

Tecnologie digitali e nuovi modelli di business per le imprese Born Global

ALESSIO TRAVASI* GIORGIA MASILI* FABIO MUSSO[▲]

Abstract

Inquadramento della ricerca. *L'applicazione delle tecnologie digitali sta modificando i modelli di business tradizionali, riconfigurando le strutture organizzative e relazioni di quelle esistenti.*

Obiettivo del paper. *Comprendere l'impatto delle tecnologie digitali nel plasmare i modelli di business delle imprese nel loro percorso di internazionalizzazione.*

Metodologia. *Analisi di due casi studio di imprese che hanno sviluppato il loro percorso di internazionalizzazione affidandosi alle tecnologie digitali.*

Risultati. *Le tecnologie digitali e gli strumenti di progettazione collaborativa possono rappresentare la base per nuovi modelli di business che sfruttano le opportunità derivanti dalla crescente connettività di persone e imprese. Emergono nuove tipologie di imprese Born Global, con un ruolo di "digital-based process coordinator", per la gestione di progetti complessi.*

Limiti della ricerca. *Lo studio è stato condotto in un solo Paese e, al suo interno, una sola regione. Sarebbe opportuno che ulteriori studi prendessero in considerazione casi di altre regioni e altri Paesi, nonché settori diversi.*

Implicazioni manageriali. *L'emergere di nuovi ruoli apre spazi di mercato per aziende in grado di offrire servizi specializzati che non si basano solo su caratteristiche tecniche e informatiche, ma coniughino competenze digitali con capacità di coordinamento e relazionali, anche informali, che ancora caratterizzano le interazioni di business.*

Originalità del paper. *Il paper evidenzia come le tecnologie digitali permettono la nascita di nuovi ruoli e nuovi modelli di business in settori tradizionalmente ancorati alla produzione di beni a bassa tecnologia. In questi settori, la digitalizzazione permette di organizzare in modo innovativo il legame fra produttori e utenti finali, anche nella dimensione internazionale del mercato. Le imprese Born Global possono arricchirsi di questo profilo, che ne identifica il ruolo nella base digitale del modello di business.*

Parole chiave: Born Global; imprese digitali; internazionalizzazione; Born Digital

Framing of the research. *The application of digital technologies is modifying traditional business models, reshaping the existing organizational structures and relationships.*

Purpose of the paper. *This study aims to understand the impact of digital technologies in shaping the business models of companies in their internationalization path.*

Methodology. *The analysis approach is based on two case studies of companies that have developed their internationalization path by relying on digital technologies.*

Results. *The results highlight how digital technologies and collaborative design tools can represent the basis for new business models. According to this perspective, new types of Born Global companies can be identified, with a role of "digital-based process coordinator", for the management of complex projects.*

Research limitations. *The study was conducted in only one country and, within it, only one region. Further studies should consider cases from other regions and other countries, as well as different sectors.*

Managerial implications. *The emergence of new roles opens up market spaces for companies able to offer specialized services which are not based only on technical and IT-related skills, but which combine digital skills with coordination and relational skills, even informal ones, which still characterize business interactions.*

Originality of the paper. *The paper highlights how digital technologies allow the emergence of new roles and new business models in sectors traditionally anchored in the production of low-tech goods. The link between producers and end users can be re-organized in an innovative way, even in the international dimension of the market. Born Global companies can enrich themselves with this profile, which can be identified in the digital basis of the business model.*

Key words: Born Global; digital firms; internationalization; Born Digital

* Dottorando in *Global Studies* - Università degli studi di Urbino Carlo Bo
email: a.travasi@campus.uniurb.it

• Assegnista di ricerca in *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli Studi di Roma Tor Vergata
e-mail: giorgia.masili@uniroma2.it

▲ Ordinario in *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli Studi di Urbino Carlo Bo
e-mail: fabio.musso@uniurb.it

1. Introduzione

Con l'affermarsi delle tecnologie digitali, la loro introduzione nelle imprese è diventata prassi comune e il ruolo delle imprese che operano nel digitale sta diventando sempre più importante nell'economia mondiale. L'applicazione delle tecnologie digitali, a partire da Internet e dall'uso dei dispositivi mobili, sta modificando i modelli di business tradizionali, portando a una riconfigurazione delle strutture organizzative di molte imprese (Chen *et al.*, 2019; Wu and Gereffi, 2018; Monaghan *et al.*, 2020; Vadana *et al.*, 2021; Ye *et al.*, 2022). Uno dei principali cambiamenti riguarda lo sviluppo di piattaforme digitali, come le piattaforme di e-commerce e i social network, che stanno favorendo lo sviluppo internazionale dei mercati, anche per le imprese minori (UNCTAD, 2017; Wu and Gereffi, 2018). Infatti, le tecnologie digitali possono ridurre i costi di espansione commerciale oltre i confini nazionali, riducendo anche i tempi necessari per l'internazionalizzazione. In base a questa tendenza, diversi autori hanno individuato una maggiore presenza di imprese che operano a livello internazionale e che sono caratterizzate da un impiego intensivo di strumenti digitali fin dalla loro fondazione, forgiando la definizione di imprese "Born Digital" (Monaghan *et al.*, 2020).

Dato il ruolo critico delle tecnologie digitali nell'influenzare l'evoluzione dei modelli di business, con questo lavoro si vuole comprendere il ruolo svolto da tali tecnologie con riferimento al modello delle Born Global (BG), rispondendo alla seguente domanda: in che modo le tecnologie digitali plasmano i modelli di business delle Born Global, accelerando la loro espansione nei mercati internazionali?

Per rispondere a questa domanda si è seguito un approccio basato sulla metodologia di casi studio, esaminando due imprese riconducibili alla tipologia delle Born Global, con l'intento di individuare quali elementi peculiari stanno emergendo rispetto al concetto tradizionale di Born Global (Eisenhardt, 1989).

Il lavoro è strutturato come segue. La sezione dedicata alle teorie di riferimento analizza la letteratura sulle Born Global e quella più recente sulle Born Digital, evidenziando le lacune che il nostro studio intende colmare. La parte sulla metodologia descrive l'approccio esplorativo seguito, le ragioni che hanno portato all'adozione di una tecnica di campionamento mirato e illustra i parametri presi in considerazione nella selezione dei due casi aziendali. Nella sezione riguardante i risultati, oltre a mostrare quanto emerso dallo studio dei casi in oggetto, viene messo in evidenza il contributo alla teoria delle Born Global alla luce delle tecnologie digitali. In ultimo, vengono presentate le conclusioni, le implicazioni manageriali, i limiti e le indicazioni per future ricerche.

2. Stato dell'arte

Le imprese Born Global (Cavusgil e Knight 2009; Knight e Cavusgil 2004; Knight e Cavusgil 1996; Knight 2015; Knight e Liesch 2016; Madsen e Servais 1997; Moen 2002; Moen e Servais 2002; Rialp *et al.*, 2005) sono state oggetto di diversi studi che le hanno definite "*fast internationalisers*" (Vissak 2010) in base alla loro capacità di avviare un processo di espansione internazionale fin quasi dalla loro costituzione, entrando simultaneamente in diversi mercati esteri senza prima sviluppare una solida esperienza nazionale (Rialp *et al.*, 2005).

Le Born Global possono essere presenti sia nei settori ad alta tecnologia che in quelli a bassa tecnologia (Taylor e Jack, 2013; Cavusgil e Knight, 2009; Eurofound, 2012; Madsen e Servais, 1997). In particolare, nel caso dell'Italia, è possibile identificare sia imprese Born Global appartenenti ai settori dell'alta tecnologia, del design e delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT), emerse negli ultimi tre decenni, sia Born Global appartenenti a settori più tradizionali, già presenti fin dagli anni '60 e '70 del secolo scorso come imprese familiari situate nei distretti industriali (Pepe e Musso, 2003; Eurofound, 2012; Masili 2022).

Tuttavia, l'ampia gamma di studi sulle Born Global contribuisce in modo frammentario alla letteratura, a causa soprattutto della differenza nei parametri adottati per identificare e studiare i

processi di internazionalizzazione di queste imprese. Per esempio, Rennie (1993, p. 45) definisce le Born Global come “*small to medium-sized companies that successfully compete - virtually from their inception - against large, established players in the global arena*”. Allo stesso modo, McAuley (1999, p. 70) le definisce “*instant internationals*”, un termine che riflette meglio “*the predominantly [...] rapid internationalization*”. Knight e Cavusgil (1996, p. 11) danno una definizione che considera le BG come “*small technology-oriented companies that operate in international niche markets from the earliest days of their establishment*”, sottolineando la loro capacità di sfruttare le risorse basate sulla conoscenza e la vendita di prodotti in diversi paesi per ottenere una maggiore performance sui mercati internazionali.

Un importante contributo all’identificazione delle Born Global è stato dato da Zahra e George (2002), i quali hanno suggerito di definire le Born Global sulla base di tre parametri: 1) Il lasso di tempo che intercorre tra la costituzione dell’impresa e le sue prime vendite all’estero; 2) La percentuale di vendite all’estero e 3) il numero di paesi in cui l’impresa genera vendite. Diversi altri autori (Gabrielsson *et al.*, 2008; Kuivalainen *et al.*, 2007; Kuivalainen *et al.*, 2012) hanno ulteriormente contribuito, proponendo un modello di internazionalizzazione delle start-up molto simile, basato sulle stesse tre tipologie di parametri. In particolare, Kuivalainen *et al.*, (2012) hanno suggerito un elenco di indicatori fra cui, per esempio, quello di considerare almeno cinque paesi target come riferimento per valutare il terzo parametro. Pertanto, in base ai contributi forniti che nel corso del tempo hanno arricchito la letteratura, le Born Global possono essere identificate come imprese che iniziano un percorso di internazionalizzazione entro il terzo anno dalla loro nascita, realizzando almeno il 25% del fatturato totale all’estero ed esportando in almeno cinque paesi nello stesso arco di tempo (Masili, 2022).

La forte vocazione internazionale delle Born Global (McDougall 1989) viene incentivata dalla riduzione delle barriere culturali e geografiche (Knight e Cavusgil, 2004), favorita dall’avvento di Internet e delle ICT (Rialp *et al.*, 2005). Non va comunque dimenticato che l’esperienza e i network di relazioni dei fondatori sono altrettanto importanti, così come l’implementazione di strategie innovative che includono l’adozione di tecnologie e strumenti digitali, come le piattaforme 3D (Masili, 2022). Infatti, l’introduzione di queste tecnologie influisce positivamente, non solo sulla comunicazione con i clienti e gli stakeholder a livello internazionale (Cavusgil e Knight, 2009), nonché sull’integrazione e il coordinamento delle attività di marketing, ma anche e soprattutto sui processi produttivi, attraverso la digitalizzazione delle catene di fornitura.

Il peso della tecnologia è oggi molto rilevante, tanto che integrare le nuove tecnologie con le tradizionali strategie di impresa risulta inevitabile (Caliskan *et al.*, 2020). Infatti, con la cosiddetta quarta rivoluzione industriale - o Industria 4.0 - nuove strategie di business hanno iniziato a prendere forma, capaci di collegare persone, macchine e oggetti per migliorare l’efficienza produttiva e coinvolgere i clienti in tutti i processi (Bettiol *et al.*, 2017). In questo mutato scenario, vengono utilizzate diverse tecnologie e applicazioni, sia nei processi interni che nei rapporti esterni all’impresa. Per esempio, l’internet delle cose (IoT), la realtà aumentata (AR), il cloud computing e l’intelligenza artificiale (AI) forniscono conoscenze sulle esigenze dei clienti (Agrawal *et al.*, 2018; Ghaffari *et al.*, 2020), mentre la robotica e i sistemi cyber-fisici consentono di migliorare le prestazioni produttive delle imprese (Yeo *et al.*, 2017; Bienhaus and Haddud, 2018). Un ruolo importante è svolto anche dai “configuratori di prodotto” (Parlangeli *et al.*, 2019) che possono essere visti come strumenti di dialogo tra produttori e clienti, permettendo di implementare una strategia di personalizzazione di massa (Franke and Schreier, 2010).

I configuratori possono essere classificati in vario modo in base al settore e all’utente cui si rivolgono. I configuratori rivolti ai clienti finali possono essere suddivisi in tre sottogruppi basati su altrettante tipologie di personalizzazione: a) funzionale, b) estetica e c) su misura (Walcher and Piller, 2012; Walcher and Miksovsky, 2016). Considerando le relazioni business-to-business (B2B), i configuratori possono essere visti anche come componenti di uno strumento di automazione della forza vendita (Mahlamaki *et al.*, 2019), coinvolgendo un’ampia gamma di soluzioni che possono supportare la riduzione dei costi e/o migliorare l’efficacia delle relazioni con clienti e fornitori (Speier and Venkatesh, 2002).

In base alle tendenze emergenti, la letteratura più recente (Chen *et al.*, 2019; Wu and Gereffi, 2018; Monaghan *et al.*, 2020; Nambisan *et al.*, 2019; Piqueras, 2020; Stallkamp *et al.*, 2021; Vadana *et al.*, 2019; Vadana *et al.*, 2021; Veglio *et al.*, 2020; Ye *et al.*, 2022), identifica la categoria delle imprese digitali in quelle che fanno leva su un'estesa presenza digitale, intesa come presenza online, basando i propri processi operativi e logistici su Internet (Ye *et al.*, 2022) attraverso un modello di business a base digitale (Monaghan *et al.*, 2020). Le imprese digitali vengono classificate in quattro categorie (UNCTAD 2017; Wu e Gereffi, 2018): i) le piattaforme internet e ii) i fornitori di soluzioni digitali - interamente operanti in un ambiente web - iii) le imprese di e-commerce e iv) le imprese di contenuti digitali - che combinano dimensioni digitali con una dimensione fisica (Tab. 1). Considerando la loro natura globale, le imprese digitali possono essere viste come un sottoinsieme delle Born Global, identificate in letteratura con il termine di “Born Digital” (Monaghan *et al.*, 2020).

Tab. 1: Caratteristiche delle imprese digitali

Categorie di imprese digitali	Piattaforme Internet	Soluzioni digitali	E-commerce	Contenuti digitali
Caratteristiche principali	- Imprese nate in un contesto digitale. - Tutte le attività vengono gestite su Internet.	- Operatori basati su internet e abilitatori digitali.	- Piattaforme online che consentono transazioni commerciali. - Il contenuto della transazione può essere digitale (intangibile) o fisico (tangibile).	- Produttori e distributori di beni e servizi in formato digitale. - Beni e servizi possono essere forniti sia attraverso Internet che attraverso altri canali.
Esempi	Motori di ricerca, social networks e altre piattaforme di condivisione.	Servizi di pagamento elettronici, operatori cloud e altri fornitori di servizi.	Retailer via internet e agenzie di viaggio online.	Media digitali (video, TV, music, e-books), giochi elettronici, data analytics.
Tipo di player	Puramente digitale	Puramente digitale	Misto	Misto

Fonte: elaborazione degli autori su dati UNCTAD (2017) e Wu & Gereffi (2018)

Secondo Ye *et al.*, (2022) le imprese Born Digital hanno tre caratteristiche principali. In primo luogo, sfruttano i vantaggi delle tecnologie digitali fin dalla loro fondazione e sono costruite su infrastrutture come computer, dispositivi mobili e rete Internet. L'infrastruttura digitale fornisce a queste imprese una presenza online identificabile che si trova nel “cyberspazio” (Wu e Gereffi, 2018). Esse hanno anche “luoghi fisici” come uffici, magazzini o datacenter (Nambisan *et al.*, 2019). Questa relazione “spazio-luogo” è una caratteristica che distingue le imprese Born Digital da quelle manifatturiere tradizionali. Pur essendo simili alle imprese manifatturiere tradizionali in termini di necessità di investimenti di capitale per attività fisiche (impianti), le Born Digital tendono ad avere un rapporto molto più alto fra intensità di attività via internet e beni fisici rispetto alle imprese tradizionali.

In secondo luogo, le Born Digital tendono a operare online e quindi sono caratterizzate da una forte componente virtuale (Chen *et al.*, 2019). Si affidano alle infrastrutture digitali per sviluppare e acquisire capacità di comunicazione, collaborazione e trattamento di dati. Queste capacità consentono all'impresa di creare, commercializzare e vendere la propria offerta attraverso un modello di business digitale.

In ultimo, le Born Digital sono integrate nella alla rete (Stallkamp *et al.*, 2021). Le tecnologie digitali forniscono a queste imprese i mezzi per integrarsi con attori diversi e complementari all'interno del loro network (Monaghan *et al.*, 2020). È più probabile che i prodotti e i servizi delle imprese Born Digital siano intangibili e quindi che le loro transazioni commerciali siano meno vincolate dalla distanza geografica, basandosi piuttosto sulla dimensione delle loro reti di utenti, generando così un effetto rete (Chen *et al.*, 2019).

Sulla base di queste considerazioni e della mancanza di letteratura sull'impatto delle tecnologie digitali sui modelli di business delle imprese Born Global, questo studio si concentra sulle Born Global altamente digitalizzate con l'intento di comprendere l'impatto delle tecnologie digitali nel plasmare i loro modelli di business e nell'influenzare il loro percorso di internazionalizzazione.

3. Metodologia

Per comprendere l'impatto delle tecnologie digitali sui modelli di business delle Born Global, abbiamo adottato un approccio per casi studio (Yin, 2018; Tellis 1997). Tale approccio è particolarmente appropriato per la sua flessibilità (Eisenhardt 1989) e per la possibilità di poter adottare diverse procedure di raccolta dati (Creswell e Creswell 2018; Vissak *et al.*, 2017) assecondando l'esigenza di ottenere maggiori approfondimenti empirici su tematiche non ancora pienamente indagate. Per questo motivo, è stato deciso di adottare un approccio esplorativo, particolarmente adatto a rispondere alle domande riguardanti il come e il perché di un determinato fenomeno (Eisenhardt 1989; Welch *et al.*, 2011; Yin 2018) soprattutto laddove le conoscenze sull'argomento sono ancora ridotte (Yin 2018).

Dati lo scopo e gli obiettivi dello studio, è stata adottata una tecnica di campionamento mirato (Patton 2001) per la selezione dei casi aziendali, data l'importanza di identificare degli informant chiave che potessero aiutare a individuare i casi più ricchi di informazioni (Palinkas *et al.*, 2015; Suri 2011; Patton 2001). La selezione dei casi ha quindi riguardato soggetti che hanno espresso la disponibilità e la volontà di partecipare alla ricerca comunicando le loro esperienze in merito a situazioni ritenute significative per la comprensione del fenomeno in esame (Palinkas *et al.*, 2015).

In base alla natura globale delle imprese e al loro percorso digitale, la selezione dei casi ha seguito quattro criteri: 1) lo sviluppo di un processo di internazionalizzazione entro i primi tre anni dalla costituzione dell'impresa; 2) il 25% sul fatturato totale delle vendite all'estero; 3) l'esportazione in almeno cinque paesi (Kuivalainen *et al.*, 2012); 4) un percorso di internazionalizzazione coadiuvato, fin dall'inizio, dall'adozione di tecnologie digitali.

L'inclusione del quarto parametro ha facilitato l'identificazione e la selezione di due Born Global che hanno costruito il loro percorso di internazionalizzazione affidandosi a diverse tecnologie digitali, le quali, a loro volta, hanno contribuito a plasmare il loro modello di business.

Le imprese selezionate hanno sede in Italia e operano in settori tradizionali (calzature e arredamento). La scelta dei settori tradizionali per i casi da analizzare è dovuta alla necessità di verificare se questi settori, che non dipendono da tecnologie avanzate per quanto riguarda le caratteristiche dei prodotti e il rapporto con i clienti, possano essere influenzati dalle tecnologie digitali nei loro percorsi di sviluppo internazionale.

Per quanto riguarda la raccolta dei dati, si è optato per l'utilizzo di più fonti al fine di soddisfare il principio di triangolazione che garantisce la validità dello studio (Yin 2018). Sono stati raccolti dati primari attraverso interviste semi-strutturate (Saunders *et al.*, 2019) di durata variabile fra i 50 e i 60 minuti. Le interviste sono state registrate e poi trascritte e integrate con fonti di dati secondari, come siti web aziendali e altro materiale fornito direttamente dagli intervistati (per esempio, i report interni).

Con specifico riferimento all'analisi dei dati, dopo la stesura dei due casi, la codifica dei dati è stata effettuata in modo indipendente e poi discussa fra i ricercatori (Ghauri 2004).

4. Descrizione dei casi

4.1 Caso Alpha

L'impresa Alpha è stata fondata nel 2015 all'interno del distretto calzaturiero Fermano-Maceratese, nelle Marche. Il distretto è composto principalmente da artigiani indipendenti e imprese artigianali altamente specializzate in ogni fase della filiera calzaturiera, dalle soles fino ai prodotti finiti. I tre fondatori dell'impresa hanno avuto l'idea di creare un'azienda digitale con l'obiettivo di vendere scarpe personalizzate di alta qualità. Per farlo, fin dalla sua fondazione l'azienda ha deciso di mettere in contatto un gruppo di imprese artigiane del distretto con i clienti finali di tutto il mondo, utilizzando una piattaforma di e-commerce proprietaria.

Il marketplace aziendale comprende sei sezioni, la più importante delle quali è dedicata ai diversi modelli e collezioni disponibili. Altre sono dedicate all'artigianalità e alla sostenibilità dei prodotti

calzaturieri e al livello di personalizzazione possibile, che secondo uno dei fondatori coincide con una “personalizzazione Made-to-Measure (MtM)”. MtM significa un livello di personalizzazione che raggiunge il 100%, dal tipo di suola, alla pelle, fino al colore dei lacci e delle mascherine delle scarpe. È presente anche una sezione “blog”, contenente una guida di stile per il corretto abbinamento dei prodotti dell’azienda nella vita quotidiana.

La sezione e-commerce è multilingue e multi valuta; è consultabile in sei lingue (italiano, francese, tedesco, cinese, giapponese e coreano) e i prezzi possono essere convertiti direttamente in quattordici valute (Dirham degli Emirati Arabi Uniti, Dollaro australiano, Dollaro canadese, Franco svizzero, Yuan cinese, Sterlina britannica, Yen giapponese, Won sudcoreano, Ringgit malese, Rublo russo, Corona svedese, Dollaro di Singapore, Grivna ucraina, Dollaro statunitense), ognuna corrispondente ai principali mercati di riferimento dell’azienda.

Il modello di business si basa su alcuni strumenti digitali fondamentali di proprietà dell’azienda. Internamente, l’azienda utilizza un sistema di gestione degli ordini (OMS), ulteriormente supportato da un software di pianificazione delle risorse aziendali (ERP), grazie al quale gli ordini dei consumatori finali vengono inoltrati direttamente alle imprese artigiane. Dal lato dei consumatori, il configuratore 3D dà loro un’idea chiara dell’estetica completamente personalizzata delle calzature disponibili. A supporto di ciò, l’azienda ha sviluppato un’applicazione mobile per la misurazione del piede che calcola la misura della pianta del piede del cliente utilizzando la fotocamera dello smartphone, rendendo così l’esperienza di acquisto online il più fluida e intuitiva possibile. Queste tecnologie hanno permesso all’azienda di esportare i propri prodotti in tre diversi continenti fin dall’inizio, raggiungendo il 50% del totale del fatturato nel primo anno di attività (Tab. 2).

Nel 2017, seguendo un approccio multicanale, l’azienda ha deciso di ampliare i propri canali di distribuzione, stringendo partnership con negozi di abbigliamento tradizionali specializzati in articoli di alta sartoria. La ricerca di partner si è concentrata non solo all’interno dei mercati (paesi) già serviti, ma anche in aree in cui l’azienda non era presente, perseguendo così una strategia di moltiplicazione dei mercati. Oggi l’azienda vanta 39 partner commerciali in 21 paesi. All’interno dei negozi, viene allestita una sezione con un campionario di prodotti dell’azienda, che il cliente è libero di esplorare. Dopo aver valutato il prodotto e determinato la taglia più adatta, il consumatore può iniziare il processo di personalizzazione utilizzando un totem dedicato o il proprio smartphone, scansionando il codice QR che si trova accanto all’articolo da acquistare. In questo modo, il cliente è in grado di completare la transazione anche in un secondo momento, decidendo dove farsi consegnare il prodotto.

Uno dei punti di forza del progetto è nella tempistica di realizzazione delle calzature acquistate, che nel caso di prodotti fatti su misura rappresenta sempre un aspetto critico. Grazie a un efficiente coordinamento dei fornitori, ottimizzato grazie alle tecnologie digitali, l’impresa è riuscita a ridurre i tempi di spedizione a 10 giorni, riscontrando notevoli vantaggi in termini di soddisfazione dei clienti e reputazione.

4.2 *Caso Beta*

L’impresa Beta è un “interior general contractor” specializzato nella realizzazione di progetti immobiliari riguardanti sia edifici a uso pubblico (es. hotel, uffici, ristoranti, ospedali), sia residenze private. È stata fondata nel 2016 e si trova all’interno del distretto del mobile di Pesaro, nelle Marche, che può vantare un’antica tradizione di artigianato manifatturiero nella produzione ed esportazione di mobili “Made in Italy”. L’impresa è stata fondata sulla base delle precedenti esperienze dell’imprenditore maturate all’interno del distretto, partendo dal fatto che per i produttori, supportare le forniture a grandi acquirenti nel campo dell’arredamento (le cosiddette forniture “contract”) stava diventando sempre più complesso a causa dei crescenti livelli di precisione e affidabilità richiesti dai clienti. Questa problematica ha lasciato spazio a specialisti per gestire la complessità delle relazioni che caratterizzano un progetto di interior design, puntando sulle opportunità offerte dalle nuove tecnologie. I primi clienti dell’azienda, che fin dall’inizio sono stati internazionali, sono stati portati dagli stessi produttori di mobili locali.

L'impresa offre un servizio di contracting chiavi in mano in tutto il mondo, supportando i clienti dalla progettazione alla realizzazione del progetto fino al suo completamento. I clienti sono studi di architettura e società immobiliari che devono gestire progetti immobiliari completi di tutti gli arredi interni, compresi gli elementi decorativi come quadri, soprammobili e complementi d'arredo. A partire dal progetto, il compito dell'azienda è quello di organizzare tutti i fornitori e coordinare il loro lavoro in modo da rispettare i tempi e la sequenza degli interventi. Le competenze dell'azienda riguardano la consulenza in materia di *value engineering* (Gunarathne *et al.*, 2022) e i servizi di approvvigionamento. Il primo fornisce un supporto per lo studio della fattibilità e l'analisi dei costi di tutti gli elementi del pacchetto di arredo inteso come Fixture and Equipment (FF&E) e Operating Supplier & Equipment (OS&E), ed è rivolto agli operatori B2B. Il secondo è un servizio di supporto alla fornitura, che è un ramo diretto del primo. Queste attività sono gestite attraverso il "Building Information Modeling" (BIM) (Azhar, 2011; Volk, Stengel e Schultmann, 2014) che è un sistema informativo digitale dell'edificio costituito da modelli 3D integrati con i dati fisici, prestazionali e funzionali della struttura. Il BIM rappresenta un sistema informativo dinamico, interdisciplinare e condiviso sull'intero ciclo di vita del progetto immobiliare, dalla progettazione alla costruzione fino alla demolizione e allo smantellamento. Per gli arredi interni, la metodologia BIM consente agli appaltatori di coordinare l'incastro di tutti i componenti dell'arredo, compresi i collegamenti con gli impianti idraulici (per bagni e cucine) e le forniture elettriche e di gas. Ciò consente di ridurre drasticamente gli errori dei produttori quando realizzano elementi di arredo sulla base di ordini che con i sistemi tradizionali sono soggetti a imprecisioni o errori, anche perché i prodotti sono solitamente personalizzati e deve essere garantita l'esatta corrispondenza delle misure al momento dell'installazione.

Negli anni successivi allo sviluppo iniziale, i rapporti che si sono creati con i clienti internazionali hanno reso possibile l'espansione del mercato, con una logica basata sulla valorizzazione delle competenze specialistiche dell'impresa, che ha portato a perseguire una strategia di crescita, seppure caratterizzata da gradualità.

Tab. 2: Il profilo delle imprese

	Caso Alpha	Caso Beta
Settore	Calzature	Servizi
Competenze	Calzature personalizzate	Business and Strategy Management; Value Engineering and Procurement
Fondazione	2015	2016
Anno di internazionalizzazione*	2015	2016
Primi paesi*	USA, Germania, Francia, GB, Giappone, Corea del Sud, Cina	Russia, USA, UAE, Uzbekistan, Greece
Paesi nel 2022	Albania, Austria, Canada, Croazia, Repubblica Ceca, Francia, Germania, Grecia, Irlanda, Giappone, Kazakistan, Malesia, Mongolia, Qatar, Slovacchia, Corea del Sud, Spagna, Svizzera, Emirati Arabi Uniti, GB, USA	Albania, Cipro, Croazia, Grecia, Montenegro, GB, Emirati Arabi Uniti, Uzbekistan
% delle vendite all'estero sul fatturato totale*	50%	100%
% delle vendite all'estero nel 2022	90%	95%
Strategia di internazionalizzazione	Strategia di moltiplicazione	Strategia di Moltiplicazione
Tecnologie adottate	Sistema di gestione degli ordini (OMS) Software di pianificazione delle risorse aziendali (ERP) Configuratore 3D	Building Information Modelling (BIM)

* Entro tre anni dalla fondazione