse nella stesso. Tuttavia, ciò non è possibile nel caso di Snapp: l'impresa sta lavorando per creare un'offerta prima assente, andando a stimolare un mercato in espansione ma ancora molto giovane. Non è quindi possibile raccogliere informazioni sul mercato prima dell'ingresso nello stesso, né di procedere per fasi come suggerito dal modello Innovativo e dal modello di Uppsala, né di appoggiarsi a player di maggiore dimensione con esperienza nel settore. L'impresa in questo caso non può fare altrimenti se non procedere, accumulando informazioni sul mercato già durante la fase di attività e correggendo eventuali sviste nell'offerta quando questa è già stata posta in essere. Questo, se da un lato è limitante in termini di capacità di azione e risorse, dall'altro funge da stimolo all'impresa per un miglioramento continuo e le conferisce ulteriore vantaggio competitivo in termini di conoscenza del mercato così acquisita.

Oltre il concetto di nicchia

Un'altra delle caratteristiche tipiche delle Born Global è la presenza delle imprese in nicchie di mercato: considerando le diffuse ridotte dimensioni, le imprese nate globali preferiscono lavorare in un ambiente transazionale più ridotto, per evitare il confronto con competitor che lavorano su scale superiori. La presenza nel settore high tech, caratteristica non necessaria per la denominazione di Born Global ma diffusa tra di esse, diffonde ulteriormente questa caratteristica.

È discutibile se Snapp possa essere considerata un'impresa che lavora in nicchie di mercato. Se da un lato infatti si concentra sui paesi in via di sviluppo, tralasciando i tradizionali mercati del Nord America e dell'Europa, più ampi e con un maggior numero di risorse ma anche con una maggior presenza di competitor, dall'altra la scelta di operare in tre diversi continenti non può essere definita propriamente una strategia di nicchia. Le stime infatti suggeriscono un'evoluzione di questi paesi, che porterà il mercato entro il 2020 ad un aumento degli utenti fino a raggiungere la quota di 1,35 miliardi. Tra i due punti di vista, quest'ultimo prevale: soltanto perchè il mercato servito non è quello tradizionalmente scelto dalle imprese high tech, questo non significa che il mercato scelto rappresenti una nicchia, in particolar modo tenendo conto delle sue dinamiche evolutive.

La segmentazione di mercato e la strategia

È necessario sottolineare come l'impresa abbia suddiviso i possibili mercati in tre aree, elaborando strategie diverse per ognuna di esse:

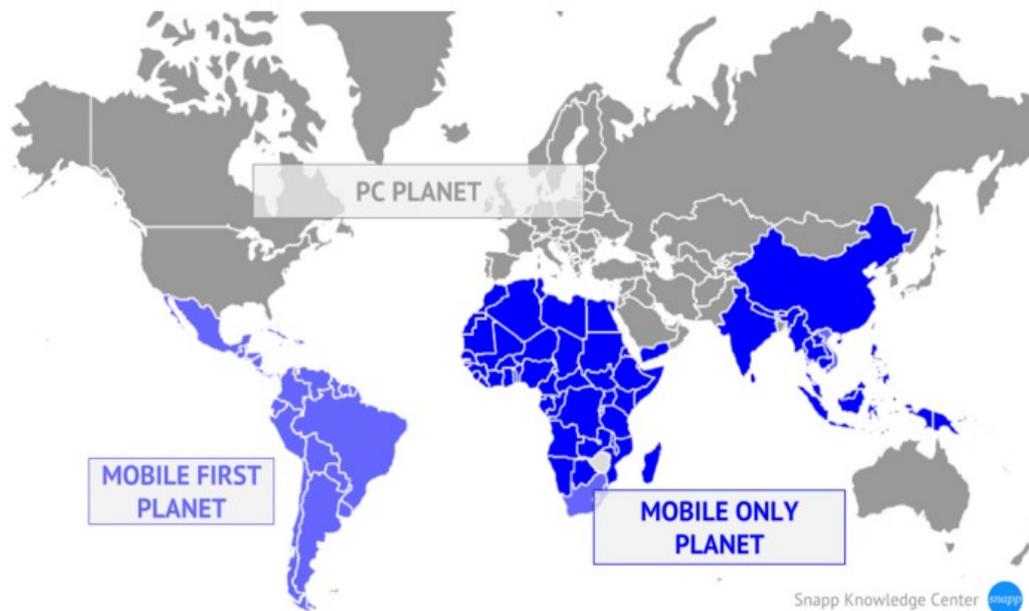


Figura 8: Suddivisione del mercato a seconda della modalità di accesso ad internet
Fonte: blog ufficiale

La prima zona è composta dai paesi con il maggiore potere d'acquisto e comprende il Nord America, l'Europa, l'Australia e il Medio Oriente. Quest'area è definita desktop economy, in quanto gli utilizzatori vedono nel computer il device più idoneo per svolgere l'attività lavorativa, relegando i device mobili, e in particolare lo smartphone, prevalentemente al tempo libero. La preferenza è da ricollegarsi al potere d'acquisto di questi paesi: la maggior capacità di spesa ha permesso loro di introdurre per primi i computer nel mondo del lavoro, rendendoli ad oggi lo strumento essenziale per svolgere business. Questo ha portato ad una limitata diffusione degli strumenti mobili: nonostante la loro praticità ed economicità, l'esperienza passata e i pregiudizi prevalgono.

Per questa ragione Snapp, pur non rinnegando la possibilità di estendersi in futuro in questi paesi, non individua in essi il mercato di riferimento.

La seconda zona è composta dal Centro e Sud America e dal Sudafrica e comprende paesi con un medio potere di acquisto. Quest'area è definita mobile-first economy, in quanto l'utilizzo dei device mobili è molto diffuso sia in ambito lavorativo sia nel tempo libero, risultando predominante sui PC. Ciononostante questo non significa che la diffusione dei computer sia modesta: benché ad essi siano preferiti gli strumenti mobili, i PC accompagnano la vita degli utilizzatori, affiancandoli in ambito business per le attività ritenute più delicate e complesse. Gli utilizzatori presenti in questi paesi hanno inoltre un'ottima capacità d'uso dei device, siano questi mobili o laptop.

La preferenza per gli strumenti mobili e l'ottima capacità dimostrata nel loro utilizzo hanno attirato l'attenzione di Snapp che vede in questa area, con particolare riferimento al Sud America, uno dei mercati di riferimento.

La terza zona è composta dall'Africa e dai paesi del Sud-est asiatico e comprende paesi con un potere d'acquisto limitato. Questa area è definita mobile-only economy:

in virtù del limitato potere d'acquisto, infatti, questi paesi non sono stati coinvolti nella vera e propria rivoluzione delle modalità di svolgimento dell'attività lavorativa che ha colpito le prime due aree con l'avvento dei PC. La trasformazione sta avvenendo in questo momento, con l'introduzione degli strumenti mobili. In questa area gli smartphone rappresentano spesso l'unica modalità di accesso alla rete internet: per questa ragione essi sostituiscono completamente i computer nella gestione dell'ambito lavorativo degli utenti. Questi utilizzatori inoltre, non essendosi mai confrontati con un PC, non presentano i preconcetti che caratterizzano la prima area e ne limitano l'uso degli strumenti mobili: prevalgono in questo caso la praticità e l'economicità offerti. È interessante notare come, benché gli utenti presentino un livello molto più basso di competenze iniziali, essi siano perfettamente in grado di utilizzare la piattaforma offerta dall'impresa, sia in virtù della semplicità del prodotto, perfettamente studiato per andare incontro alle particolari necessità presentate, sia in virtù della straordinaria capacità di apprendimento degli utilizzatori stessi.

Per queste ragioni Snapp ha visto in questa zona il proprio mercato di riferimento, con particolare riferimento all'Africa, visto dall'impresa nella prima fase di vita come obiettivo primario.

Con la segmentazione del mondo in tre aree distinte Snapp si propone di analizzare gli utenti e le loro necessità, per proporre un'offerta su misura: come ricorda il CEO dell'impresa, è infatti fondamentale *"conoscere il proprio utente obiettivo"*² per proporre un'offerta davvero efficace e soddisfacente. La strategia dell'impresa si basa proprio su questo assioma: conoscere gli utilizzatori e le loro modalità d'uso della piattaforma, adattando l'offerta a seconda delle diverse necessità presentate. Come evidenziato dal CEO, è necessario *"superare l'idea per cui la stessa soluzione possa essere valida per tutti gli utilizzatori, a favore di un'offerta mirata e personalizzata"*³.

L'innovazione

È molto dibattuto in letteratura se l'innovazione e l'utilizzo della tecnologia debbano essere considerate caratteristiche determinanti perché un'impresa possa assumere la denominazione di Born Global. Come è stato precedentemente evidenziato, prevale la tesi negativa, benché il livello di innovazione e tecnologia siano in media molto alti nelle imprese nate globali. Snapp non fa eccezione. L'impresa è da considerarsi innovativa sia dal punto di vista del prodotto offerto sia dal punto di vista della modalità di svolgimento dell'attività.

Come già accennato, Snapp fornisce una piattaforma per la programmazione di app direttamente dallo smartphone. È sufficiente scaricare l'applicazione ufficiale, Snapp Builder, e identificare la categoria di prodotto al quale si è interessati: business, per piccole e medie imprese, organizzazione di eventi o non-profit. Il contenuto innovativo del prodotto non risiede tanto nell'attività che esso permette di svolgere, quanto negli strumenti che richiede per svolgerla: non sono richieste né conoscenze tecniche né il possesso di un computer per la progettazione delle applicazioni nella piattaforma. Il prodotto, per caratteristiche dell'offerta e contenuto innovativo, colloca l'impresa nel settore dell'high tech.

Per quanto riguarda la modalità di fare business, Snapp propone un approccio innovativo, più vicino agli utenti e alle loro necessità. Scegliere l'Africa, il Sud America

² Fonte: <https://snappbuilder.com/2016/04/17/mobileonly-time-to-rethink-mobile-design/>

³ Fonte: <https://snappbuilder.com/2016/02/15/mobileonly-the-rise-of-a-mobile-planet-2/>

e il Sud-est asiatico come mercati obiettivo per un'impresa high tech è senza dubbio un fattore altamente innovativo. La scelta si conferma ancora più innovativa se si considera come di norma le imprese dei settori technology-intensive non soltanto fissino il proprio target negli Stati Uniti e nell'Europa, ma soprattutto come esse stesse siano collocate in questi paesi. Questo comporta la scarsa conoscenza di tutti i possibili utenti al di fuori dell'area obiettivo e quindi, come evidenziato anche dal modello Innovativo e dal modello di Uppsala, rinforza la scarsa propensione a progettare un'offerta su misura per loro. Snapp supera questa concezione, indirizzando l'offerta nei paesi mobile-only e proponendo soluzioni ad hoc.

Business to business

La formula business to business, benchè non necessaria per la denominazione di Born Global, è molto diffusa tra le imprese nate globali, anche in virtù dell'importanza della rete per la sopravvivenza di queste imprese.

Snapp non fa eccezione: l'offerta è rivolta principalmente ad altre imprese, ma non è da escludere l'utilizzo del prodotto anche da parte di altri consumatori, per i quali è pensata un'offerta mirata. L'impresa nasce come business to business, con l'idea di proporre uno strumento economico e di facile utilizzo per le piccole imprese che non dispongono delle risorse necessarie per contattare una figura professionale per lo sviluppo della propria app o del proprio sito web ma dai quali trarrebbero beneficio. Con il tempo l'offerta si è ampliata, includendo strumenti idonei anche per le imprese di medie dimensioni e proponendo uno store secondario nel quale inserire la propria app, a costi di mantenimento più contenuti rispetto agli store classici. Nasce così una vera e propria piattaforma di app, progettate attraverso l'applicazione di Snapp Builder e mantenute in circolazione attraverso lo store.

Infine il target è stato ampliato aggiungendo le organizzazioni non-profit, l'organizzazione di eventi e i blog. Queste ultime tipologie di utenti presentano necessità diverse alle quali Snapp va incontro attraverso soluzioni idonee e uniche. È discutibile se queste categorie possano essere considerate propriamente dei business: da un lato esse si avvicinano molto alle imprese per pubblico e diffusione, dall'altro, in particolar modo i blog, si avvicinano al pubblico attraverso una modalità più personale, proponendo un'esperienza più diretta di quanto le imprese siano in grado di fare. In ogni caso, considerando come l'offerta sia rivolta principalmente alle imprese, si può concludere che Snapp sia a tutti gli effetti un'impresa business to business.

Le reti

Tra i modelli tradizionali di internazionalizzazione dell'impresa, il modello delle reti è il più recente e il più adatto a spiegare l'evidenza empirica emersa in molti casi di studio, anche in riferimento a imprese nate globali. Snapp non fa eccezione.

L'impresa, che in appena quattro anni è cresciuta in modo esponenziale, passando da progetto universitario a impresa presente a livello globale, deve il proprio successo anche alla rete di partner che l'ha accompagnata, fornendo consigli e capitali. Tra i primi partner si ricordano Startup Chile, progetto promosso dal governo cileno che ha prestato i primi finanziamenti e permesso lo sviluppo di Snapp nella primissima fase di vita e Wayra Chile, progetto a sostegno delle startup promosso a livello internazionale da Telefónica, gigante delle telecomunicazioni, che, oltre a fornire i capitali necessari alla sopravvivenza dell'impresa, ha messo a disposizione anche la propria esperienza

pluridecennale. Ulteriori contatti sono stati ottenuti a Tel Aviv, attraverso la partnership con un venture capitalist israelo-americano.

Con il trasferimento negli Stati Uniti è aumentato sia il numero di partner nella rete sia l'entità del contributo da loro offerto, in particolar modo a livello di consulenza: per poter permettere il lancio decisivo sul mercato africano, Snapp ha stretto collaborazioni con Google, Mozilla e PayPal Africa, ottenendo da queste multinazionali non tanto risorse finanziarie quanto attività di supporto. Si supera così la prima fase della vita dell'impresa nelle reti: Snapp cresce e così la sua rete e necessita di relazioni con imprese in grado di offrire la guida necessaria per entrare in un mercato tanto vasto quanto sconosciuto. È importante sottolineare come il mercato scelto dall'impresa sia in parte inesplorato anche dai partner. Per questa ragione si può affermare come la relazione tra Snapp e le imprese partner in questa fase sia bilaterale: da un lato Google, Mozilla e PayPal fornisco la propria esperienza, le proprie strutture e i propri contatti, dall'altro Snapp fornisce una modalità di ingresso in un mercato di difficile penetrazione e dalle ampie prospettive di crescita con un rischio tutto sommato piuttosto ridotto.

È importante sottolineare in particolar modo la relazione tra Snapp e PayPal Africa, partner risultato chiave per il successo dell'impresa nata globale nel continente africano. Una delle maggiori sfide che Snapp ha dovuto affrontare è stata l'allestimento di una modalità di pagamento sicura e facilmente usufruibile dagli utenti. Attraverso l'accordo di comarketing con PayPal, la sfida è stata superata con successo, permettendo allo stesso tempo a quest'ultima di entrare in contatto con gli utenti di Snapp e stringe a propria volta partnership con essi.

Ad oggi uno dei partner di maggiore rilevanza è Keepod, impresa che offre chiavette USB con installato un sistema operativo Android, in grado, se collegate a un vecchio PC, di renderlo competitivo in pochi secondi. Le imprese condividono l'interesse verso i mercati emergenti dell'Africa e del Sud America e una visione che porta l'utente al centro dell'esperienza. Entrambe inoltre sentono forte la necessità di intervenire nell'ambiente in cui operano e di aiutarlo a evolvere. La partnership con Keepod è di diversa natura rispetto alle precedenti, in quanto le due imprese sono partner alla pari. Entrambe ottengono la stessa entità di benefici e sono chiamate agli stessi obblighi reciproci, senza che sia possibile individuare un player di maggiore dimensioni né uno più coinvolto e rendendo impossibile determinare quale sia l'impresa che funge mentore all'interno della relazione. La partnership è coerente con la linea evolutiva emergente analizzando la storia di Snapp: nella prima fase l'impresa ricercava principalmente capitali, in quella intermedia era alla ricerca in uguale entità di capitali e contatti e nella più recente fase i capitali hanno perso via via rilevanza, fino a scomparire nel rapporto con alcuni partner.

Si segnala inoltre come attraverso l'introduzione del prodotto nel mercato l'impresa abbia cominciato a generare i primi profitti, conquistando in parte l'indipendenza necessaria per il proseguimento dell'attività.

Nel modello delle reti, questo esclude l'impresa da uno dei due percorsi evolutivi previsti, in virtù dell'indipendenza, seppur parziale, acquisita. Considerando la giovane età dell'impresa, non è possibile affermare se Snapp sia concorde con il secondo percorso evolutivo previsto o se emerga una discrepanza con quanto previsto dalla letteratura: nel primo caso in futuro si prevede l'acquisizione di Snapp da parte di un'impresa di maggiori dimensioni all'interno della rete, nel secondo si prevede la crescita dell'impresa e il mantenimento dell'indipendenza.

Conclusione

L'internazionalizzazione rappresenta per le imprese una straordinaria possibilità di acquisizione di vantaggio competitivo. L'importanza del percorso intrapreso dalle imprese per porla in essere è stata sottolineata sin dagli anni Sessanta, con la formulazione dei primi modelli teorici. Il suo rilievo presso la letteratura ha poi continuato a crescere in misura consistente fino agli anni Novanta, con la formalizzazione degli Stage model. Con la diffusione delle tecnologie ICT, l'internazionalizzazione ha acquisito rilevanza ulteriore, facendo emergere a livello empirico nuove modalità di implementazione della stessa, che esulano da quanto previsto fino a quel momento dai modelli tradizionali. La diffusione di nuove modalità di internazionalizzazione di impresa ha stimolato la nascita di una nuova branca della letteratura, più in linea con l'evidenza empirica emergente. Questo ramo della letteratura risulta particolarmente interessante poiché, a differenza dei modelli precedentemente formulati, segue un approccio bottom-up: il punto di partenza è rappresentato dalle imprese e dalle soluzioni da loro implementate. Per questa ragione la letteratura è in questo caso più frammentaria e, su alcuni punti, discordante.

Di conseguenza si è vista l'accensione di un dibattito circa le migliori modalità di implementazione della strategia di internazionalizzazione. In questo elaborato sono stati posti in evidenza sia i punti deboli sia i punti di forza di entrambi i filoni della letteratura: entrambi risultano validi se posti in essere da un'impresa che si trova ad affrontare un ambiente transazionale in linea con le ipotesi poste alla base del modello. Come sottolineato da Chetty e Campbell-Hunt (2004), benchè le evidenze di alcuni studi supportino uno soltanto tra i due approcci, sono numerosi gli studi che mostrano supporto a entrambi, sottolineando come questi siano adatti a diversi contesti competitivi o in diverse fasi del ciclo di vita dell'impresa.

Questo elaborato supporta quest'ultima visione: come emerso dall'analisi di Snapp, sia i modelli tradizionali sia la letteratura Born global si sono dimostrati fondamentali per la piena comprensione del caso di studio. Da un lato infatti la letteratura Born global ha permesso l'analisi delle principali caratteristiche dell'impresa e la comprensione di alcune soluzioni poste in essere. Dall'altro la piena comprensione del caso di studio non sarebbe stata possibile senza l'applicazione degli Stage model: non solo i modelli Innovativo e di Uppsala hanno funto da benchmark per la comparazione delle decisioni dell'impresa e della modalità scelte nella loro implementazione, ma, soprattutto, senza il modello delle reti non sarebbe stato possibile cogliere il fondamentale contributo offerto dai partner allo sviluppo dell'impresa.

Come sottolineato da CEO di Snapp: *"Abbiamo incontrato persone meravigliose, partner, investitori, amici e mentori che ci hanno aiutato nei momenti di debolezza, ci hanno offerto supporto per la presa di importanti decisioni e hanno celebrato con noi al momenti giusto"*⁴.

Per queste ragioni, si afferma che il caso Snapp è in linea con quanto predetto dalla letteratura, a patto che essa venga considerata nella sua totalità, per permettere la piena comprensione di tutte le sfaccettature del caso di studio.

Si conclude quindi questo elaborato riaffermando l'importante compito svolto sia dai modelli tradizionali sia dalla letteratura Born global per la totale comprensione del complesso fenomeno dell'internazionalizzazione di impresa. Si sottolinea infine come i modelli tradizionali non siano affatto superati ma possano anzi sia fungere da punto di partenza per lo studio di numerosi casi empirici sia per indirizzare la letteratura

⁴ Fonte: <https://snappbuilder.com/2015/10/06/introducing-thenew-snapp-builder/>

emergente verso gli aspetti ancora poco chiari dei processi di internazionalizzazione.

Bibliografia

ALEXANDER, M., e KORINE, H., 2008. When you shouldn't go global. *Harvard business review*, 86 (12), 70-77.

BADER, T., e MAZZAROL, T., 2009. Defining the Born Global Firm: A Review of the Literature. 23rd Annual Australian and New Zealand Academy of Management Conference. Melbourne, 2-4 dicembre.

CASTELNUOVO, M., 2016. Margiotta: il pc è morto, con Snapp tutti possono creare un'app. *Bi Mag* [online], 7 Aprile. Disponibile su <http://bimag.it/management/protagonisti/snapp-app-che-crea-app-per-diventare-la-google-del-mobile_407584/> [Data di accesso: 15/07/2017].

CAVUSGIL, S. T., 1980. On the internationalization process of firms. *European Research*, 8 (6), 273-281.

CHETTY, S., e CAMPBELL-HUNT, C., 2004. A Strategic Approach to Internationalization: A Traditional Versus a "Born-Global" Approach. *Journal of International Marketing*, 12 (1), 57-81.

COVIELLO, N., e MUNRO, H., 1995. Growing the entrepreneurial firm: Networking for international market development. *European Journal of Marketing*, 29 (7), 49-61.

COVIELLO, N., e MUNRO, H., 1997. Network Relationships and the Internationalisation Process of Small Software Firms. *International Business Review*, 6 (4), 361-386.

DONADIO, G., 2015. 27 anni, da Lecce a Tel Aviv con una startup che convince PayPal: «Ho un segreto, si chiama chuzpah». *StartupItalia!* [online], 29 Dicembre. Disponibile su <<http://blog.startupitalia.eu/81037-20151229-snapp-paypal-chuzpah>> [Data di accesso: 15/07/2017].

FONTANA, L., 2015. Vi presento Snapp. La app che crea le app. *Corriere Innovazione* [online], 28 Agosto, Disponibile su <<http://corriereinnovazione.corriere.it/2015/08/28/vi-presento-snapp-app-che-crea-app-dbf8d004-4d68-11e5-816c-ead72dc4bf5c.shtml>> [Data di accesso: 15/07/2017].

JOHANSON, J., e VAHLNE, J.-E., 1977. The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8 (1), 23-32.

JOHANSON, J., e VAHLNE, J.-E., 2009. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability. *Journal of International Business*

Studies, 40 (9), 1411-1431.

JOHNSON, G., WHITTINGTON, K., e SCHOLLES, R., 2014. *Strategia aziendale*. Milano: Pearson.

KNIGHT, G., e CAVUSGIL, S.T., 1996. The born global firm: A challenge to traditional internationalization theory. *Advances in International Marketing*, 8, 11-26.

KNIGHT, G., e CAVUSGIL, S.T., 2005. A Taxonomy of Born-global Firms. *Management International Review*, 45 (3), 15-35.

KOTLER, P., et al., 2015. *Principi di marketing*. Milano: Pearson.

KRUGMAN, P. R., OBSTFELD, M., e MELITZ M. J., 2015. *Economia internazionale 1 – Teoria e politica del commercio internazionale*. Milano: Pearson.

LEE, T., et al., 2014. The impact of Internationalization on Firm Performance: A Quantile Regression Analysis. *International Review of Accounting, Banking and Finance*, 2 (4), 39-59.

MARGIOTTA, V., 2016. Mobile-Only: Time to rethink mobile design? *SnappBuilder.com* [online], 17 Aprile. Disponibile su <<https://snappbuilder.com/2016/04/17/mobile-only-time-to-rethink-mobile-design/>> [Data di accesso: 12/07/2017].

MARGIOTTA, V., 2016. MOBILE-ONLY: The rise of a mobile planet. *SnappBuilder.com* [online], 15 Febbraio. Disponibile su <<https://snappbuilder.com/2016/02/15/mobile-only-the-rise-of-a-mobile-planet-2/>> [Data di accesso: 12/07/2017].

MARGIOTTA, V., 2015. Press Release: Announcing our partnership with Keepod. *SnappBuilder.com* [online], 23 Ottobre. Disponibile su <<https://snappbuilder.com/2015/10/23/introducing-our-partnership-with-keepod/>> [Data di accesso: 12/07/2017].

MARGIOTTA, V., 2015. Introducing the new Snapp Builder. *SnappBuilder.com* [online], 6 Ottobre. Disponibile su <<https://snappbuilder.com/2015/10/06/introducing-the-new-snapp-builder/>> [Data di accesso: 12/07/2017].

MARGIOTTA, V., 2015. Our Mission. *SnappBuilder.com* [online], 20 Luglio. Disponibile su <<https://snappbuilder.com/2015/07/20/our-mission/>> [Data di accesso: 12/07/2017].

MOEN, Ø., 2002. The Born Globals. A new generation of small European exporters. *International Marketing Review*, 19 (2), 156-175.

OVIATT, B. M., e MCDOUGALL, P.P., 1994. Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25 (1), 45-64.

RASK, M., e SCHRÖDER, P., 2016. Born globals – Is there fire behind the smoke? *International Business Review*, 26 (3), 448-488.

RENDE, F., 2015. Un'app per creare app: c'è un italiano dietro la startup che ha entusiasmato Obama al GES 2015. *StartupItalia!* [online], 22 Agosto. Disponibile su <<http://blog.startupitalia.eu/76898-20150822-snapstart-up-ges-2015-nairobi-obama>> [Data di accesso: 15/07/2017].

TUNISINI, A., PENCARELLI, T., e FERRUCCI, L., 2014. *Economia e management delle imprese*. Milano: Hoepli.

RENNIE, M. W., 1993. Global competitiveness: Born Global. *In*: BADER, T., e MAZZAROL, T., 2009. *Defining the Born Global Firm: A Review of the Literature*. 23rd Annual Australian and New Zealand Academy of Management Conference. Melbourne, 2-4 dicembre.