

Introduzione

L'innovazione e l'internazionalizzazione rappresentano fenomeni ampiamente riconosciuti nella letteratura economico-manageriale come fattori fondamentali del successo economico e competitivo delle imprese.

L'innovazione, a volte considerata come prevalente espressione della funzione di ricerca e sviluppo aziendale, è stata nel tempo interpretata in un significato via via più ampio, di cui fanno parte diverse componenti di natura tecnologico-produttiva e organizzativo-gestionale, come prodotti, materiali, servizi, processi, forme organizzative. Considerando che l'innovazione può trarre origine da qualsiasi iniziativa in grado di generare nuovo valore per clienti e impresa, ci si trova di fronte a un processo complesso, articolato e dinamico, che coinvolge in modo ampio e integrato tutta l'attività aziendale, nelle sue diverse dimensioni e relazioni interne ed esterne.

Il fenomeno dell'internazionalizzazione è stato ampiamente studiato nel corso degli ultimi decenni. Fa generalmente riferimento al processo con cui le imprese entrano e si sviluppano nei mercati esteri, processo di cui vengono generalmente analizzati i motivi e i fattori propulsivi, la scelta delle destinazioni, le modalità di entrata e le opzioni strategiche di standardizzazione o adattamento.

In linea generale, considerando questi due fenomeni, è possibile riconoscere che le aziende tendono a crescere secondo diversi percorsi: vendendo i propri prodotti o servizi nei mercati esteri (internazionalizzazione), proponendo al

mercato una nuova offerta (innovazione) o perseguendo congiuntamente le due strade.

Negli ultimi anni sempre più studiosi hanno evidenziato la necessità di studiare innovazione e internazionalizzazione in modo congiunto perché se da un lato il processo di internazionalizzazione sembra favorito dall'innovazione, dall'altro il processo di innovazione sembra stimolato dall'entrata in nuovi mercati. La relazione tra i due fenomeni, analizzata soprattutto per evidenziare l'effetto combinato su competitività e performance aziendale, è tuttavia una questione ancora aperta nella letteratura economico-manageriale. È difficile individuare una precisa relazione di causa-effetto e comprendere come essa possa incidere sulla performance aziendale. I risultati di diversi studi evidenziano infatti l'esistenza di relazioni complesse, significativamente influenzate da una molteplicità di fattori *firm*, *industry* e *market specific*, che sembrano richiedere ulteriori approfondimenti teorici e verifiche empiriche. Gli studi finora condotti hanno consentito di svelare solo in parte tutte le sfaccettature e le possibili relazioni. Hanno sicuramente permesso di migliorare la conoscenza dell'argomento, cogliendone alcuni importanti frammenti, ma ne hanno tralasciati altri. Si tratta comunque di un limite comprensibile, considerando la complessità dei significati relativi ai concetti oggetto di analisi e delle loro influenze reciproche.

Proprio per cercare di contribuire al dibattito su queste rilevanti problematiche, alcuni anni fa è stato avviato un progetto di ricerca finanziato dall'Università di Trieste, il progetto FRA 2012, dal titolo "Innovazione, performance e internazionalizzazione dell'impresa. Quali sinergie nell'attuale contesto competitivo e di mercato?", di cui questo volume riporta i risultati principali.

Che cosa significa innovazione e quali sono le sue principali dimensioni? Quale relazione sussiste tra innovazione e internazionalizzazione? In quale modo l'innovazione e l'internazionalizzazione possono contribuire al successo economico-competitivo dell'impresa? Come si manifestano tali problematiche in diversi contesti settoriali e aziendali?

Sono questi i principali quesiti che hanno guidato i ricercatori in diversi percorsi di studio e analisi di casi specifici, i cui risultati sono raccolti nel presente lavoro, frutto sia di approfondimenti teorici che di ricerche empiriche. Dopo un breve capitolo introduttivo, in cui si cerca di delineare in sintesi la complessità del fenomeno, vengono presentati alcuni casi e percorsi di aziende che, con diverse caratteristiche strutturali e in diversi contesti settoriali, hanno affrontato in vario modo i processi di innovazione e internazionalizzazione.

Il volume è strutturato in nove capitoli.

Nel primo capitolo, di Patrizia de Luca (*Le relazioni tra innovazione e internazionalizzazione: il quadro teorico di riferimento*), viene delineato un sintetico inquadramento delle relazioni tra innovazione e internazionalizzazione. In particolare, nel capitolo si focalizza l'attenzione da un lato su un ampio modello interpretativo dell'innovazione aziendale e dall'altro sulle possibili declinazioni delle relazioni tra i due fenomeni studiati. Considerando l'innovazione come qualsiasi cambiamento

diretto alla creazione di sostanziale nuovo valore per clienti e azienda, il modello proposto (Sawhney et al., 2006) considera dodici dimensioni innovative: quattro di base – offerings (what), customers (who), processes (how), presence (where) – e altre otto ancorate in vario modo alle precedenti (brand, platform, solutions, customer experience, value capture, organization, supply chain, networking). Tenendo conto di quest'ampia interpretazione, a conclusione del capitolo, vengono sintetizzate le principali interpretazioni rilevate in letteratura sulla relazione tra i due oggetti di studio: l'innovazione come premessa per l'internazionalizzazione, l'internazionalizzazione come fattore propulsivo dell'innovazione, la bi-direzionalità della relazione tra i due fenomeni, l'internazionalizzazione come forma particolare di innovazione. Senza voler essere esaustivi, rispetto al complesso e articolato oggetto di studio, il presente capitolo intende introdurre le basi teoriche essenziali per la lettura dei capitoli successivi, focalizzati su alcuni casi e percorsi di aziende che, con diverse caratteristiche strutturali e in diversi contesti settoriali, hanno affrontato in vario modo l'innovazione. Per queste aziende, che devono competere in un contesto globale, dove può essere innovativo portare un prodotto esistente in un mercato nuovo, oppure adottare nuove forme organizzative, o introdurre nuove soluzioni per rispondere alle esigenze della specifica clientela, le esperienze possono essere molto diverse.

Il secondo capitolo, di Patrizia de Luca e Giovanna Pegan (*Relazioni tra innovazione di business e internazionalizzazione: prime evidenze empiriche nel settore italiano del caffè*), presenta i risultati di una ricerca qualitativa, focalizzata sul comparto del caffè, uno dei più rilevanti e dinamici dell'industria alimentare made in Italy, contraddistinto da una forte propensione sia all'innovazione che all'internazionalizzazione. Per comprendere il punto di vista aziendale, sono stati analizzati due casi, Illycaffè e Demus, aziende che, pur diverse tra loro dal punto di vista dimensionale, strutturale e strategico, sono caratterizzate da una significativa propensione all'innovazione e all'internazionalizzazione. Il ruolo dei due fenomeni nello specifico settore emerge già da una prima analisi dei dati secondari, che evidenziano sia i cambiamenti derivanti da nuove proposte tecnologico-produttive e di marketing, sia l'importanza dell'entrata e della presenza nel lungo periodo sui mercati internazionali. Dalle interviste in azienda si riescono inoltre a cogliere, per i casi analizzati, l'approccio all'innovazione, la dimensione internazionale del business, la complessità e strategicità della relazione esistente tra l'innovazione e l'internazionalizzazione e i possibili effetti sul successo aziendale.

Nel terzo capitolo, di Francesco Venier, Patrizia de Luca, Guido Bortoluzzi e Bernardo Balboni (*Le dimensioni dell'innovazione in un cluster del vino italiano*), l'obiettivo è quello di comprendere più a fondo il rapporto tra innovazione e performance aziendale nel settore vitivinicolo. Vengono in particolare presentati i risultati di una ricerca quantitativa sul Cluster del Vino del Friuli Venezia Giulia. La ricerca, basata prevalentemente su dati primari raccolti attraverso un questionario semi-strutturato, è stata condotta unendo due livelli di analisi, d'impresa e di cluster. I risultati empirici confermano l'opinione che i produttori di vino di

maggior successo sono quelli che negli ultimi anni hanno notevolmente rivisto i processi innovativi, tenendo in considerazione il mercato e l'esperienza. Le aziende di successo risultano comunque essere anche quelle che, oltre a presentarsi più aperte verso i mercati esteri, riescono a instaurare relazioni più strette con altre imprese e istituzioni presenti nel cluster.

Il quarto capitolo, di Patrizia de Luca, Gianluigi Gallenti e Pierpaolo Penco (*Nuovi clienti in nuovi mercati: il vino italiano in India*), affronta l'innovazione derivante dall'esportazione di vino italiano in un mercato nuovo come quello indiano, caratterizzato da promettenti evoluzioni ma anche rischiose criticità. Una ricerca esplorativa, di natura qualitativa, ha permesso di delineare in modo approfondito la situazione e le prospettive, attraverso alcune interviste a operatori del settore, sia in Italia che in India. Le informazioni raccolte, seppure non generalizzabili, risultano estremamente interessanti. L'India rappresenta un mercato emergente di grande interesse per gli operatori, ma ancora caratterizzato da notevole incertezza sulle effettive potenzialità di sviluppo. Le dimensioni ridotte del sistema vinicolo italiano, che pur vanta prodotti noti a livello internazionale, non favoriscono l'entrata e lo sviluppo in un mercato come quello indiano, dove sono richieste ingenti risorse da destinare soprattutto a ricerca e comunicazione. Infine, emerge l'esigenza di un sistema paese efficace ed efficiente nel supportare e promuovere all'estero il made in Italy.

Il quinto capitolo, di Guido Bortoluzzi, Maria Chiarvesio e Raffaella Tabacco (*Innovare il modello di business per entrare nei mercati emergenti. Il caso Stark*) presenta uno studio dei processi di ingresso delle imprese nei mercati emergenti, realizzato nella prospettiva service-based. L'esperienza di Stark costituisce un caso emblematico delle molteplici relazioni esistenti tra processi di internazionalizzazione e processi di innovazione aziendale. L'azienda non si limita a innovare attraverso singole componenti del cosiddetto marketing mix aziendale, ma estende il processo innovativo all'intero modello di business. Tale modello, tradizionalmente orientato al prodotto, proprio grazie all'esperienza accumulata nei mercati emergenti si orienta sensibilmente verso una combinazione prodotto-servizio nella quale la componente di servizio diventa un elemento che facilita l'internazionalizzazione.

Anche il sesto capitolo, di Giovanna Pegan, Patrizia de Luca e Monica Dal Pont (*Innovazione di business e adattamento al mercato: il caso Luxottica in Asia*), è volto a comprendere la business innovation e le sue relazioni con l'internazionalizzazione nei mercati emergenti. Propone a questo scopo lo studio di un caso aziendale, Luxottica, nell'ambito di uno dei settori trainanti del made in Italy, quello dell'occhialeria, in un mercato geograficamente e culturalmente distante come quello asiatico. La ricerca, condotta con metodo qualitativo attraverso interviste in azienda, evidenzia una relazione biunivoca tra l'innovazione di business e l'internazionalizzazione nei mercati asiatici dove, ai fini del vantaggio competitivo, giocano un ruolo significativo l'orientamento al mercato e la scelta di adattamento rispetto a quella di standardizzazione.

Il settimo capitolo, di Giovanna Pegan e Patrizia de Luca (*Business innovation e internazionalizzazione. I risultati di uno studio qualitativo in un comparto di eccellenza del made in Italy*), ha l'obiettivo di studiare le relazioni tra innovazione e internazionalizzazione e il loro impatto sulla performance aziendale, mediante una ricerca qualitativa nel settore dell'arredamento. Si è cercato di integrare la conoscenza teorica con la prospettiva manageriale attraverso lo studio, basato su dati secondari e interviste in profondità, di quattro diversi casi aziendali: Calligaris, Moroso, Snaidero e Valcucine. Per i manager intervistati, la relazione tra innovazione e internazionalizzazione è strategica, spesso interdipendente, e comunque influenzata sia da fattori firm-specific, come l'approccio all'innovazione e l'orientamento al mercato, sia da fattori market specific, come i differenti contesti socio-economici e giuridici che possono caratterizzare i mercati di destinazione.

L'ottavo capitolo, di Patrizia de Luca, Giovanna Pegan e Martina Fazio (*Innovazioni di canale nell'arredamento made in Italy*), affronta il tema dell'e-commerce nel settore dell'arredamento italiano, ancora non particolarmente sviluppato. Attraverso l'analisi di dati secondari, vengono delineate la situazione attuale, le prospettive future e le principali criticità strategiche nel quadro competitivo globale, caratterizzato per il settore da una particolare dinamica innovativa in campo distributivo. Ricorrendo a una SWOT analysis, vengono messi in evidenza sia i punti di forza e di debolezza, sia le minacce e le opportunità, per un nuovo modello di business in un settore che in Italia ha ancora elevati margini di innovazione, per sviluppare con successo il proprio processo di crescita internazionale.

Il nono capitolo, di Guido Bortoluzzi, Bernardo Balboni, Claudio Cozza, Gouya Harirchi e Ales Pustovrh (*Go East! I mercati adriatici come bacino di collaborazione e opportunità di internazionalizzazione per le PMI del Nord Est*), sulla base della letteratura proposta, si pone l'obiettivo di approfondire, attraverso una ricerca quantitativa su un campione di piccole e medie imprese operanti nel Nord Est d'Italia, la relazione esistente tra i processi di collaborazione internazionale sviluppati nell'area Adriatica, la loro capacità innovativa e le loro performance di crescita. I risultati evidenziano come, per le imprese italiane, i mercati adriatici risultino caratterizzati da una particolare contraddizione, in quanto sono geograficamente vicini ma psichicamente lontani. Si tratta di mercati emergenti, o comunque in transizione, finora ritenuti scarsamente interessanti per le imprese dell'Italia nord-orientale. Ma l'ingresso nei mercati adriatici e l'avvio di processi di collaborazione internazionale con imprese provenienti da tale zona può costituire un'area di riferimento importante, oltre che facilmente accessibile, per le imprese dell'Italia nord-orientale, soprattutto come base di partenza per l'entrata in mercati più distanti, caratterizzati da un più elevato livello d'investimento e di rischio.

Patrizia de Luca