

7. Business innovation e internazionalizzazione delle PMI. I risultati di uno studio qualitativo in un comparto di eccellenza del Made in Italy

GIOVANNA PEGAN, PATRIZIA DE LUCA

7.1 INTRODUZIONE

Come già evidenziato nella prima parte del libro, diversi studi hanno rilevato la multidimensionalità del concetto di innovazione e l'esistenza di una relazione complessa con l'internazionalizzazione, influenzata da fattori firm-industry-market specific, suggerendo di compiere ulteriori ricerche. Questo capitolo vuole contribuire integrando la letteratura, con una visione più approfondita del fenomeno dell'innovazione di business nella prospettiva manageriale e del suo rapporto con l'internazionalizzazione, concentrando l'attenzione in un particolare contesto manifatturiero italiano. Dal punto di vista metodologico, la fase di ricerca qualitativa è stata sviluppata attraverso lo studio di più casi aziendali (*multiple case study*), approfonditi sia singolarmente, sia attraverso uno studio comparato, per cogliere possibili pattern comuni. Il presente lavoro analizza quattro casi del Legno-Arredo made in Italy, presenti da tempo sui mercati esteri. Tale scelta deriva principalmente da alcune considerazioni: da un lato l'arredocasa è uno dei settori di eccellenza del made in Italy nel mondo ed è caratterizzato da una grande propulsione all'innovazione, soprattutto nei prodotti/processi, e all'internazionalizzazione che si manifesta nel consolidamento della presenza delle PMI italiane, sia nei mercati esteri maturi sia in quelli emergenti (Pegan e de Luca, 2014). Dall'altro, tuttavia, è anche un settore dove la riduzione progres-

siva dei consumi interni e la crescente pressione concorrenziale, esercitata dalle produzioni dei paesi emergenti, sempre più competitive non solo nel prezzo (World Furniture Outlook, 2013), stanno costringendo le imprese anche di piccole dimensioni a diventare più internazionalizzate e a rintracciare costantemente nuovi fonti di creazione di valore per la propria clientela. In questa prospettiva, è diventato cruciale che le PMI italiane evitino di incorrere in quella sorta di miopia, derivante dall'eccessivo focus su competenze tecnico-produttive – considerando l'innovazione mero sinonimo di nuovi prodotti – che rischia di minare vantaggi competitivi nei diversi mercati di sbocco, anche se consolidati.

Il nuovo scenario internazionale, in cui la globalizzazione dei mercati ha favorito il diffondersi dei cosiddetti prodotti ibridi – dove ad esempio il paese in cui avvengono le lavorazioni, *country of manufacture*, non coincide con quello in cui avviene l'assemblaggio, *country of assembly*, o dove hanno sede i centri di design, *country of design*, o ancora dove ha avuto origine il brand, *country of brand* (Hamzaoui e Merunka, 2006; Samiee, 2011; Vianelli e Pegan, 2014) – e la domanda manifesta istanze in continua evoluzione e ricche di contraddizioni, sembra infatti sfidare la forza del made in Italy. Il suo ruolo nella creazione del valore assume infatti significati peculiari e impone nuovi e importanti interrogativi sulle tradizionali leve competitive delle imprese italiane, come la qualità, il prezzo, l'innovazione e la marca (Vianelli, de Luca e Pegan, 2012; Pegan, Vianelli e de Luca, 2014).

Come evidenziato dall'ampia letteratura sul *country of origin* (COO) infatti le imprese che basano la propria offerta su prodotti contraddistinti da un forte legame con il territorio (*place-specific*), percepito storicamente legato a quella specifica produzione (*time-specific*), possono rintracciare nel COO una risorsa strategica per la creazione di valore nei diversi mercati (Sims, 2009; Golinelli, 2012; Marino e Mainolfi, 2013). Tuttavia, alcune ricerche suggeriscono che le migliori performance anche all'estero vengono ottenute quando l'impresa riesce a sfruttare gli attributi valoriali sottesi ad un particolare "made in" per arricchire il posizionamento distintivo della propria marca (Busacca et al., 2006; Pastore et al., 2011; Bertoli e Resciniti, 2012; Roth e Romeo, 1992; Hamzaoui e Merunka, 2006). Il diffondersi dei sopra citati prodotti ibridi, dove il COO può essere scomposto in varie dimensioni, ha contribuito a enfatizzare la problematicità della relazione tra marca e COO, in particolare della distinzione tra *country of manufacture* (COM) e *country of brand* (COB), (Thakor e Lavack, 2003; Ulgado, 2002; Usunier, 2011).

Questo tema, ponendo l'enfasi sul fatto che la percezione dell'origine del prodotto è soprattutto influenzata in relazione al suo brand (COB) – anche se tale percezione però può differire dal luogo reale di produzione del bene (COM) o di sede dell'impresa a causa una scarsa *consumer awareness* (Thakor e Kohli, 1996) – diventa cruciale per le PMI italiane del Legno-Arredo, che devono quindi interrogarsi sugli effetti positivi/negativi derivanti dalle scelte di delocalizzazione nel processo d'acquisto della clientela, intermedia e finale, sia nazionale che estera (Vianelli e Marzano, 2013).

Si tratta quindi di riuscire a identificare percorsi di creazione di nuovo valore per i clienti, anche mediante la capacità di rileggere il fenomeno “made in” con linguaggi nuovi, soprattutto adatti ai diversi e molto distanti contesti di prodotto/mercato in cui oggi si trovano sempre più spesso a competere le PMI (Vianelli et al., 2012). Ricerche precedenti evidenziano in proposito come il processo di creazione del valore attraverso il COO sembri basarsi sulla capacità di fondere l'eccellenza qualitativa e l'expertise di prodotto, connaturato a un particolare territorio di provenienza, con l'attività di valorizzazione della marca in tutti gli stadi del canale (Vianelli e Pegan, 2014; Vianelli et al., 2014).

In questo quadro, la necessità di adottare un ampio approccio all'innovazione, oltre i confini tecnico-produttivi, per rintracciare fonti di differenziazione rispetto ai competitor dello stesso settore lungo dimensioni diverse del business (Sawney et al., 2006), rappresenta oggi la principale sfida per le imprese del LegnoArredo made in Italy. Il divario presente tra il mondo dell'offerta, altamente polverizzato, e quello della domanda sempre più evoluto, e il ruolo prioritario svolto dal retailer, qui più che altrove, nell'influenzare la scelta d'acquisto del consumatore finale (Pegan e Sambri, 2009), nei diversi mercati di sbocco, impone infatti il presidio del canale distributivo attraverso forti investimenti in marketing e in attività di co-creazione del valore di marca lungo l'intera filiera (Pegan et al., 2013). Fondamentale in questo contesto è sicuramente riuscire a sviluppare quelle risorse di fiducia che consentono di ampliare la rete del valore a livello internazionale mediante la selezione di partner ad elevato potenziale competitivo, con i quali sviluppare rapporti di natura cooperativa (Varaldo et al., 2009).

7.2 OBIETTIVI E METODO DI RICERCA

Questo capitolo, come anticipato, mira a integrare il quadro teorico delineato nella prima parte del volume, approfondendo la comprensione della business innovation e delle sue relazioni con l'internazionalizzazione, e del loro impatto combinato sul successo economico e competitivo dell'impresa, in un particolare comparto, quello del Legno-Arredo, e per una specifica categoria di aziende, le PMI italiane. In particolare, lo studio è stato finalizzato a rispondere ai seguenti quesiti di ricerca:

- a) Nella prospettiva aziendale, che cosa significa innovazione e quali sono le sue principali dimensioni?
- b) Nella prospettiva aziendale, quale relazione sussiste tra innovazione e internazionalizzazione?
- c) In quale modo l'innovazione e l'internazionalizzazione possono contribuire al successo economico e competitivo dell'impresa?

Sotto il profilo metodologico è stata sviluppata una ricerca qualitativa basata sullo studio di più casi aziendali. L'obiettivo è stato quello di approfondire la relazione tra innovazione e internazionalizzazione, anche per il loro effetto combinato sulle performance aziendali, attraverso uno sforzo sistematico volto a trovare un match tra teoria e prassi (Eisenhardt, 1989; Dubois e Gadde, 2002; Yin, 2009). Come noto in letteratura, questo metodo permette di ottenere una visione olistica dei fenomeni analizzati e di cogliere quindi la multidimensionalità e la non linearità delle loro relazioni (Eisenhardt 1989; Gummesson, 2000; Yin, 2011). Inoltre è molto flessibile perché può essere utilizzato dal ricercatore a scopo descrittivo, esplicativo ed esplorativo. Eisenhardt (1991) ha chiaramente evidenziato come lo studio di più casi rappresenti un importante strumento perché consentono sia la replicazione, facilitando il ricercatore nell'identificazione di pattern comuni, sia l'estensione, mediante più casi che rilevando aspetti complementari dello stesso fenomeno, consentono l'elaborazione di nuove teorie (Ojasalo, 2012; Pegan e de Luca, 2014). In una prima fase della ricerca è stata effettuata un'analisi in profondità del singolo caso e in una seconda è stato condotto uno studio comparato dei diversi casi aziendali per poter evidenziare l'esistenza di pattern comuni (Pegan e de Luca, 2015). Lo studio è stato condotto utilizzando sia dati secondari (siti web, documenti e report aziendali), sia dati primari raccolti mediante visite aziendali e interviste dirette in profondità, svolte in diverse fasi durante l'inverno-primavera del 2014, che hanno coinvolto titolari e manager, responsabili di rilevanti decisioni strategiche. Le interviste, condotte dal gruppo di ricerca e durate circa 60 minuti ciascuna, sono state audio registrate e successivamente trascritte integralmente. Al fine di verificare la correttezza dei contenuti, i testi sono stati poi condivisi e verificati dai manager coinvolti nella ricerca. Lo schema di codifica è stato sviluppato *ex ante* ed *ex post*, tenendo cioè conto sia degli schemi teorici dei ricercatori che dei dati emersi durante le interviste in profondità.

Di seguito verranno spiegate e approfondite le motivazioni sottese alla scelta del particolare contesto di prodotto/mercato selezionato e dei casi analizzati.

7.3 IL SETTORE DEL LEGNO-ARREDO IN ITALIA

La scelta di focalizzare l'analisi sul legno-arredo dipende dall'eccellenza che le imprese italiane operanti in questo settore manifatturiero sono in grado di esprimere anche sui mercati internazionali. Settore strategico per l'economia nazionale, e simbolo del made in Italy nel mondo, il macro-sistema del Legno-Arredo è costituito da circa 67mila aziende, che offrono occupazione a oltre 363mila addetti, contribuisce per il 2% al prodotto interno lordo ed esprime un fatturato export di 12,7 miliardi di euro (su un fatturato complessivo di oltre 27 miliardi di euro), con un saldo positivo di quasi 8,5 miliardi di euro. L'industria italiana del Legno-Arredo, nella sua articolata composizione, è seconda nella graduatoria mondiale che misura il saldo della bilancia commerciale, con oltre 10 miliardi di

dollari di surplus con l'estero, preceduta solamente dalla Cina. È ai vertici dell'UE 28, risultando prima, seconda o terza per attivo commerciale nel 60% dei prodotti del settore. Il più dinamico a livello internazionale è il Macrosistema dell'Arredo¹, che da solo pesa per 10,2 miliardi sul fatturato totale delle esportazioni del comparto Legno-Arredo. Questo settore riesce a coniugare e coltivare la maestria di generazioni di artigiani, con una forte spinta all'innovazione in varie forme: oltre ad essere primo in Europa per spesa in R&D e nell'industria del riciclo, occupa anche i primi posti per eco-efficienza del sistema produttivo. Tuttavia, come già anticipato, negli ultimi anni ha assistito a radicali mutamenti di scenario, in primis la stagnazione della domanda interna e la crescente pressione concorrenziale non solo in termini di prezzo, esercitata da nuovi produttori che rischiano di minare sempre di più le quote di mercato delle aziende italiane.

Dopo gli USA (19%), l'Italia (8%) rappresenta il principale produttore di mobili delle sette maggiori economie industriali al mondo che insieme coprono il 47% del valore della produzione a livello globale. La produzione di tutti i Paesi Sviluppati, congiuntamente, copre il 61% del totale. La produzione nei paesi emergenti ammonta invece circa al 39% del totale – dove la sola Cina raggiunge il 20% – ed è in forte crescita proprio grazie ai mirati investimenti in impianti specializzati, appositamente progettati e costruiti per agevolare le esportazioni (World Furniture Outlook, 2013). La forte competizione esercitata dalla Cina oggi deriva non solo dal più basso costo del lavoro rispetto all'Occidente, ma anche da macchinari importati di ultima generazione (in primo luogo dall'Italia), dalla capacità di imitare (e purtroppo non di rado anche di contraffare), dall'innalzamento progressivo della qualità sia dei prodotti che dei processi (Vianelli et al., 2012).

In questo nuovo e sempre più dinamico scenario, dove piccole e grandi imprese si confrontano e competono senza più barriere a livello globale (Wright e Dana, 2003), l'innovazione di business, intesa come processo per creare non solo nuove cose ma soprattutto nuovo valore per la clientela (Sawhney et al., 2006), e la capacità di accrescere e consolidare la propria presenza nei mercati internazionali, attraverso un approccio di adattamento, diventano veri imperativi strategici (Alon et al., 2013). Le PMI italiane del Legno-Arredo, senza dubbio avvantaggiate dall'alone positivo dell'effetto made in Italy (Bursi et al., 2012, Bertoli e Resciniti, 2012; Pegan et al., 2013), grazie alla forte identità territoriale delle produzioni radicata storicamente nei distretti industriali, nella competizione internazionale vedono mettere in discussione le loro leve tradizionali di differenziazione, che rischiano di minacciare anche le posizioni di leadership in mercati di sbocco tradizionali, come ad esempio quello americano (Pegan et al., 2014). In quest'ottica diventa cruciale per le piccole e medie imprese del comparto evitare di incorrere in quella miopia che nasce da una visione restrittiva dell'innovazione (Sawhney

1 Il macrosistema dell'Arredo comprende Sistema Arredo-bagno, Sistema Ufficio, Sistema Illuminazione e Sistema Arredamento, che a sua volta include altrettante categorie merceologiche come mobili e arredamenti commerciali, materassi, imbottiti, cucine e complementi d'arredo.

et al., 2006) – focus eccessivo sulla qualità tecnico-produttiva del mobile italiano – e comprendere gli effetti che un più ampio approccio all’innovazione, declinabile lungo tutte le dimensioni del business, associato all’internazionalizzazione possano invece esercitare sui risultati aziendali.

7.4 I CASI ANALIZZATI

I casi oggetto di studio sono costituiti da quattro aziende protagoniste dell’arredo-casa made in Italy (Tabella 7.1).

Pur essendo diverse tra loro dal punto di vista dimensionale, strutturale e strategico, tali aziende sono accomunate da una significativa propensione all’innovazione e da un crescente presidio dei mercati internazionali, anche emergenti, grazie spesso a investimenti diretti mediante filiali commerciali estere.

TABELLA 7.1 – Principali caratteristiche dei quattro casi analizzati

	FATTURATO 2013 MIL.DI.€	FATT. ESTERO/ FATT. TOTALE	NUMERO DI DIPENDENTI	CORE BUSINESS	FILIALI ESTERE	NUMERO DI PAESI	PUNTI VENDITA DI PROPRIETÀ
Calligaris	130	65%	600	Furniture	Yes	90	Yes
Moroso	30	80%	146	Padding and seats for high quality furnishing	Yes	84	No
Snaidero	180	78%	1.200	Kitchens	Yes	80	Yes
Valcucine	35	37%	165	Kitchens	No	NA	No

7.4.1 Calligaris

Nata a Manzano nel 1923 come una realtà artigianale basata sulla produzione di sedie, principalmente orientata alla sub-fornitura, Calligaris costituisce un esempio emblematico d’impresa distrettuale-globale (IDG), considerando la sua incisiva ed efficace penetrazione nei mercati nazionali e internazionali, perseguita attraverso un costante rafforzamento del marchio e un forte orientamento al marketing,

Calligaris è leader nel settore dell’arredamento, con un fatturato consolidato di circa 115 milioni di euro nel 2014, di cui il 65% realizzato all’estero. Gli Sta-

ti Uniti rappresentano il più importante mercato di sbocco estero per l'export, seguito poi da Francia, Inghilterra, Russia e Germania. L'evoluzione del Gruppo Calligaris è avvenuta lungo due direttrici interdipendenti: la crescita dimensionale, mediante l'ampliamento dei confini proprietari dell'impresa e lo sviluppo di nuove competenze interne; la crescita relazionale, intesa come ampliamento della rete del valore, a livello internazionale, mediante la selezione di partner ad elevato valore competitivo con i quali sono stati sviluppati rapporti di natura cooperativa (Pegan e Sambri 2009). Il suo percorso di internazionalizzazione, consolidatosi soprattutto nell'ultimo decennio, ha assistito a una svolta nel 2007, anno in cui vi è stata l'acquisizione di un fondo di private equity, L Capital, gestito dal gruppo del lusso LVMH, del 40% di Calligaris, che ha rafforzato ulteriormente la sua strategia di branding, comunicazione e retail nei mercati esteri.

La fisionomia attuale del gruppo è il risultato di un connubio vincente tra un legame con un territorio ricco di risorse imprenditoriali e una forte proiezione internazionale, fra una tradizione artigianale, sinonimo di qualità, e l'industrializzazione che le hanno consentito di ottenere performance eccellenti in un contesto altamente competitivo. Attraverso una progressiva estensione di gamma, Calligaris si propone al mercato come un'impresa di arredamento e si configura come una delle poche realtà aziendali che in questo comparto – generalmente orientato al prodotto – hanno sviluppato un elevato orientamento al marketing (Pegan e Sambri, 2009).

Calligaris ha maturato sempre più la consapevolezza dell'opportunità di sviluppare all'interno del punto vendita un'interfaccia comunicativa consumer centered, incoraggiando la partecipazione attiva del cliente finale a tutte le dimensioni dell'esperienza d'acquisto. In quest'ottica la strategia del Gruppo ha come cardine principale quello di affiancare l'apertura di diversi monomarca alla selezione di partner distributivi, con i quali poter ricreare l'universo della marca Calligaris, veicolando un'immagine di icona innovativa e un'idea di utilizzo dello spazio inteso come benessere individuale. Il posizionamento desiderato è quello di diventare il marchio di riferimento del design italiano accessibile, per chi ama l'arredamento di qualità e il design ma anche gli acquisti razionali. Diventa perciò fondamentale non solo garantire un elevato servizio logistico, ma anche investire nella formazione alla vendita dei manager al fine di poter istaurare relazioni di partnership di lungo periodo, e così favorire quella coproduzione di valore attraverso la filiera, integrando le azioni di sell in con strategie di sell out. Il premium price riconosciuto al brand Calligaris da parte del consumatore finale innesta un circolo virtuoso perché garantisce margini soddisfacenti al trade, che così può compensare la scelta di rivolgersi a una domanda ancora di nicchia. In questa prospettiva risulta coerente la scelta del Gruppo di investire sempre meno in negozi della grande distribuzione, dove il fatturato, ormai esiguo è comunque raggiunto con prodotti unbranded, non solo per i vincoli di prezzo imposti, ma per evitare di minare il posizionamento del marchio.

La sfida competitiva viene in sintesi affrontata poggiando su alcuni driver: il presidio dei mercati di sbocco mediante una struttura organizzativa capace di controllare in modo attento il flusso delle merci nei diversi paesi nonché di soddisfare al meglio le richieste dei diversi partner della filiera; un'offerta ampia di soluzioni di prodotto innovative nel design e nell'utilizzo dei materiali, altamente funzionali, e caratterizzati da un felice connubio tra eleganza e tecnologia, che si traducono in un concept d'arredamento all'italiana con elevato contenuto di servizio; forti investimenti per la creazione del valore di marca dove l'identità distintiva riconosciuta al made in Italy arricchisce l'offerta aziendale rendendola più forte rispetto ai competitor internazionali.

7.4.2 *Moroso*

L'azienda Moroso, nata nel 1952 nei pressi di Tavagnacco, realizza imbottiti e sedute per l'arredo di alta gamma grazie alla collaborazione con i migliori designers internazionali. Attualmente guidata dalla seconda generazione della famiglia – Roberto, amministratore delegato e Patrizia, art director – Moroso è una piattaforma produttiva con 146 dipendenti e con un fatturato di 29 milioni di euro raggiunto nel 2014.

Moroso, storicamente votata alla ricerca e alla sperimentazione, ed emblema dell'evoluzione di un'azienda costruita sulla figura dell'imprenditore-artigiano italiano (Agostino Moroso) si definisce come un'impresa «permeabile al confronto, che dall'idea del fare e fare bene (...) ha saputo, con coraggio e determinazione, conciliare il profondo know-how artigianale e sartoriale con i processi di produzione industriale, identificando nell'incontro tra design, arte contemporanea e moda un forte elemento di unicità». L'identità distintiva fortemente radicata nel territorio d'origine spingono Moroso a mantenere lo stabilimento e l'intera produzione a Udine, dove il talento degli oltre settanta artigiani, il network di fornitori d'eccellenza e l'utilizzo di materiali di altissima qualità contribuiscono a realizzare un prodotto interamente made in Italy. Oltre al catalogo, Moroso offre la propria esperienza, progettuale e produttiva, nella realizzazione e personalizzazione di progetti specifici per il mercato internazionale del contract e residenziale di lusso.

Pur rimanendo l'Italia il mercato principale di riferimento, dove Moroso fattura circa 6-7 milioni l'anno e conta più di 200 clienti e 30 specialisti in progetto, la crisi e la stagnazione dei consumi interni hanno contribuito a favorire il processo di internazionalizzazione dell'azienda che oggi realizza il 79% del fatturato all'estero. Dopo l'Europa, principale sbocco dell'export (Francia, Svizzera, Germania, Belgio Olanda e Norvegia), altri mercati esteri rilevanti sono America, Asia, e Africa. Ai fini di una migliore penetrazione internazionale sono state aperte filiali commerciali e amministrative in alcune aree strategiche: Moroso UK a Londra; Moroso USA a New York; Moroso ASIA a Singapore.

Per poter servire efficacemente la domanda estera Moroso si rivolge a un segmento orizzontale, accomunato non solo da elevato potere d'acquisto ma anche da stile e gusto per l'arte e il design necessari ai fini della corretta comprensione e quindi dell'acquisto dei prodotti aziendali. L'Europa rappresenta lo sbocco primario delle esportazioni Moroso proprio perché il gusto e i concetti che identificano il brand sono percepiti e apprezzati in maniera più consapevole e cosciente dal consumatore europeo rispetto a quello di altri mercati. È importante tuttavia evidenziare come l'entrata in mercati esteri lontani dal mondo europeo, e la necessità di doversi confrontare e adattare alle specifiche istanze espresse dalla domanda presente in tali paesi, molto diversi sotto il profilo culturale – in primis quello Giapponese molto sofisticato ed esigente in termini di qualità – stanno favorendo un processo di innovazione di business che spinge a meccanismi di miglioramento continuo della proposta di valore del brand Moroso.

I canali distributivi utilizzati dall'azienda sono principalmente due: il canale retail, dove, anche grazie a flagship stores, si ottiene circa il 30% del fatturato totale, e quello del contract, la fonte più consistente dei ricavi per Moroso. Proprio in questo secondo canale l'azienda riesce ad esprimere appieno le doti di flessibilità organizzativa maturate per produzioni just in time, e vincenti per riuscire a soddisfare, anche mediante innovazioni di processo, le istanze mutevoli e variegate di clienti del BtoB. Tra questi si collocano le produzioni conto terzi per la realizzazione degli interni delle boutiques di importanti brand del lusso francese e collaborazioni di "Co-Branding" assieme a Santoni e Diesel.

7.4.3 *Snaidero*

Nata come laboratorio finalizzato alla produzione di mobili a Majano nel 1946 su iniziativa di Rino Snaidero, oggi Snaidero, con un fatturato complessivo di oltre 190 milioni di euro nel 2014, rappresenta una delle realtà italiane più internazionalizzate nel settore delle cucine componibili, dove è leader nazionale nella produzione e distribuzione. Presente da quasi 70 anni sul mercato italiano e da oltre 50 anni all'estero, l'azienda vanta una lunga storia dove la passione, la cura artigianale e una forte propensione all'innovazione, costantemente al servizio del mercato, costituiscono una garanzia di qualità e di affidabilità del prodotto. Il miglioramento costante della qualità della vita del consumatore attraverso cucine costruite su misura, nel rispetto dell'ambiente naturale e sociale, solo con i migliori materiali, costituiscono la proposta di valore distintiva su cui punta l'impresa fin dalla nascita. Il Gruppo si contraddistingue per le molteplici certificazioni di qualità possedute che testimoniano l'impegno verso la responsabilità ambientale e sociale d'impresa.

Tre pilastri hanno guidato il Gruppo Snaidero nel suo percorso evolutivo: una spiccata propensione all'espansione internazionale, avvenuta anche grazie l'acquisizione di altre aziende e dei loro marchi di successo del settore; la collaborazione, in fase di progettazione, con famosi designer per conferire ai pro-

pri prodotti quella ricercatezza, funzionalità e unicità compatibili con le sempre nuove esigenze del mercato; una costante attenzione all'innovazione in tutte le sue forme. La vocazione all'internazionalizzazione di Snaidero, carattere dominante della sua identità, si concretizza in un prodotto che nasce attraverso una ricerca e sviluppo guidata da team di lavoro internazionali, in una produzione localizzata in quattro paesi europei e in un sistema distributivo che porta le cucine in oltre ottanta paesi del mondo attraverso marchi caratterizzati da una ormai consolidata vocazione all'export.

Il Gruppo Snaidero si presenta infatti con un business diversificato in tre categorie: i marchi, rivolti al B2C; il franchising; il contract (B2B). I primi due sommati garantiscono al Gruppo circa l'85% del fatturato, mentre il restante 15% proviene dal settore del contract.

La forte propensione all'internazionalizzazione del Gruppo anche in contesti di mercato emergenti è testimoniata dall'apertura recente, a giugno 2014, del primo flagship store in Algeria, importante punto di partenza per poter penetrare un nuovo mercato in crescita e orientato a una forte modernizzazione.

La presenza di una rete distributiva capillare, il forte investimento in innovazione, in risorse umane qualificate e competenti, anche rispetto alle specifiche esigenze del mercato locale, e la promozione di un costante lavoro di squadra, garantendo elevati standard di servizio, costituiscono senz'altro i principali driver di successo.

7.4.4 *Valcucine*

Nata nel 1980 a Pordenone, per mano di quattro soci – Giovanni Dino Cappellotto, Gabriele Centazzo, Franco Corbetta e Silvio Verardo – fin dalla nascita l'azienda ha optato per una scelta strategica di nicchia rivolta a un target medio alto, che le ha consentito di differenziarsi rispetto all'elevata concorrenza presente nel distretto del mobile/arredamento del Livenza. La focalizzazione su un prodotto ricercato sotto il profilo del design e della qualità ha permesso a Valcucine, fin dai primi anni novanta, di sviluppare il proprio business grazie all'apprezzamento di un pubblico di consumatori sempre più ampio, che oggi con un fatturato di circa 35 milioni di euro, la rende leader di mercato nel segmento delle cucine di fascia alta.

La costante ricerca di soluzioni innovative, la cura dei particolari, la passione per i materiali naturali e per le lavorazioni artigianali, il rispetto per l'ambiente costituiscono l'essenza del marchio Valcucine. Il radicamento su tali valori e la loro costante ed efficace comunicazione alla clientela target hanno accresciuto notevolmente la notorietà del brand presso il mercato finale. In particolare l'obiettivo è quello di sensibilizzare il consumatore non solo rispetto alla qualità e all'eco-compatibilità delle materie prime, ma anche verso l'ergonomia – la scienza che studia il rapporto dell'uomo con gli oggetti che utilizza e gli spazi dove vive e lavora – dell'ambiente cucina. La cucina è infatti il luogo dove si svolgono

molte delle azioni quotidiane. La necessità di avere le cose a portata di mano e di muoversi liberamente e comodamente senza affaticarsi, molto spesso non viene soddisfatta a causa di mobili che non sono stati adattati alle esigenze fisiche dell'utilizzatore finale. D'altro canto quest'ultimo spesso nelle scelte d'acquisto di una cucina viene guidato più da emozioni suscitate dall'estetica e dal design del prodotto, che da aspetti razionali ed ergonomici. Per Valcucine risulta invece importante istruire il consumatore, esaltando proprio questi ultimi fattori, al fine di supportare il processo decisionale verso cucine capaci di garantire soddisfazione e benessere individuale (posture corrette) nel lungo periodo. L'impresa mira quindi ad un presidio di qualità a 360° che si traduce poi anche nella scelta di partner distributivi qualificati, di un servizio di assistenza ai clienti pre e post vendita che presti ascolto e soddisfi ogni loro esigenza.

La forte propensione all'etica ambientale e sociale d'impresa guida costantemente l'attività imprenditoriale di Valcucine verso uno sviluppo equo e sostenibile del mondo, rendendola protagonista nella promozione culturale e sociale, mediante eventi e manifestazioni, del territorio nel quale è radicata. Questa filosofia aziendale, incentrata sulla ricerca di un perfetto equilibrio tra design e ed eco-compatibilità, si rispecchia poi nella cura del processo produttivo, dalla progettazione alla distribuzione, in ogni minimo particolare grazie a tecnologie molto avanzate. Valcucine ha ad esempio mutuato dal settore automobilistico la tecnologia per produrre l'anta più dematerializzata al mondo e nel 2008 ha presentato l'innovativo sistema di basi in vetro e alluminio. Oltre all'uso di tecnologie molto innovative, l'impresa però recupera l'uso dell'artigianalità e di tecniche del passato oramai dimenticate, come nel caso dell'intarsio, sia su legno che su vetro, antico metodo di lavorazione del legno, frutto di molta esperienza e di grande abilità manuale. L'impresa si presenta sul mercato con diversi marchi: Valcucine, LaCucinaAlessi by Valcucine, Hability, Demode, Valcucine Living.

Dopo una prima fase, volta alla penetrazione del mercato nazionale mediante un forte presidio dei retailer italiani, l'azienda ha deciso di optare per una strategia più selettiva dei partner distributivi a cui dedica molta formazione, intraprendendo però un percorso di internazionalizzazione graduale ma in costante crescita. Tale processo, attuato soprattutto mediante punti vendita supportati da propri agenti locali, che sono presenti in sei continenti – Europa, Nord America, Sud America, Africa e Asia – si è tradotto nel 2014 in una quota di fatturato estero del 40% contro il 10% raggiunto circa venti anni prima, nel 1996. La presenza di Valcucine sotto forma di show room specializzati in prodotti di design è diffusa in particolar modo in Unione Europea, Stati Uniti, Canada, Russia e nuovi mercati del sud-est asiatico.

Ai fini di una maggiore chiarezza i dati raccolti dalle interviste effettuate con le quattro aziende del Legno-Arredo verranno analizzati e interpretati in relazione ai principali quesiti oggetto d'indagine. Come anticipato, considerata la varietà di definizioni del concetto di innovazione emersa dall'analisi della letteratura, e la rilevanza di studiare il fenomeno in maniera olistica (Sawhney et al., 2006), si è voluto innanzitutto approfondire l'approccio all'innovazione di business, assumendo la prospettiva più pragmatica dei manager in questo particolare comparto.

L'analisi dei dati ottenuti rispetto al primo quesito (Che cosa significa innovazione e quali sono le sue principali dimensioni?) ha messo in luce la multidimensionalità del concetto di innovazione, che nella forte caratterizzazione settoriale, risulta però fortemente influenzata dalla particolare storia aziendale.

Secondo il manager di Calligaris l'innovazione è un driver fondamentale alla base di ciascuna attività aziendale. Essendosi distinta fin da subito dal collettivo distrettuale grazie a un forte orientamento al marketing e un ingente investimento nel branding, piuttosto rari in questo settore, l'azienda sposa una visione certamente ampia del concetto d'innovazione, che si è radicata nel momento in cui sono passati da realtà artigianale ad azienda che propone sul mercato internazionale proposte/soluzioni d'arredo a marchio Calligaris. Secondo l'intervistato l'innovazione, nel particolare settore del mobile, è vista «come un palinsesto di strumenti di supporto che servono a far accadere le cose che si è deciso di fare (...) L'innovazione di passare da vendere prodotti, tavole e sedie prevalentemente a vendere ambienti a marchio».

Moroso, mettendo subito in luce la peculiarità del concetto di innovazione in questo particolare comparto, focalizza l'attenzione su aspetti produttivi, dove però emergono i tratti firm specific di un utilizzo creativo dei materiali:

L'innovazione nel settore dell'arredo è caratterizzata prettamente dall'utilizzo di materiali conosciuti in modo nuovo, piuttosto che nella ricerca di nuovi materiali (...) Nel settore arredo c'è la presenza del basso valore aggiunto dal punto di vista della tecnologia (...) Innovazione di rifinitura come, ad esempio il tappeto usato come un rivestimento perché alla direttrice creativa andava di farlo (...) è uno standard nel nostro settore proporre nuovi prodotti, alcuni rimangono solo proposte altri diventano prodotti da catalogo.

Dopo varie definizioni, tuttavia Moroso conclude evidenziando come si tratti di un costrutto multi sfaccettato, non facile da definire in modo univoco, perché legato alla storia della singola esperienza imprenditoriale: «(...) È difficile poi dare un nome all'innovazione: per me innovare molte volte significa tornare ai valori del passato».

Analogamente Valcucine propone una visione di innovazione più legata ad aspetti tecnico-produttivi, che nel particolare caso delle cucine, rispetto agli imbottiti, si traducono soprattutto nella ricerca e identificazione di nuovi materiali da utilizzare. Anche in questo caso enfasi viene posta su elementi firm specific, dove traspare uno dei core value del brand, ovvero l'ergonomia:

Nel settore del mobile, che è un settore abbastanza povero, che fa parte dell'industria leggera, l'innovazione vuol dire soprattutto innovazione di materiale, materiali che si usano nella cucina o nell'arredamento, innovazione di forma e poi c'è comunque l'innovazione legata ad un modo nuovo di usare ergonomicamente la cucina, tutto quello che riguarda movimentazione e aperture e sistemi di stoccaggio, di accesso, diciamo, al fusto della cucina, diciamo il contenitore cucina, e all'uso della cucina.

Come nel caso di Calligaris, Snaidero evidenzia un approccio ampio all'innovazione, sinonimo di evoluzione e miglioramento. Lo scenario in cui le imprese si trovano oggi ad operare è infatti notevolmente mutato negli ultimi anni e rappresenta una forte spinta al cambiamento e quindi all'innovazione. L'innovazione nel contesto attuale è, secondo il manager, un fenomeno che va inteso in modo diverso rispetto al passato perché oggi deve coinvolgere l'intera organizzazione, l'intero modo di fare business:

Se per innovazione intendiamo cambiamento/evoluzione/miglioramento è successo di tutto, nel senso che abbiamo cambiato la struttura del gruppo, abbiamo creato piattaforme di prodotti di gruppo che hanno permesso un riposizionamento più in basso dei prezzi dell'azienda, quindi molto legato a prodotto/processo, che sono le due cose che hanno viaggiato in sintonia (...) ma soprattutto in sintonia con il cambiamento sia dei mercati target sia del consumatore/cliente; è cambiato il mondo negli ultimi 5 anni.

Indagando in modo più approfondito le diverse dimensioni dell'Innovation Radar (Sawhney et al., 2006) lungo le quali negli ultimi cinque anni si è declinata maggiormente l'innovazione nelle diverse imprese analizzate emerge un quadro articolato, dove spicca quella dell'offerings (what). In particolare, emerge la rilevanza di saper offrire vere proposte/soluzioni d'arredo in grado di soddisfare le variegata e variabili esigenze del mercato internazionale.

Valcucine enfatizza ad esempio l'importanza di aver introdotto soprattutto materiali innovativi nell'ambiente cucina, funzionali ad accrescere il livello qualitativo non solo del prodotto finito ma anche dell'esperienza di utilizzo nel lungo termine:

Una cosa che ci ha dato molto prestigio è quello di aver inserito il vetro come materiale da cucina, sia per quanto riguarda i piani di lavoro, sia per quanto riguarda le ante e le superfici. Il vetro è un materiale nobile, (...) è un materiale duro (...) si graffia molto meno, è più resistente agli urti, è più igienico, per cui è riciclabile, resiste bene all'acqua, ha una serie di caratteristiche che ne hanno decretato un grande successo.

Nell'esperienza di Valcucine queste tipologie di innovazione, legate alla peculiarità delle materie prime utilizzate e alla cura per i dettagli, hanno consentito di ottenere un posizionamento chiaro e distinto nella mente della clientela, come emerge dalle seguenti parole:

Siamo stati i primi a portarlo, nel 2005 mi pare, nella cucina. Questo ci ha fatto conoscere come quelli che fanno le cucine in vetro. Questa è una innovazione importante degli ultimi tempi (...) Siamo stati i primi, per esempio, anche a portare il legno con una finitura molto grezza, a taglio di sega addirittura e anche questo ci ha dato visibilità. Poi ci hanno copiato tutti molto velocemente.

Per rafforzare la distintività della propria offerta e renderla meno imitabile dalla concorrenza internazionale, Valcucine poi continua a investire in innovazioni che consentano un utilizzo più ergonomico dell'ambiente cucina:

Dove abbiamo ancora un vantaggio duraturo, l'abbiamo presentato 3-4 anni fa, è quello che noi chiamiamo nuova ergonomia (...) Un sistema di apertura studiato da noi, che facciamo solamente noi in questo momento e che permette tra l'altro di nascondere un po' una zona della cucina molto velocemente, perché il trend generale in tutto il mondo è quello di fondere la cucina con la zona giorno, e questo trend dell'architettura moderna, vale ovunque nel mondo.

Molteplici sono comunque le dimensioni di innovazione messe in luce dagli intervistati, legate soprattutto ad innovazioni di processi interni ed esterni all'organizzazione, ritenute da tutti strategiche per vincere le nuove sfide nel settore globale dell'arredo-casa. Anche nei mercati tradizionali di sbocco inoltre è cambiato profondamente il cliente/consumatore, che non presenta più lo stesso tipo di esigenze di un tempo.

Snaidero ad esempio sottolinea come per creare effettivo valore sul mercato e rimanere competitivi, l'impresa abbia dovuto introdurre diverse innovazioni, strettamente connesse tra loro:

(...) Se dovessi sintetizzare la cosa in modo molto efficace: sono stati tolti tutti i fronzoli, tutto il superfluo e per cambiare questo c'è bisogno di cambiare profondamente tutta la struttura, tutta l'organizzazione, il modo di lavorare delle persone, non solo il prodotto ma anche i servizi che vanno assieme al prodotto; quindi insomma direi che è difficile dire qual è un elemento specifico di innovazione. Poi ci sono alcune continuità che rimangono, magari rimodulate rispetto a quello che era il concetto di innovazione prima, ad esempio l'innovazione sul design, cioè la ricerca di forme e di soluzioni architettoniche che siano in linea con il trend, con il gusto con i bisogni dei clienti di oggi (...)

Nel caso di Moroso è interessante evidenziare come la revisione dei processi sia stata effettuata introducendo soprattutto un nuovo valore alla funzione marketing:

Da un anno e mezzo c'è stato un grosso lavoro di riorganizzazione dell'azienda per renderla più efficace sia internamente che verso l'esterno, revisione di processi, ricollocamento di persone all'interno di funzione dell'azienda (...) Quando sono entrato tre anni fa in Moroso non c'era il Marketing (...) oggi invece c'è perché l'esigenza lo fa diventare non trascurabile (...) Il dipartimento marketing ha dato un nome alle cose ed è servito a definire noi stessi.

Tra gli aspetti più rilevanti comuni a tutte le aziende intervistate emerge come, in un settore così frammentato dove è difficile trasferire e comunicare efficacemente in tutti gli stadi della filiera le peculiarità della product offering, sia strategico un investimento soprattutto nella dimensione della marca, anche se con intensità e tempistiche differenti.

Nel caso di Moroso, come anticipato, dove la rilevanza formale della funzione marketing è solo recente, sta diventando sempre più importante investire sul valore della marca, al fine di poter promuovere l'identità distintiva dell'impresa. Creare un posizionamento lifestyle che consenta al brand Moroso di occupare una posizione chiara, distinta e apprezzata nella mente della sua clientela target internazionale è oggi una priorità:

Si lavora sul brand per farlo crescere ancora e si risponde alla domanda tipica: Dove sarete tra 5 anni? Noi la risposta la vogliamo dare tramite il brand perché è quello che è la nostra risorsa numero uno, prima ancora del prodotto. Quando parliamo di vision e di mission noi vogliamo diventare più lifestyle di quello che siamo in modo che il cappello Moroso sia forte abbastanza da essere riconoscibile in tutto il mondo per un certo tipo di prodotto che facciamo. Sul brand in sé abbiamo iniziato a lavorare da poco con questa prospettiva.

Nell'esperienza di Calligaris e di Snaidero invece la co-creazione del valore del marchio lungo l'intera supply chain ha rappresentato un imperativo strategico fin dall'inizio anche nel guidare lo sviluppo internazionale. Entrambe queste aziende propongono da molto tempo soluzioni d'arredo innovative, offerte alla clientela in punti di vendita monomarca, dove l'utilizzatore finale può sperimentare direttamente i valori distintivi del brand made in Italy. Calligaris esprime chiaramente questi aspetti:

Ci siamo sviluppati lungo due assi (...) nell'ultimo quadriennio (...) Uno è stato lo sviluppo del marchio a livello internazionale, e l'altro è stato la riorganizzazione interna, nella capacità di dare servizio, con un progetto di lean management utilizzando una grossa agenzia specializzata giapponese, abbiamo ridefinito l'organizzazione e i processi e le supply chain sottostanti. Queste sono state le due più grosse aree di innovazione. (...) Abbiamo spostato più del 40% del fatturato da vendite di prodotto a vendite a marchio in negozi monomarca o shop in shop in giro per il mondo.

Secondariamente, considerata l'importanza e la complessità della relazione tra innovazione e internazionalizzazione, messa in luce dall'analisi della letteratura nella prima parte del volume, qui vengono illustrati i principali risultati ottenuti

in merito alla percezione delle imprese coinvolte nello studio. Come anticipato si è voluto dar voce ai manager per comprendere il loro vissuto circa tale relazione (Nella prospettiva dei manager quale relazione sussiste tra innovazione e internazionalizzazione?). Il quadro emerso mostra differenti prospettive.

Per le imprese di maggiori dimensioni, Calligaris e Snaidero, la relazione tra l'innovazione di business e l'internazionalizzazione è chiaramente bidirezionale. Secondo Calligaris, si tratta di una relazione biunivoca, dove non è facile distinguere qual è la causa e qual è l'effetto. Nello scenario attuale, fortemente globalizzato, dove ci si confronta con nuovi competitor, le due dimensioni tendono ad autoalimentarsi:

Diciamo che è una relazione simbiotica, nel senso che è una relazione uovo-gallina, difficile dire se è più il fatto di dover diventare internazionali che ha spinto l'innovazione o viceversa. È chiaro che interfacciarsi con un marchio e, non con un prodotto, a livelli globale si porta dietro la necessità di tanti cambiamenti (...) serve in generale più flessibilità e velocità, tutti i processi interni aziendali vanno rivisti.

Per meglio chiarire la sinergia tra i due processi il manager di Calligaris porta diverse esperienze che chiariscono il vissuto rispetto alla relazione. Ciò che traspare è soprattutto un meccanismo virtuoso di autoalimentazione:

È difficile definire qual è la causa e quale è l'effetto a dir la verità perché le due cose viaggiano di pari passo (...) Aprendo all'estero negozi monomarca a marchio Calligaris, abbiamo dovuto considerare concorrenti che magari non erano produttori o non soltanto, perché prevalentemente retailer. Quindi anche le nostre competenze interne sono dovute cambiare in modo abbastanza radicale e anche l'offerta di gamma prodotti (...) Per poter essere veloci (...) abbiamo dovuto modificare completamente il nostro magazzino da produrre semilavorati, adattando le filiere di fornitura e assemblare buona parte dei prodotti in base agli ordini che riceviamo dai clienti in modo da poter offrire una gamma più vasta che serve per interfacciarsi con mercati molto diversi tra di loro. Dalla Cina al nord America, passando per la penisola araba, le esigenze sono molto molto diverse (...) Direi che sono due cose che si autoalimentano l'uno con l'altra, per l'esperienza di Calligaris per lo meno.

Anche nel caso di Snaidero emerge come i due processi siano strettamente correlati, difficilmente scindibili l'uno dall'altro. Tuttavia, è interessante evidenziare che, secondo il manager di Snaidero, tale relazione può avere manifestazione diverse a seconda della particolare dimensione di innovazione che viene considerata e dal tipo di mercato che si prende in considerazione. Nel caso, ad esempio, dell'innovazione di prodotto è questa a trainare il processo di esportazione:

Le cose vanno assieme. Ci sono dei prodotti che perché li hai disegnati nel modo giusto, perché hai trovato la forma giusta, trovi i clienti che si innamorano ti vogliono e ti mettono dentro al negozio a Mosca, piuttosto che a New York piuttosto che da altre parti (...) Chiaramente se parliamo di innovazione di prodotto in questo caso, è l'innovazione che ti permette di poter esportare.

Per poter penetrare i mercati esteri è necessario avere una proposta di valore made in Italy diversa dai competitor e questo innanzitutto richiede un'innovazione a monte, ovvero nell'offering. Tuttavia, la propensione aziendale all'internazionalizzazione allo stesso tempo alimenta l'innovazione lungo altre dimensioni, come quella di processo.

Siccome l'immagine che abbiamo è tutta da costruire quando andiamo all'estero il messaggio nostro non può che passare attraverso una differenziazione rispetto ai competitor tedeschi o francesi. L'unico modo per differenziare e differenziarsi è offrire dei prodotti che siano più innovativi, diversi più belli, che risolvono più problemi (...) Abbiamo dovuto innovare in termini di processo produttivo/composizione del prodotto, per riuscire a entrare su alcuni mercati; quindi è bidirezionale. C'è una tensione all'internazionalizzazione che è aziendale e questa alimenta la voglia di innovare.

Per Moroso e Valcucine le concezioni della relazione mostrano sfumature differenti. Nel caso di Moroso l'internazionalizzazione rappresenta un driver per l'innovazione, soprattutto in termini di processo. Anche se il lancio di nuovi prodotti costituisce uno standard del settore ed è connesso alla storia dell'impresa, Moroso ritiene infatti che sia proprio il confronto con contesti di mercato esteri diversi a favorire processi di innovazione di business lungo dimensioni diverse da quelle del prodotto: «l'internazionalizzazione ci ha costretti a cambiare, a innovarci; è fondamentale essere ancorati al concetto che se ti adatti sopravvivi, altrimenti esci dal mercato (...) Si tratta di modificare le cose per renderle più efficienti, perché è il mercato che lo impone».

Nel caso di Valcucine, dove l'innovazione è soprattutto concepita lungo la dimensione dell'offering, la relazione tra innovazione e internazionalizzazione è percepita in modo meno chiaro. Se da un lato innovare in termini di materiali, di nuove modalità di utilizzo dell'ambiente cucina influenza positivamente l'espansione geografica dell'azienda, dall'altro l'omogeneità nei gusti del consumatore estero dovuta alla globalizzazione non produce, secondo il manager, effetti diretti sulla propensione a innovare:

L'internazionalizzazione ti mette a confronto, per quanto riguarda il nostro settore, con delle esigenze distributive abbastanza diverse, e con dei modi di vendere la cucina in maniera diversa. Ma ritengo che il mondo è talmente globalizzato che l'esigenza di un giapponese, o di un americano sia uguale a quella di un italiano, perciò non è la globalizzazione secondo me a incidere tanto sull'innovazione, non le vedo molto legate queste due cose.

Secondo tale prospettiva l'azienda Valcucine ritiene che sia l'innovazione a fungere da propulsore all'internazionalizzazione, all'entrata in nuovi mercati esteri, in quanto non si riesce a farlo senza innovazione.

In questo quadro generale sul rapporto tra innovazione e internazionalizzazione, è interessante notare che, dai dati raccolti durante l'intervista, tutte le imprese enfatizzano come tale rapporto venga meglio chiarito e compreso, stu-

diando le possibili interazioni con le singole dimensioni chiave dell'innovazione di business. Secondo questa prospettiva, le differenze sopra evidenziate circa la percezione della relazione si riducono.

Snaidero, ad esempio, ritiene che la creazione di un nuovo prodotto o servizio, capace di offrire valore ai clienti, rappresenti un elemento chiave del processo di internazionalizzazione di un'impresa: «è l'innovazione che ti permette di poter esportare»

La capacità di offrire customer solutions adeguate alle esigenze sempre più elevate dei consumatori rappresenta per l'azienda la fonte principale di vantaggio competitivo anche all'estero, come evidenziato dalle seguenti parole: «L'unico modo per differenziare e differenziarsi è offrire dei prodotti che siano più innovativi, diversi più belli, che risolvono più problemi (...) Quindi si vuole innanzitutto innovazione di prodotto (...)».

Allo stesso tempo, però, tale confronto con nuovi contesti di mercato e diverse istanze della domanda estera spingono poi le imprese, come già anticipato, a doversi innovare lungo altre dimensioni dell'Innovation Radar, come quelle di processo, organizzative e di capture value.

Valcucine dichiara come l'internazionalizzazione l'abbia spinta non solo a rivedere i ruoli, le responsabilità dei singoli dipendenti e la tipologia di competenze richiesta al momento dell'assunzione, ma anche le modalità di ottenimento dei pagamenti. Il progressivo processo di internazionalizzazione ha poi indotto l'azienda a rivedere e innovare diverse altre cose all'interno della propria organizzazione, inerenti soprattutto il marketing e l'approccio commerciale:

Se uno vuole internazionalizzarsi, andare a lavorare su alcuni paesi in particolare la lettera di credito diventa uno strumento fondamentale per lavorare, per assicurarsi i pagamenti, e quindi questo richiede una banca che sia in grado di dare supporto (...) Abbiamo poi iniziato a lavorare con delle consulenze che prima non si facevano, (...) ci sono diverse cose che abbiamo innovato in azienda per far fronte all'internazionalizzazione (...) L'innovazione prioritaria è quella legata al marketing, al commerciale.

La sfida dell'internazionalizzazione che obbliga a confrontarsi con sempre nuovi e più forti competitor, ha poi determinato, come già visto in precedenza, un aumento degli investimenti volti a creare sempre maggiore valore di marca. Nel caso di Snaidero e Calligaris questo è avvenuto soprattutto grazie a un costante processo di apertura di nuovi punti di vendita monomarca anche all'estero. Come dichiarato dai manager, questi investimenti rappresentano uno strumento strategico per competere con successo nel settore frammentato dell'arredo, dove il retailer ha un ruolo primario nell'influenzare le scelte d'acquisto e il consumatore finale non riesce sempre a percepire facilmente il valore aggiunto del prodotto made in Italy, anche rispetto ad alternative più competitive sul prezzo.

Lo studio della relazione tra innovazione e internazionalizzazione, secondo la percezione dei manager intervistati, mostra poi nuovamente come sia critico il ruolo che specifici mercati esteri esercitano nel favorire/spingere l'innovazione

di business sotto diverse dimensioni, chiamando in gioco il concetto di comportamento orientato al mercato. In altri termini, dalle interviste emerge l'importanza di saper adattare la propria offerta e anche la propria organizzazione alle specifiche istanze presenti nei diversi mercati di sbocco esteri, e soprattutto in quelli emergenti.

Secondo l'esperienza di Snaidero, fortemente internazionalizzata, la peculiarità di un prodotto complesso come la cucina, che entra nelle case di utilizzatori con culture abitative molto differenti da quelle occidentali, richiede spesso un approccio country by country. In altre parole, sembra necessario un continuo adattamento del prodotto italiano alle esigenze dei mercati locali, dove l'innovazione si poi declina in modo specifico, su dimensioni differenti:

Gli approcci sono diversi: ci sono mercati in cui l'unico approccio è retail, ed è retail di fascia alta. Made in Italy, design, quindi innovazione di prodotto, forte identità della marca e del prodotto, punto vendita e concept espositivo fatto in un certo modo, dove porti il brand italiano con le sue capacità di innovare, di fare design (...). E poi ci sono mercati dove se fai questo va bene però non è sufficiente per entrarci in modo significativo. Devi metterci vicino una struttura capace di fare contract, realizzato in un certo modo piuttosto che un'innovazione sul processo produttivo per riuscire a consegnare il prodotto in un certo modo, una sensibilità nello sviluppare il prodotto per quel mercato. Quindi porti in giro per il mondo il Made in Italy ma devi saper capire quali sono le esigenze di quel particolare mercato.

Analogamente, nel caso di Moroso emerge chiaramente la necessità di innovare soprattutto in termini di processo e di organizzazione, per incontrare le particolari esigenze presenti in mercati molto distanti, come ad esempio in quello Giapponese. Questo si contraddistingue per una domanda particolarmente esigente e critica, dove ciò che conta è che il cliente capisca che l'azienda è disposta a fare di tutto per ottenere il meglio, o per rimediare ad eventuali piccoli difetti del prodotto:

In Giappone la consapevolezza del consumatore è altissima (...) Le contestazioni arrivano dal Giappone perché il prodotto – ad esempio una sedia dove ci sono delle minime bolle d'aria sulle gambe – non rispetta l'aspettativa della tua proposta di valore. (...) Per loro è importante sapere il perché del difetto e che tu sei propenso al miglioramento. Fino alla soluzione più banale e loro non contestano più perché sanno che è il miglior risultato possibile (...) Il mercato giapponese ti porta a implementare un'innovazione di processo. Ti obbligano a portare queste migliorie, e poi se vuoi le applichi anche agli altri mercati.

Per l'impresa anche la questione delle innovazioni di materiali diventa poi rilevante nei mercati esteri con normative così differenti:

Esportare legno in Africa non è possibile perché le tasse sono altissime (...) l'innovazione tecnologica sta proprio nel introdurre strutture in alluminio per alcuni prodotti. (...) L'Africa ha introdotto questo genere di sviluppo (...) anche in Cina è complicato importare e quindi per essere più rapidi e avere meno problemi di veicolazione facciamo strutture in alluminio.

Snaidero poi si sofferma ampiamente sulle innovazioni introdotte per poter penetrare mercati peculiari come la Cina e soprattutto l'India: «Abbiamo sviluppato per i mercati tipo l'India, la Cina, un sistema di progettazione, di gestione del prodotto, in modo disassemblato in modo da riuscire a consegnare i prodotti in tempi brevissimi e a gestire anche i costi di trasporto in modo efficiente».

Gli aspetti culturali molto differenti richiedono infatti delle attenzioni particolari anche nei dettagli di progettazione dell'ambiente cucina, come i contenitori:

Se parliamo dell'India infatti c'è un particolare tipo di cucina, che richiede una cottura fatta in un certo modo; c'è bisogno di spazi dedicati alla cucina diversi rispetto a quella che sarebbe la soluzione tecnica realizzata per l'Italia (...) e quindi devi trovare anche delle combinazioni di elettrodomestici; abbiamo anche creato degli elettrodomestici ad hoc, (...) da noi uno prende la scatoletta del riso e la tiene nella dispensa; là hanno dei contenitori da mezzo quintale di riso che deve essere tenuto con un certo livello di umidità (...) per loro il riso è fondamentale e ne consumano una quantità impressionante.

Le opportunità offerte da questo mercato così vasto ma così distante culturalmente impongono all'impresa una totale rivisitazione di approccio che può avvenire però solo dopo un accurato studio e comprensione delle specificità di esigenze da soddisfare:

Devi adattare il prodotto a queste esigenze e devi trovare delle soluzioni per risolvere queste esigenze come speciali metodi di aspirazione e spazi fisici dedicati per la cucina indiana molto oleosa e pesante. Questo vuol dire avere organizzazione commerciale, le capacità di dialogare con il trade ma anche con il cliente finale di quel mercato, vuol dire capirne le esigenze, vuol dire capire come si abita, come si vive, come si fa da mangiare in India, capire quali sono le esigenze e trovare le soluzioni tecniche sul prodotto per dare delle risposte.

Devono poi essere delle risposte che non costino una follia perché in quel mercato i prodotti oltre un certo livello non li puoi proporre. È un lavoro abbastanza complesso, e per me questa è innovazione, quando riesci a trovare soluzioni di questo tipo, e sono innovazioni che ti possono anche differenziare in modo forte rispetto agli altri su quel mercato.

I mercati asiatici, con le loro peculiarità, spingono anche Valcucine a dover ripensare e adattare non solo l'offering ma l'organizzazione interna e la supply chain: «Stiamo ragionando su Singapore in particolare, per fare a Singapore un ufficio che supporti la raccolta ordini, l'assistenza al punto vendita, la gestione degli ordini, per tutto il sud est Asiatico (...) perché ogni cucina che facciamo noi è diversa l'una dall'altra, è un prodotto estremamente customizzato».

Analogamente, Moroso enfatizza come a Singapore sia necessario modificare l'approccio rispetto gli investitori nel segmento del contract, innovando anche nella comunicazione del brand: «Nel caso di investor come a Singapore che vuole investire nello spazio di prodotti a marchio (...) lì si ci adattiamo di più perché sappiamo di dover essere commerciali».

La ricerca ha poi avuto l'obiettivo, come già anticipato, di esaminare seppure in maniera qualitativa, in che modo la relazione dell'innovazione di business con l'internazionalizzazione possa nella percezione dei manager intervistati influenzare i risultati aziendali (In quale modo l'innovazione e l'internazionalizzazione possono contribuire al successo economico e competitivo dell'impresa?). In tutti i casi studiati, questo rapporto rappresenta una questione molto complessa, sia per la difficoltà di misurare l'impatto effettivo che diverse tipologie di innovazione hanno sulle prestazioni dell'azienda, sia per la rilevanza di considerare anche in questo caso i diversi contesti operativi di riferimento.

Per Calligaris ad esempio, l'innovazione lungo la dimensione della marca rappresenta il vero motore e nutrimento del processo di internazionalizzazione, ed è quindi uno dei principali fattori che influenzano le prestazioni dell'impresa: «L'unica via di innovazione che cambia la faccia del modo in cui Calligaris è nel mondo, è la promozione dell'investimento sui marchi, questa è l'innovazione che poi va a influire anche sulle performance aziendali. Le altre cose sono strumenti funzionali al raggiungimento dell'obiettivo».

Le varie performance registrate da Calligaris nei singoli mercati sono riconducibili essenzialmente ai vari livelli di investimento fatti in termini di brand. In alcuni Paesi come gli USA e in diversi mercati europei il brand Calligaris è già piuttosto noto e riconosciuto come globale e questo si è poi tradotto in una maggiore capacità competitiva che a sua volta si è tradotta in una crescita di fatturato: «Nel caso del mercato nordamericano siamo cresciuti sia come fatturati sia come penetrazione nel mercato, come volumi e soprattutto come visibilità e immagine. Stiamo facendo un percorso per diventare un brand globale. In qualche Paese lo siamo già (...) In Italia sicuramente, in Belgio sicuramente, in Francia lo stiamo diventando».

Le problematiche distributive presenti in alcuni mercati, come la Germania, hanno ostacolato la stessa strategia di branding, impattando così anche sulle performance dell'impresa Calligaris: «In Germania il piano di sviluppo del marchio lo abbiamo definito l'anno scorso e abbiamo iniziato l'implementazione quest'anno, per tutta una serie di motivi legati alla struttura distributiva del mobile in Germania. Il risultato dell'investimento qui è molto meno soddisfacente rispetto a quello che stiamo avendo negli Stati Uniti».

Anche nell'esperienza di Snaidero viene enfatizzata la necessità di comprendere a fondo il contesto in cui si va ad inserire l'innovazione perché in alcuni mercati si ha un riconoscimento concreto per l'innovazione da parte della domanda, in altri meno:

Ci sono dei mercati dove c'è un premio all'innovazione, al design del prodotto, all'esclusività del prodotto, alla differenziazione di prodotto, per cui riesci ad avere una marginalità superiore e proprio perché ti proponi con delle soluzioni innovative: ad esempio in Russia vendiamo con un premium price importante perché vendi la marca, l'immagine, il prodotto, vendi solo prodotti alti d'immagine quindi sicuramente la marginalità è molto elevata.

Vi sono differenze spiccate tra i mercati circa la propensione a riconoscere un premio di prezzo anche al prodotto italiano dotato di un valore intrinseco superiore: è il caso ad esempio del consumatore indiano che non è disposto a pagare un prezzo elevato per acquistare innovazioni di qualunque tipo, con importanti implicazioni in termini di marginalità per l'impresa:

Se vai su un mercato in cui il cliente ha un certo target di prezzo per il prodotto, puoi essere innovativo quanto vuoi ma non puoi andare sopra un certo livello di prezzo, non riusciresti a vendere (...) Il mercato in questo caso è l'India, dove l'innovazione non deve costare troppo; stiamo avendo degli sviluppi importanti ma con una marginalità media. Ma il tasso di sviluppo dal punto di vista quantitativo sarà ben superiore di quello che stiamo avendo in Russia: quindi da un lato hai più marginalità ma meno opportunità di crescita perché comunque sei di nicchia.

Il peso delle differenze tra i vari mercati è messo in luce anche da Valcucine:

I mercati in cui siamo più forti sono quelli dove viene apprezzata la qualità nella cucina, tradizionalmente: Germania, Francia, i paesi Europei in genere e gli Stati Uniti. Questi sono i mercati dove l'innovazione che noi facciamo di prodotto e anche di processo viene apprezzata. C'è una relazione tra il tipo di innovazione e il tipo di mercato. Noi in Cina ad esempio facciamo fatica, c'è un tipo di domanda primaria, di percezione della cucina, come luogo di preparazione, lavorazione e cottura dei cibi primaria. Noi soddisfiamo una domanda più evoluta dove accanto a queste funzioni c'è anche l'esigenza di soddisfare dei requisiti culturali, ecologici, estetici che in alcuni paesi non c'è.

7.6 CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

Questo capitolo contribuisce alla discussione teorica e manageriale, offrendo una visione approfondita del multi sfaccettato fenomeno dell'innovazione e della sua complessa relazione con l'internazionalizzazione, in uno dei comparti trainanti per le imprese italiane, quello del Legno-Arredo. La ricerca qualitativa, effettuata attraverso la metodologia dello studio dei casi multipli, ha messo in luce un quadro articolato dove emergono alcune importanti considerazioni e implicazioni manageriali di seguito illustrate.

I manager delle quattro aziende intervistate hanno espresso diverse interpretazioni di innovazione. Alcuni hanno proposto una concezione olistica, dove convogliano le diverse dimensioni chiave dell'intero modello di business. Altri hanno proposto un'interpretazione più circoscritta, concentrando l'attenzione soprattutto sull'innovazione di prodotto e su aspetti tecnologici. Tuttavia, in accordo con quanto già evidenziato in letteratura (Sawhaney et al., 2006), i manager hanno enfatizzato il rischio di incorrere in una visione miope dell'innovazione all'interno del settore, continuando ad esempio a focalizzarsi eccessivamente sulla qualità distintiva e sul design tipici del prodotto d'arredo made in Italy. Il valore intrinseco riconosciuto alla manifattura italiana, infatti, non è sufficiente

per imporsi nel mercato, ma rappresenta solo un punto di partenza favorevole che va consolidato con un adeguato posizionamento della marca. In particolare, la maggior parte degli intervistati hanno sottolineato la rilevanza strategica di innovare lungo la dimensione della marca. L'istaurarsi di una nuova e più forte competizione globale ha spinto tutte le imprese analizzate a un aumento degli investimenti sul brand e, nel caso di quelle più grandi, alla creazione di nuovi punti di vendita monomarca, finalizzati ad accrescere la brand awareness sia nel mercato estero intermedio, sia in quello finale (Pegan et al., 2013). Come suggerito dai manager, questi investimenti rappresentano uno strumento strategico per competere con successo in un settore così frammentato, dove il consumatore finale non riesce facilmente a cogliere il valore aggiunto effettivo del made in Italy (Vianelli et al., 2012). La co-creazione di valore della marca lungo l'intera filiera rappresenta oggi il principale terreno di confronto per le imprese italiane dell'Legno-Arredo (Pegan et al., 2013). In altre parole, il raggiungimento di un vantaggio competitivo sembra di fatto fondersi sempre più sulla capacità dell'impresa di sviluppare risorse intangibili, ovvero di riuscire ad emergere dal collettivo distrettuale con proprie competenze e distintività, perché fondate su un modello di catena del valore centrato di più sulle risorse immateriali e sui servizi innovativi piuttosto che sulla fabbrica (Pegan e Sambri, 2009).

Per i manager intervistati, la relazione tra innovazione e internazionalizzazione è strategica e spesso interdipendente. Tuttavia, i diversi approcci delle imprese verso l'innovazione e l'orientamento al mercato (fattori firm-specific) e i differenti contesti operativi in termini socio-economici e giuridici del comparto (fattori market specific) influenzano tale relazione. L'innovazione di prodotto, favorendo l'ingresso e la presenza sui mercati esteri, ha rappresentato un fattore chiave dei processi di internazionalizzazione delle nostre imprese. Allo stesso tempo, in linea con quanto già evidenziato (Uzkurt et al., 2012), la costante interazione con la domanda estera ha messo in luce la necessità di ulteriori innovazioni lungo diverse dimensioni del business, come quella di processo, organizzativa, di networking e di modalità di presenza in termini di brand.

Questo studio sottolinea anche il ruolo critico dell'orientamento al mercato, già messo in luce in altri studi (Jaworsky e Kohli, 1993; Küster e Vila, 2011), di un'impresa del comparto del Legno-Arredo e sottolinea l'importanza di una strategia di adattamento rispetto ad un approccio standardizzato (Alon et al., 2013; Hollensen, 2014). Infatti, la necessità di adattamento a un contesto straniero specifico non di rado favorisce soluzioni innovative ad hoc che poi sono estendibili ad altri mercati. Come rilevato in letteratura, nell'economia globalizzata, le differenze culturali locali e regionali sono sempre più pronunciate rispetto al passato, accrescendo il fabbisogno di tutte le imprese, piccole e grandi, di sapersi adattare ai nuovi contesti competitivi e di mercato su scala internazionale (Wright e Dana, 2003; Dana et al., 1999; 2008). L'innovazione, declinata lungo diverse dimensioni rispetto ai competitor dello stesso settore, allo stesso tempo sembra facilitare il processo di internazionalizzazione delle imprese italiane intervistate,

permettendo una maggiore efficacia ed efficienza in mercati esteri specifici. Se innovare significa creare nuovo valore per il cliente e non solo nuovi prodotti, è necessario compiere uno sforzo adattivo delle strategie aziendali, grazie al quale la vocazione all'innovazione tecnico-produttiva tipica del made in Italy possa poi tradursi in altre forme di innovazione (networking, processi organizzativi ecc.) a seconda del contesto operativo in cui l'impresa si trova a operare. In linea con quanto già riscontrato in ricerche precedenti (Khanna e Palepu, 2010), ciò diventa particolarmente significativo ed evidente nei cosiddetti mercati emergenti, come l'India e l'Africa, molto distanti da quelli occidentali, dove le differenze socio-economiche e culturali si riflettono anche nella diversa propensione del consumatore a riconoscere un premio di prezzo per l'innovazione (Pegan e de Luca, 2015).

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Alon I., Jaffe E. e Vianelli D., *Global Marketing. Contemporary Theory, Practice, and Cases*, New York, McGraw-Hill, 2013.
- Bertoli G. e Resciniti R. (a cura di), *International Marketing and the Country of Origin Effect*, Cheltenham (UK), Edward Elgar, 2012.
- Bursi T., Grappi S. e Martinelli E., *Effetto Country of origin Un'analisi comparata a livello internazionale sul comportamento d'acquisto della clientela*, Bologna (Italy), Il Mulino, 2012.
- Busacca B., Bertoli G. e Molteni L., *Consumatore, marca ed effetto made in: evidenze dall'Italia e dagli Stati Uniti*, in: "Finanza Marketing e Produzione", vol. 2, 2006.
- Dana L.P., Etemad H. s Wright R.W., *The impact of globalization on SMEs*, in: "Global Focus", vol. 11(4), 1999, pp. 93-105.
- Dana L.P., Etemad H. e Wright R.W., *Toward a paradigm of symbiotic entrepreneurship*, in: "International Journal Entrepreneurship and Small Business", vol. 5(2), 2008, pp. 109-126.
- Dubois A. e Gadde L.E. *Systematic combining: An abductive approach to case research*, in: "Journal of Business Research", vol. 55, 2002, pp. 553-560.
- Eisenhardt K.M., *Building Theories from Case Studies Research*, in: "The Academy of Management Review", vol. 14(4), 1989, pp. 532-550.
- Eisenhardt K.M., *Better Stories and Better Constructs: The Case of Rigor and Comparative Logic*, in: "Academy of Management Review", vol. 16(3), 1991, pp. 620-627.
- Fortis M. e Carminati M., "Competitività e specializzazione dell'Italia: sviluppi recenti", In: *L'Italia nell'economia internazionale*, Sintesi del Rapporto ICE 2013-2014, 2014, disponibile su http://www.ice.it/statistiche/pdf/sintesi_ice.pdf, scaricato in febbraio 2015.
- Golinelli G. (a cura di), *Patrimonio culturale e creazione di valore. Verso nuovi percorsi*, Padova, Cedam, 2012.
- Gummesson E., *Qualitative Methods in Management Research*, California, Sage Publications, 2000.
- Hamzaoui L. e Merunka D., *The impact of country of design and country of manufacture on consumer perceptions of bi-national products' quality: an empirical model based on the concept of fit*, in "Journal of Consumer Marketing", vol. 23(3), 2006, pp. 145-155.
- Jaworski B. J. e Kohli A. K., *Market Orientation: Antecedents and Consequences*, in: "Journal of Marketing", vol. 57(3), 1993, pp. 53-70.
- Khanna T. e Palepu K.J., *Winning in emerging market*, in: "Harvard Business Review" 2010, in: <https://hbr.org/product/winning-in-emerging-markets-a-road-map-for-strateg/an/13216-HBK-ENG>, sito consultato il 20/04/2015.
- Küster I. e Vila N., *The market orientation-innovation-success relationship: The role of internationalization strategy*, in: "Innovation: Management, Policy & Practice", vol. 13, 2011, pp. 36-54.
- Marino V. e Mainolfi G., *Country brand management*, Milano, Egea, 2013.
- Ojasalo J., *Challenges of Innovation Networks: Empirical Findings*, in: "International Journal of management Cases", vol 14(4), 2012, pp 6-17.
- Pastore A., Ricotta F. e Giraldi A., "Innovare l'offerta attraverso

- le caratteristiche estrinseche del prodotto. Il ruolo creativo del country of origin", in: Pilotti L. (a cura di), *Creatività innovazione e territorio. Ecosistemi del valore per la competizione globale*, Bologna (Italy), Il Mulino, 2011, pp. 629-650.
- Pegan G. e de Luca P., *Innovation and Internationalisation: Evidences from the Italian furniture industry*, in: "International Journal of Management Cases", vol. 17(4), 2015, pp. 188-207.
- Pegan G. e Sambri C., "Strategie di creazione del valore: Calligaris", in: Varaldo R., Dalli D., Resciniti R., Tunisini A. (a cura di), *Un tesoro emergente. Le medie imprese italiane dell'era globale*, Milano (Italy), Franco Angeli, 2009, pp. 238-254.
- Pegan G., Vianelli D. e de Luca P., *Competere e creare valore nei mercati maturi: alcune evidenze empiriche del made in Italy negli Stati Uniti*, in: "Economia e Società regionale", XXXII (2), 2014, pp. 55-67.
- Roth M.S. e Romeo J.B., *Matching Product Category and Country Image Perception: A Framework for Managing Country-of-Origin Effects*, in: "Journal of International Business Studies", vol. 23(3), 1992, pp. 477-497.
- Sawhney M., Wolcott R. C. e Arroniz I., *The 12 different ways for companies to innovate*, in: "Sloan Management Review", vol. 47(3), 2006, pp. 1-28.
- Samiee S., *Resolving the impasse regarding research on the origins of products and brands*, in: "International Marketing Review", vol. 28(5), 2011, pp. 473-485.
- Sims R., *Food, place and authenticity: local food and the sustainable tourism experience*, in: "Journal of Sustainable Tourism", vol. 17(3), 2009, pp. 321-336.
- Thakor M.V. e Kohli C.S. *Brand Origin: Conceptualization and Review*, in: "Journal of Consumer Marketing", vol. 13(3), 1996, pp. 27-42.
- Thakor M.V. e Lavack A.M., *Effect of perceived brand origin association on consumer perceptions of quality*, in: "Journal of Product and Brand Management", vol. 12(6), 2003, pp. 394-407.
- Ulgado F., *Country of origin effects on E-Commerce*, in: "Journal of American Academy of Business", vol. 2(1), 2002, pp. 250-253.
- Usunier J.C., *The shift from manufacturing to brand origin: suggestions for improving COO relevance*, in: "International Marketing Review", vol. 28(5), 2011, pp. 486-496.
- Uzkurt C., Kumar R., Kimzan H.S. e Sert H., *The Impact Of Environmental Uncertainty Dimensions On Organisational Innovativeness: An Empirical Study On SMEs*, in: "International Journal Innovation Management", vol. 16(2), 2012, pp. 1-23.
- Varaldo R., Dalli D., Resciniti R. e Tunisini A. (a cura di), *Un tesoro emergente. Le medie imprese italiane dell'era globale*, Milano, Franco Angeli, 2009, pp. 238-254.
- Vianelli D., de Luca P. e Bortoluzzi G., "Distribution channel governance and value of 'Made in Italy' products in the Chinese market", in: Bertoli G. e Resciniti R. (a cura di), *International Marketing and the Country of Origin Effect. The Global Impact of 'Made in Italy'*, Cheltenham (UK), Edward Elgar Publishing, 2012, p. 133-153.
- Vianelli D., de Luca P. e Pegan G., *Modalità d'entrata e scelte distributive del made in Italy in Cina*, Milano (Italy), Franco Angeli (2012).
- Vianelli D. e Marzano F., "I prodotti italiani ad alto valore simbolico nel processo di acquisto dei retailer statunitensi", in: Aiello G. (a cura di), *Davanti agli occhi del cliente. Branding e retailing del Made in Italy nel mondo*, Roma, Aracne, 2013, pp. 215-228.
- Vianelli D. e Pegan G., *Made in Italy brands in the US and China: does Country of Origin matter?*, in: "Journal of Euromarketing", vol. 23(1 & 2), 2014, pp. 57-73.
- Vianelli D., Pegan G. e Micoli C., "Dal Country of Origin al Country of brand: quali sfide per le imprese del made in Italy?", in Atti del XI convegno annuale SIMktg, *Food Marketing: mercati, filiere, sostenibilità e strategie di marca*, Società Italiana di Marketing, 18-19 settembre, Modena, 2014, pp. 1-6.
- World Furniture Outlook (2013), disponibile su <http://www.csilmilano.it/mobili/wo-outlook-mondiale-mobili.html>, consultato in ottobre 2014.
- Wright R.W. e Dana L.P., *Changing Paradigms of International Entrepreneurship Strategy*, in: "Journal of International Entrepreneurship", vol. 1, 2003, pp. 135-152.
- Yin R.K., *Case study research. Design and methods*, London (UK), Sage, 2009.
- Yin R.K., *Qualitative Research from start to finish*, New York (USA), The Guildford Press, 2011.