



**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA**

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI  
"M. FANNO"**

**CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA**

**PROVA FINALE**

**IL CIRCOLO VIRTUOSO TRA INNOVAZIONE ED  
INTERNAZIONALIZZAZIONE: LA STORIA DI COLLEZIONE STILE  
S.R.L**

**RELATORE:**

**CH.MO PROF. DE NONI IVAN**

**LAUREANDA: MARTINI SOFIA**

**MATRICOLA N. 1190538**

**ANNO ACCADEMICO 2021 – 2022**

Dichiaro di aver preso visione del “Regolamento antiplagio” approvato dal Consiglio del Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali e, consapevole delle conseguenze derivanti da dichiarazioni mendaci, dichiaro che il presente lavoro non è già stato sottoposto, in tutto o in parte, per il conseguimento di un titolo accademico in altre Università italiane o straniere. Dichiaro inoltre che tutte le fonti utilizzate per la realizzazione del presente lavoro, inclusi i materiali digitali, sono state correttamente citate nel corpo del testo e nella sezione ‘Riferimenti bibliografici’.

*I hereby declare that I have read and understood the “Anti-plagiarism rules and regulations” approved by the Council of the Department of Economics and Management and I am aware of the consequences of making false statements. I declare that this piece of work has not been previously submitted – either fully or partially – for fulfilling the requirements of an academic degree, whether in Italy or abroad. Furthermore, I declare that the references used for this work – including the digital materials – have been appropriately cited and acknowledged in the text and in the section ‘References’.*

Firma (signature) ..... 

## Indice

<i>Introduzione</i> .....	5
<i>Capitolo 1: Studio della relazione tra innovazione ed internazionalizzazione</i> .....	7
1.1) Nozioni sull'internazionalizzazione.....	7
1.2) Nozioni sull'innovazione.....	9
1.3) Ipotesi di correlazione tra innovazione e internazionalizzazione.....	10
1.3.1) Internazionalizzazione come spinta all'innovazione .....	11
1.3.2) Innovazione come spinta all'internazionalizzazione .....	13
1.3.3) Relazione bidimensionale tra innovazione ed internazionalizzazione .....	15
<i>Capitolo 2: Fattori mediatori all'interno della relazione</i> .....	18
2.1) Orientamento al mercato .....	18
2.2) Orientamento all'imprenditorialità .....	19
2.3) Investimenti in ricerca e sviluppo e la produttività .....	19
2.4) Estensione delle innovazioni tecnologiche.....	20
2.5) Fiducia all'interno dei network.....	20
2.6) Business Intelligence, Competitive Intelligence e Artificial Intelligence .....	21
<i>Capitolo 3: Caso di studio</i> .....	23
3.1) Nascita ed evoluzione.....	23
3.2) Un network relazionale di valore .....	26
3.3) Innovazioni di processo .....	27
3.4) Innovazione organizzativa.....	28
3.5) Considerazioni finali.....	29
<i>Conclusione</i> .....	31
<i>Bibliografia e Sitografia</i> .....	33
<i>Appendice</i> .....	40
Domande intervista .....	40



## Introduzione

Gettando uno sguardo verso gli ultimi quarant'anni circa di ricerche, numerosi sono stati gli studi riguardanti la natura della relazione tra innovazione ed internazionalizzazione e, ancora oggi, non è possibile sostenere con sicurezza quale sia l'esatta direzione della stessa né elencare la totalità degli elementi che ne fanno parte. Analizzando diverse pubblicazioni presenti in rete, e non solo, è, tuttavia, possibile rendere espliciti i punti più salienti della correlazione. L'internazionalizzazione e l'innovazione sono due temi persistenti nelle ricerche riguardanti le imprese, specialmente come aspetti molto importanti per il loro sviluppo (Guanhua, 2020).

Volendo fornire un riassunto di ciò che emerge dall'analisi della letteratura esistente, in questo elaborato si cercherà di prendere in considerazione le molteplici ipotesi avanzate nel corso del tempo, nel tentativo di renderlo approfondito nei temi toccati. D'altra parte, però, non sarà possibile raggiungere la completezza assoluta a causa dell'impossibilità di citare esaustivamente ogni studio condotto ed anche perché alcuni elementi non sono ancora stati approfonditi. Infatti, leggendo tra le pubblicazioni si evince che il nesso tra nuovi prodotti o servizi e l'apertura internazionale dell'impresa, oggetto delle ricerche, è tutt'oggi non esplorato nella sua totalità ma che nuovi fattori vengono via via presi in considerazione ed indagati per colmare i vari gap esistenti.

La revisione qui condotta riguarda maggiormente le piccole-medie imprese; solitamente le PMI che sono in possesso di esperienza nel campo delle innovazioni sono più propense ad esportare e a sperimentare una crescita data dal successo delle esportazioni rispetto alle imprese che non innovano (Love e Roper, 2015). Inoltre, allo stesso modo, il fatto di guadagnare una fetta di mercato estero sempre più estesa, permette alle aziende di incontrare continuamente nuove opportunità e di imparare esportando (Guanhua, 2020).

Piuttosto che procedere direttamente con l'esplorazione delle varie diramazioni della relazione tra innovazione ed internazionalizzazione, il presente elaborato si occuperà prima di fornire una breve infarinatura delle due strategie. Dopodiché, si arriverà a menzionare le tre possibili direzioni che il nesso studiato può assumere, ovvero si approfondirà il tema dell'internazionalizzazione come driver dell'innovazione, poi il tema contrario e, come conclusione del primo capitolo, il circolo virtuoso che si crea tra le due.

Proseguendo con il secondo capitolo, verranno declinati i vari mediatori che amplificano la spinta verso l'attuazione delle due strategie.

Infine, all'interno del terzo ed ultimo capitolo, verrà riportato un caso di studio. Quest'ultimo racconta l'evoluzione di Collezione Stile s.r.l.: da microimpresa veneta operante nel settore manifatturiero del legno a PMI affermata nelle scene dei mercati internazionali. Essa, grazie all'interessante testimonianza dell'imprenditore suo fondatore, fungerà da esempio reale, attraverso la sua storia, alle supposizioni teoriche qui presenti.

## **Capitolo 1: Studio della relazione tra innovazione ed internazionalizzazione**

Con il passare del tempo numerosi sono stati i miglioramenti sia economicamente, per quanto riguarda il commercio tra i vari Paesi nel mondo, sia in materia di modernizzazioni, in tutti i campi ai quali questa parola è associabile. Le imprese hanno oggi, nel contesto competitivo in cui si trovano ed operano, numerose possibilità di sviluppo attraverso un'ampia scelta di strategie, due tra le quali sono l'internazionalizzazione e l'innovazione. Inevitabile è, prima di avanzare con un'accurata revisione della letteratura sull'influenza che esse esercitano l'una sull'altra, procedere con una breve definizione di questi concetti essenziali e le basi che li supportano.

### **1.1) Nozioni sull'internazionalizzazione**

La strategia di internazionalizzazione si riferisce alla gamma di operazioni con cui un'impresa può operare al di fuori del proprio paese di origine (Johnson et al, 2017). Essa è piuttosto complessa da perseguire in quanto mercati diversi hanno esigenze diverse; infatti, deve essere basata sui desideri maggiormente manifestati da ogni paese nel quale l'organizzazione in questione decide di inserirsi.

Questo appena menzionato, ovvero la domanda di mercato, rientra nei principali motivi, anche detti driver, a supporto di una specifica estensione delle vendite al di fuori dei confini del paese originario. Altri fattori, necessari da citare, sono riassumibili in vantaggi potenziali in termini di costo, vincoli ed incentivi posti dalle autorità di regolazione in materia di commercio internazionale e, infine, l'esigenza di rispondere in modo sempre più reattivo alle mosse dei concorrenti.

Tali motivazioni devono essere punti saldi nella programmazione dell'espansione internazionale aziendale in modo da minimizzarne il fallimento durante la penetrazione del mercato di mira. In aggiunta, affinché la scelta di quest'ultimo avvenga nel modo più corretto in assoluto, prima dell'investimento effettivo, si dovrà indagare minuziosamente su tutti gli aspetti di natura economica, culturale, normativa e politica caratterizzanti; si riconoscerà, così, il paese avente le condizioni più favorevoli per l'ingresso.

Oltre a comprendere quale sia la migliore nazione nella quale implementare una strategia di internazionalizzazione, è basilare comprendere anche la migliore modalità di inserimento nel mercato. Tali modalità differiscono tra di loro in funzione dell'ammontare di risorse

necessarie e del grado di coinvolgimento operativo richiesto (Johnson et al, 2017). Dal grado base al grado più elevato in termini di difficoltà di implementazione, si hanno:

- Esportazioni: semplice spedizione dei prodotti al di fuori dei confini nazionali e loro vendita;
- Licensing e franchising: sotto ad un accordo contrattuale, viene concesso ad altri produttori, nel primo caso, e a rivenditori, nel secondo, di usufruire di brevetti o servizi in cambio di un pagamento congruo;
- Joint-venture: sono società già esistenti nel territorio estero, le quali vengono acquisite e controllate dall'organizzazione in associazione ad altre;
- Investimenti diretti esteri: nella forma di operazioni nuove, le quali prendono il nome di greenfield investments, verso Paesi ed imprese con cui non esiste ancora una relazione o in forma di acquisizioni e fusioni con imprese già esistenti nel mercato estero.

Con il proseguire del processo di internazionalizzazione, il paese di origine diventa via via meno importante ai fini del vantaggio competitivo ed i rischi tendono ad aumentare. Molto spesso, le aziende scelgono di investire direttamente nei Paesi target, al di là delle conseguenze negative e dei costi che ciò potrebbe comportare, per aggirare i limiti imposti dalle diverse situazioni politiche, dai costi di trasporto, dalle barriere al commercio che, nonostante i continui incentivi a ridurle, continuano a persistere in svariate nazioni. D'altro canto, però, permettono di mantenere il controllo sulle conoscenze trasferite, sulla produzione e sulla strategia adottata che, altrimenti, non sarebbe possibile trattenere scegliendo le altre forme di internazionalizzazione. In aggiunta a questo, concedere licenze o la vendita di prodotti sotto corrispettivi presenta un altro aspetto negativo che potrebbe ledere la realizzazione dell'apertura ai mercati stranieri: esso è la mancanza di disponibilità nell'essere trasferite tramite contratto di alcune capacità intangibili come la capacità manageriale, di implementare una buona strategia produzione e di marketing e la cultura aziendale (Hill e Hult, 2019). Infine, in base alle differenti risorse disponibili esternamente e grazie alla possibilità di abbassare i costi, si localizzeranno diverse componenti della catena del valore nei territori in cui potranno essere gestite nel modo più efficiente. Essendo la disponibilità di capacità locali difficilmente riproducibile in altri contesti, col fine di ottenere il vantaggio competitivo desiderato, l'impresa sentirà maggiormente il bisogno di disperdere geograficamente le attività in modo da beneficiare di specifici vantaggi localizzativi. L'innovazione apportata da tale decisione alle già peculiari caratteristiche aziendali consentirà di associare un determinato valore aggiunto ai prodotti ed ai servizi offerti.



## 1.2) Nozioni sull'innovazione

Innovare implica convertire nuove idee o tecnologie in nuovi prodotti, processi o servizi e possedere la capacità di riuscire a rendere questi economicamente utilizzabili, ovvero commercializzabili presso i clienti che li percepiscono come nuovi (Tunisini, Pencarelli e Ferrucci, 2014).

Nell'ambito aziendale esistono tre diverse tipologie di propensione all'innovazione, ovvero tre fonti che fungono da punto iniziale per la prosecuzione della strategia. Essi sono:

- Technology push: il driver dell'innovazione è rappresentato da scoperte scientifiche e tecnologiche;
- Market pull: la fonte delle innovazioni è sempre più spesso rappresentata dai consumatori, quindi dalla domanda del mercato. All'interno di questa spinta si distinguono i lead user, definiti da Von Hippel (1986) come coloro che riconoscono un bisogno e lo affrontano prima che sia riscontrato nel mercato, ed i consumatori generici, che danno luogo all'innovazione frugale rivolta alle masse;
- Design-driven: la produzione di nuovi significati, particolari e distintivi, attraverso il design genera una nuova forma di innovazione.

Oltre a definire i fattori da cui nasce un nuovo prodotto o servizio, è utile riportare anche due classificazioni che l'innovazione assume:

- Di prodotto: riguarda le caratteristiche distintive del prodotto o del servizio finale;
- Di processo: riguarda il modo in cui il prodotto è realizzato e distribuito, considerando i costi o l'affidabilità come elementi fondamentali da migliorare.

Queste categorie di innovazione sono maggiormente redditizie se applicate in diverse fasi del ciclo di vita di un bene; infatti, nelle prime fasi è opportuno adottare un'innovazione di prodotto. Successivamente, dopo l'affermazione di un design dominante, sarà necessario adottare strategie innovative di processo incentrando il focus su di una produzione efficiente. Sfumature riguardanti la tipologia di innovazione, le quali appartengono o ad una o all'altra delle due divisioni appena citate, necessitano ora spiegazione al fine di comprendere meglio affermazioni successive all'interno della revisione. Esistono, infatti, innovazioni tecnologiche, riguardanti lo sviluppo di moderni metodi di produzione e/o prodotti con caratteristiche

tecniche evolute; innovazioni manageriali, ovvero l'invenzione di nuove pratiche di direzione aziendale, strutture e tecniche per raggiungere gli obiettivi dell'impresa (Birkinshaw, Hamel e Mol, 2008); innovazioni riguardanti la logistica, che permettono di distribuire la merce attraverso metodi più efficaci ed efficienti.

Infine, per fornire una visione completa, è necessario definire i concetti di closed innovation ed open innovation. Mentre la prima, per attuare un'innovazione, si riferisce ad un approccio tradizionale che fa affidamento sulle risorse interne dell'organizzazione (come la funzione di ricerca e sviluppo e la divisione marketing), la seconda fa leva su un flusso continuo di scambi internazionali di conoscenze. Il risultato, grazie all'interazione con l'ambiente esterno, è l'accelerazione ed il miglioramento delle capacità innovative.

### **1.3) Ipotesi di correlazione tra innovazione e internazionalizzazione**

Da diversi anni molti studiosi si occupano di condurre molteplici analisi, le quali cercano di comprendere e spiegare il funzionamento della relazione tra innovazione ed internazionalizzazione. La natura del nesso tra i due fenomeni è un'importante fattore da considerare per le imprese che intraprendono diverse attività al di fuori dei confini di origine (Ding, McDonald e Wei, 2021); tuttavia, ancora oggi le dinamiche del fenomeno rimangono frammentate, incerte e non esplorate pienamente. Con il fine di collegare le ipotesi fino ad ora avanzate e mettere in luce i punti salienti, è di indubbio valore raccogliere quanto è stato sostenuto dai più rilevanti studi fino ad ora pubblicati sull'argomento. Essi, nonostante non ne siano state sicuramente approfondite tutte le sfaccettature, hanno permesso una maggiore comprensione del legame tra internazionalizzazione ed innovazione (De Luca, 2015). La letteratura in nostro possesso, prendendo in causa diversi argomenti, porta ad affermare l'esistenza di un'influenza complessivamente positiva, ma allo stesso tempo articolata, tra le due operazioni che l'impresa può implementare per assicurarsi il successo nella competizione con i propri concorrenti. D'altro canto, però, i risultati emersi in passato sono misti e non sempre confermano questa proposta teorica (Kafouros et al, 2008), infatti non è stato ancora ottenuto un unico consenso sul fenomeno (Genc, Dayan e Faruk Genc, 2019).

Elemento comune a tutte le pubblicazioni, che sarà ricorrente anche nelle successive pagine col fine di una migliore suddivisione e comprensione della relazione tra innovazione ed internazionalizzazione, è proprio il ruolo che le due strategie assumono nell'influenzarsi. Da un lato si crede che le sempre più moderne idee imprenditoriali incentivino ad intraprendere una maggiore apertura aziendale estera, mentre dall'altro si sostiene che sia l'internazionalizzazione a fungere da driver dell'innovazione. In aggiunta, di più recente

analisi, è la relazione bidirezionale tra espansione nei mercati esteri e nuovi prodotti, processi e design; esportazione ed innovazione danno luogo ad un circolo virtuoso che continua a rinforzarsi (Golokov e Valentini, 2011). Di seguito le tre direzioni saranno esplicate una ad una nel tentativo di rendere meno suddivise le ragioni avanzate sull'argomento.

### **1.3.1) Internazionalizzazione come spinta all'innovazione**

Prima rilevante ipotesi riscontrata dagli articoli che compongono la letteratura è che sia la maggiore volontà delle imprese nell'espandere la propria offerta di prodotti e servizi anche ai consumatori esteri ad aiutare le stesse a raggiungere livelli sempre più alti di innovazione. Diversi sono gli elementi che permettono di ipotizzare la creazione, da parte del processo di internazionalizzazione, di effetti diretti sul grado di nuove idee che nascono all'interno dell'azienda; tra gli orientamenti che esercitano un'influenza più intensa sul legame vengono individuati quelli con i fornitori e quelli con i clienti principali (Zucchella, 2014). Inoltre, se le piccole-medie imprese vogliono ottenere un vantaggio competitivo e sostenere la pressione esercitata dai concorrenti nel mercato internazionale, diventa utile creare network inter-organizzazionali e sfruttare la capacità di assorbire nozioni per arricchire il processo di innovazione (Agramunt L.F. et al, 2020).

Prima ad essere approfondita è la dimensione dei clienti, ovvero quegli individui o quelle organizzazioni che usano o consumano i prodotti o servizi di un'azienda per soddisfare specifici bisogni. Un'impresa si sentirà più motivata e propensa a ricercare il prodotto perfetto, che esaudisca i desideri e le richieste dei nuovi utilizzatori, se alla base della sua strategia c'è una volontà di estendere le proprie vendite anche ai mercati stranieri. Tale spinta farà nascere, all'interno dell'organizzazione, la necessità di approfondire i tratti caratteristici della popolazione alla quale il prodotto o il servizio dovrà essere adattato; la capacità di assorbire conoscenze verrà qui utilizzata. Il risultato è l'attuazione di un'innovazione trainata dal mercato, cioè, come sopra spiegato, di market pull, la quale serve esattamente lo scopo di avvicinarsi sempre più ai consumatori, sviluppando un'offerta sulla quale, loro stessi, hanno manifestato uno specifico bisogno in passato. Prendendo come esempio alcune imprese emergenti cinesi si nota come questo concetto venga messo in pratica; esse sono proattive nel cercare ed usare risorse provenienti dall'esterno, accumulando conoscenze sparse in diversi mercati e campi col fine di promuovere il loro sviluppo innovativo (Zaiyang Xie, Jie Wang, LingMiao, 2021). Innovazioni di prodotto e di processo potranno essere attuate attraverso

questo flusso aperto di risorse, permettendo l'implementazione di un'offerta sempre più cucita su misura delle nazioni target delle vendite future.

Alternativamente, altro fattore motivante, che potrebbe sembrare in parte negativo, è la saturazione del mercato domestico ed un esempio lampante ne sono le aziende italiane produttrici di caffè (De Luca, 2015). “In Italia si segnalano circa 800 imprese che lavorano principalmente caffè e altri infusi, ma i primi quattro gruppi produttivi del settore assorbono circa la metà del totale mercato”<sup>1</sup>. Nel retail il mercato è molto più concentrato intorno ai leader nazionali (Muraca, 2019), motivo per cui, oltre alla crescente domanda mondiale, la propensione all'internazionalizzazione è elevata. Dovendo servire e soddisfare consumatori con diverse esigenze, usanze e modi di fare, meritano un accenno particolare le innovazioni sul fronte del marketing esperienziale e della customer experience (De Luca e Pegan, 2015). Altro esempio è dato dal settore automobilistico in India, studiato da Manjunatha nel 2020; egli sostiene che, anche grazie al supporto del governo, i produttori di componenti per auto hanno iniziato a cercare e trovare nuove e migliori opportunità nelle esportazioni nel mercato internazionale anche a causa di una maggiore competizione nazionale.

Ogni cultura deve essere propriamente stimolata all'acquisto di un prodotto estero piuttosto che di uno casalingo; ciò che attira nel paese originario potrebbe non attirare nel paese target, di conseguenza adattare il prodotto ai nuovi acquirenti senza offendere i loro valori e le loro norme è compito delle innovazioni nel campo del marketing. Infatti, i produttori che esercitano in ambienti dove la competizione è alta devono continuamente rivedere e riformulare le strategie di marketing, differenziandole, per guadagnare una forte posizione nella mente dei consumatori ed un vantaggio competitivo verso la concorrenza (Kaleka e Morgan, 2019).

Diventa ora importante indagare quali sono gli argomenti a supporto di questa tesi che derivano dai contatti e dalle relazioni che l'impresa ha con i propri fornitori. Infatti, il processo di stabile relazioni appropriate è un aspetto essenziale per l'internazionalizzazione aziendale ed è visto come una delle basi fondamentali per il successo e la sopravvivenza nei mercati esteri (Schepis, 2021). Specificamente, gli intermediari sono un ottimo espediente per ridurre la distanza tra l'impresa ed il mercato in cui essa desidera esportare; inoltre, hanno anche lo scopo di supportare l'innovazione facilitando la condivisione di saperi tangibili ed intangibili tra i diversi attori (Schepis, 2021) e di unirli creando collaborazioni, condivisione

---

<sup>1</sup> <https://www.beverfood.com/scenario-competitivo-mercato-caffe-italia-principali-produttori-wd/>

di valori e rischi legati alla prosecuzione di obiettivi, associati all'innovazione, oltre i confini nazionali. Si creerà, in questo modo, un network inter-organizzazionale dove tutti gli attori hanno un ruolo positivo e aggiungono valore nel processo d'innovazione; tuttavia, i benefici sarebbero maggiori se le imprese potessero scegliere e prediligere collaboratori strategici situati in altre nazioni (Agramunt L.F. et al, 2020). Le imprese internazionalizzate possono utilizzare le loro sussidiarie per collaborare con organizzazioni estere, accedere a conoscenze a livello globale e trasferirle attraverso tutte le controllate (Elia, Kafouros e Buckley, 2020). Un esempio a tale affermazione viene dato dallo studio condotto da Leung e Sharma, pubblicato nel 2021, riguardo gli effetti positivi che l'internazionalizzazione della funzione di ricerca e sviluppo stessa fa nascere sulle esportazioni; questa funzione potrebbe essere affidata esternamente, e non implementata da zero con un investimento del tutto nuovo, assicurando all'impresa minori rischi e maggiore consapevolezza sugli aspetti culturali più importanti che potrebbero elevare e modernizzare processi e prodotti. Concetto sottinteso in questa affermazione è l'esistenza di un'influenza continua tra lo spostamento all'estero dell'attività aziendale e l'innovazione apportata da ciò, punto che sarà ripreso più tardi in questa revisione.

In aggiunta, allargando il concetto di internazionalizzazione a quello di globalizzazione, ovvero la crescita dell'integrazione economica, sociale e culturale tra le diverse aree del mondo, si trova nell'innovazione logistica un interessante argomento a favore del fatto che sia l'internazionalizzazione a fungere da driver all'innovazione. Axelent, azienda svedese che si occupa di sistemi di protezione, presenta nel suo sito un articolo a ciò associato; esso riporta che “la globalizzazione richiede soluzioni logistiche e canali di distribuzioni più efficienti ed ottimizzati in quanto la produzione e le vendite avvengono in numerosi paesi differenti”<sup>2</sup>. Oltretutto, si sostiene che “la catena logistica sia diventata più complessa anche a causa della realizzazione dei prodotti secondo le volontà dei consumatori mondiali”; diretta necessità è il continuo investimento in tecnologie rinnovate e competenze volte a rendere le soluzioni di trasporto più intelligenti ed efficienti, anche dal punto di vista sostenibile.

### **1.3.2) Innovazione come spinta all'internazionalizzazione**

Seconda ipotesi validamente analizzata all'interno della letteratura è che sia il bisogno continuo di sviluppare sempre più nuovi prodotti e servizi da offrire al cliente, con processi

---

<sup>2</sup> <https://www.axelent.it/world-of-axelent/articoli/cambiamento-dei-flussi-logistici/>

meno costosi e più veloci, a portare le imprese a sentire la necessità di sviluppare ed estendere i propri confini a livello internazionale. L'innovazione fungerà così da driver all'esportazione degli output aziendali e allo spostamento all'estero di sedi e fabbriche produttrici, all'interno di cluster e distretti, dove le conoscenze condivise diventeranno utili per proseguire l'idea innovativa iniziale.

Le attività innovative sono, in genere, identificate tra le maggiori determinanti dell'internazionalizzazione; in particolar modo ne sono un prerequisito per avere successo nei mercati esteri quelle riguardanti i prodotti (Kunday e Şengüler, 2015) o di tipo tecnologico-produttivo (De Luca, 2015). La globalizzazione, la competizione crescente, il cambiamento e l'incertezza all'interno di numerosi mercati hanno sottoposto le organizzazioni ad una pressione non indifferente (Genc, Dayan e Faruk Genc, 2019): le imprese in grado di introdurre nuove forme di prodotti e servizi sono capaci di ottenere, sfruttando l'azione da first-mover, e mantenere un vantaggio competitivo nei mercati internazionali (P.S. Rossi e Gregori, 2020). Questo fenomeno è spiegabile attraverso una visione technology push: gli investimenti in ricerca e sviluppo supportano la creazione di nuovo valore da parte dell'azienda, la quale potrà sfruttare la caduta delle barriere al commercio e creare nuova domanda verso i propri prodotti tecnologicamente avanzati nei mercati esteri. Il vantaggio viene poi moltiplicato in ampiezza grazie alla nascita di internet e, in generale, delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (Masili e Musso, 2019). Un esempio a supporto di tale affermazione è dato da una ricerca, condotta da Masili e Musso, su due imprese born global del settore calzaturiero. Essa fa emergere la forza internazionale posseduta dall'impresa che, tra le due, era in possesso di una piattaforma online. Quest'ultima, composta sia da appositi spazi adibiti alla personalizzazione del prodotto da parte del cliente sia da spazi dedicati alla vendita di prodotti standard aziendali e di produttori differenti del territorio, ha permesso una maggiore penetrazione dei mercati esteri nonostante il periodo di crisi che il settore stava in quel momento affrontando. Recentemente, anche l'implementazione dei Big Data, definiti come un volume di dati elevato gestibile solo attraverso tecnologie ed innovazioni all'avanguardia che permettono di prevedere trend futuri (s.n., 2019)<sup>3</sup>, ha dimostrato di avere un alto potenziale per facilitare il raggiungimento di un esito positivo delle strategie aziendali di diversificazione internazionale (Xie, Wang e Miao, 2021).

---

<sup>3</sup> <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/big-data/>

Tuttavia, l'adozione di un singolo tipo di innovazione o anche un set di innovazioni appartenenti allo stesso tipo potrebbe non permettere alle imprese di realizzare pienamente gli effetti positivi che l'innovazione in sé ha sulla performance delle esportazioni (Damanpour e Aravind, 2012). Ciabuschi ed Azar (2017), concordando con Damanpour e Aravind (2012), sottolineano l'importanza non solo di attuare innovazioni tecnologiche ma anche organizzative, o preferibilmente una relazione tra le due, poiché gli effetti che le due tipologie possono avere sull'internazionalizzazione sono sia diretti che indiretti. Prendendo la prima casistica e tralasciando la seconda a futura menzione, gli autori sopra citati affermano che una direzione organizzativa dinamica, che coordini efficacemente e redistribuisca le risorse interne esistenti e quelle esterne acquisite dall'ambiente, è di supporto fondamentale all'espansione internazionale.

Altro punto a favore di questa seconda supposizione, della strategia d'internazionalizzazione trainata dall'innovazione, è l'abbassamento dei costi che potrebbe avvenire nel momento in cui un'impresa decide di esternalizzare la produzione col fine di essere maggiormente efficace ed efficiente. Il costo del lavoro e della produzione non è uguale in ogni luogo, per questo, molto spesso, per attuare un'innovazione di processo e raggiungere spese minori diviene essenziale spingersi oltre i confini della nazione natale dell'attività, superando le sfide che la supply chain deve affrontare (Shou et al, 2021). In aggiunta, questa esportazione della parte operativa permetterà, in futuro, non solo di ottenere ulteriori conoscenze sulle preferenze proprie del mercato estero ospite e quindi, come già citato, al raggiungimento di un vantaggio competitivo grazie all'aumento della domanda; ma anche di aumentare la produttività, spesso connessa ad altre innovazioni (Zucchella, 2014). Da sottolineare qui vi è l'inizio della relazione bidirezionale tra i due elementi centrali di questo elaborato, la quale verrà di seguito analizzata.

### **1.3.3) Relazione bidimensionale tra innovazione ed internazionalizzazione**

Terzo punto fondamentale di questa revisione della letteratura, attorno al quale potrebbero trovare risoluzione tutte le ipotesi precedentemente citate, è la relazione bidirezionale che si instaura tra le due strategie fino ad ora analizzate. Infatti, non esistendo risposta certa a quale sia la correlazione esatta tra innovazione ed internazionalizzazione, si potrebbe riscontrare minore frammentazione, e costruire un quadro più chiaro, attraverso l'assunzione di un collegamento circolare tra le due.

L'internazionalizzazione porta l'impresa che la implementa ad esportare in paesi poco conosciuti; col fine di ottenere economie di scala, di esperienza e mantenere un vantaggio competitivo, per l'azienda diventerà fondamentale un'apertura all'influenza dell'ambiente in cui si trova e far divenire proprie le caratteristiche di ciò che la circonda. Così facendo, nuove conoscenze ed innovazioni entreranno a far parte del portafoglio dell'organizzazione, la quale, di conseguenza, adatterà la propria produzione a nuovi bisogni attraverso processi moderni. Da qui, l'effetto immediato è l'abbassamento dei costi, la ricerca di nuove soluzioni e la creazione di nuova domanda a cui distribuire i prodotti in eccesso grazie all'aumento della produttività, dando luogo ad un'ulteriore internazionalizzazione.

Un primo esempio, utile per comprendere questo processo circolare, viene fornito dallo studio basato sui business internazionali. Uno dei maggiori problemi da cui essi sono afflitti è la difficoltà nella coordinazione di eventuali divisioni e/o subordinate, le quali producono all'estero dove i costi sono minori; per compensare la distanza geografica, le imprese usano i sistemi informatici e le telecomunicazioni per creare una rete informale di relazioni. E-mail, video conferenze, sistemi di dati con elevate larghezze di banda e motori di ricerca online facilitano la comunicazione tra i vari dirigenti sparsi nei paesi: tutto questo aiuta nella condivisione di idee innovative, quali differenti modi di organizzare, originali metodi di direzione e particolari soluzioni a problemi sia di coordinazione che generali (Hill e Hult, 2019). Il cambiamento si avrà poi nella direzione aziendale, dove l'ulteriore ricerca a livello internazionale di nuove tecniche apporterà l'applicazione di regole migliori.

Il quadro è composto da una costante influenza tra internazionalizzazione ed innovazioni di vario genere.

Proseguendo, citare l'esistenza dei cluster diviene qui espediente per la revisione in corso. Un cluster, termine designato da Porter nel 1990, è un'agglomerazione geografica di imprese interconnesse, fornitori specializzati, imprese di servizi, imprese in settori collegati e organizzati che operano tutti in un particolare campo, e caratterizzata dalla contemporanea presenza di competizione e cooperazione tra imprese (Treccani, 2012)<sup>4</sup>. Dalla definizione si può evincere che, in questi particolari agglomerati, le imprese possono raggiungere elevati livelli di conoscenza del mercato in cui operano grazie alla condivisione di materiali e idee; ciò, con l'aggiunta di una sorta di competizione, porta alla creazione di prodotti moderni, aggiornati e che soddisfano le aspettative di ogni consumatore. In linea con lo studio di

---

<sup>4</sup> [https://www.treccani.it/enciclopedia/cluster\\_%28Lessico-del-XXI-Secolo%29/](https://www.treccani.it/enciclopedia/cluster_%28Lessico-del-XXI-Secolo%29/)



Braymen, Briggs e Boulware (2011), le innovazioni rilevanti a livello globale attuate dalle imprese vicine creano spillovers che permetteranno alle imprese, in questo caso emergenti, che li adottano di vendere all'estero entro quattro anni dall'inizio della produzione.

Di solito, però, questi agglomerati nascono dove è possibile ottenere vantaggi specifici di localizzazione e, quindi, farne parte richiede anche essere un'azienda che internazionalizza; la scelta viene fatta con uno sguardo verso l'innovazione, perciò l'influenza è nuovamente circolare. Un esempio a supporto è la ben conosciuta Silicon Valley in California ospitante di molteplici imprese internazionali specializzate in tecnologia.

Variante sul tema sono i sistemi di innovazione ed internazionalizzazione che, rispetto ai distretti e cluster tradizionali, mostrano un dinamismo più accentuato, una maggiore apertura e, di conseguenza, una migliore capacità di evolvere e rinnovarsi (Onetti e Zucchella, 2020). Al loro interno, le esportazioni dei beni sono sostituite da interscambi complessi di beni materiali ed immateriali, prodotti, conoscenze ed investimenti diretti esteri, in entrata ed in uscita, sovente veicolati da relazioni sia "corte" (all'interno del sistema locale) che "lunghe" (con soggetti esteri) (Onetti e Zucchella, 2020).

Riprendendo la sopra citata internazionalizzazione della funzione di ricerca e sviluppo, si trova nel caso un ulteriore caso di sostegno alla relazione bidimensionale; i recenti cambiamenti avvenuti nell'ambiente sociale, economico e soprattutto tecnologico grazie alla globalizzazione hanno, aumentato gli sforzi delle imprese nel ricercare e sfruttare collaborazioni di R&D esterne per migliorare la loro performance innovativa (Leung e Sharma, 2021).

In aggiunta, riguardo alla modalità di entrata nel mercato estero, si verifica che le acquisizioni orizzontali potrebbero favorire i giusti incentivi all'innovazione (Federico, Langus e Valletti, 2018) aumentando il potere di mercato dell'impresa che effettua l'acquisizione stessa.

Nonostante non sia certo che alla base dell'acquisto di un'impresa già sviluppata ci sia propriamente un desiderio di internazionalizzazione, è sicuro che, in seguito al fatto, nuovi saperi e modi di fare si mescoleranno con quelli già posseduti all'interno dell'organizzazione. La spinta all'innovazione sarà una conseguenza e il circolo virtuoso continuerà a rinforzarsi.

## Capitolo 2: Fattori mediatori all'interno della relazione

Nella letteratura fino ad ora revisionata e citata sono state studiate le leve dirette che l'internazionalizzazione può esercitare sull'innovazione e viceversa, fino a giungere alla conclusione che l'adozione di un approccio bidirezionale sia la scelta migliore. Tuttavia, alcuni elementi, non ancora presi in considerazione ma utili a completare l'opera di ricostruzione delle dinamiche relazionali tra le due strategie, sono situati proprio nel mezzo spezzando la linea diretta della relazione. Questi elementi sono i cosiddetti mediatori (Genc, Dayan e Faruk Genc, 2019) e possono comprendere l'orientamento al mercato, l'orientamento all'imprenditorialità, la fiducia, la business intelligence e simili. Quanto seguirà funge da esplicazione delle metodologie attraverso le quali gli effetti indiretti si manifestano su internazionalizzazione e/o innovazione.

### 2.1) Orientamento al mercato

Fin dalla prima definizione dell'orientamento al mercato, data da Kohli, Jaworski e Kumar (1993), è risaputo che essa è la capacità, diffusa sia verticalmente che orizzontalmente, di un'impresa nel comprendere i presenti ed i futuri bisogni dei consumatori e di utilizzarla per rispondere a essi. Tuttavia, in aggiunta a questa definizione classica, due aspetti particolari sono stati definiti da Narver, Slater e MacLachlan (2004), ovvero un orientamento al mercato reattivo ed uno proattivo. Il primo approccio consiste nel riconoscimento, da parte dell'azienda, di quali siano i bisogni già manifestati dei clienti e nel capirli per soddisfarli; il secondo menzionato, d'altro canto, consiste nell'indagare quali siano i bisogni latenti, cioè non manifestati, degli acquirenti, nel comprenderli e nello sviluppare un'offerta che li soddisfi.

Ognuna delle tre definizioni porta una diversa spiegazione di come l'elemento qui analizzato possa essere mediatore all'interno del nesso internazionalizzazione-innovazione.

In primo luogo, l'internazionalizzazione favorisce l'orientamento al mercato in modi differenti, sia attraverso la maggiore pressione esercitata dai nuovi concorrenti presenti nei mercati internazionali sia fungendo da processo evolutivo che porta le imprese ad aumentare l'impegno verso i nuovi clienti esteri, accumulando conoscenza ed esperienza (Genc, Dayan e Faruk Genc, 2019).

Secondariamente, invece, l'approccio reattivo e l'approccio proattivo fungono da leve su due sfaccettature intrinseche della capacità di commercializzare il prodotto, ovvero la capacità di apprezzare nel modo corretto i beni e la capacità di sviluppare prodotti diversificati

rispettivamente. Il primo tra i due approcci tende ad essere maggiormente guidato da un'ottica market pull, mentre il secondo viene spinto dalle invenzioni (Lamore, Berkowitz e Farrington, 2013). Si sviluppa da qui l'effetto sull'innovazione, essenziale per competere in mercati esteri con successo e per raggiungere un vantaggio competitivo (Paul, Parthasarathy e Gupta, 2017) dato dalla diversificazione. Quest'ultima, a sua volta, impatterà positivamente sulla performance degli export migliorandola (Bodlaj e Čater, 2022)

## **2.2) Orientamento all'imprenditorialità**

L'innovazione è strettamente collegata al concetto di imprenditorialità, che è uno degli elementi chiave che conducono l'impresa ad una performance di successo sotto condizioni ad alto rischio (Cho e Lee, 2018). Miller (1983) definisce l'orientamento all'imprenditorialità come la propensione delle aziende a rinnovare sé stesse e i loro mercati investendo in innovazioni, nonostante il rischio di seguirle. È fondamentale che l'imprenditore fondatore dell'azienda sia proattivo nel trovare nuove opportunità, sia innovativo e possieda un'alta propensione a rischiare (Cho e Lee, 2018). Più le imprese internazionalizzano, più viene rafforzata l'esperienza dei dirigenti nell'affrontare le incertezze che l'agire con una maggiore imprenditorialità può presentare; minori saranno le insicurezze e maggiore sarà la propensione a ricercare innovazioni rischiose, più facile sarà il perseguimento di un orientamento all'imprenditorialità (Genc, Dayan e Faruk Genc, 2019), che, una volta seguito, aiuterà le imprese ad avere una migliore performance innovativa.

Kunday e Şengüler nel 2015 hanno reso pubblica un'interessante analisi empirica, basata a sua volta su di un progetto denominato "*GEM – The Global Entrepreneurship Monitor Project*", che supporta quanto detto; infatti, i loro risultati dimostrano che il non possesso delle competenze imprenditoriali richieste da parte dei soggetti fondatori di imprese avrà un impatto negativo sul livello di internazionalizzazione dell'impresa.

## **2.3) Investimenti in ricerca e sviluppo e la produttività**

Gli investimenti in ricerca e sviluppo sono da considerare, assieme alla produttività, due mediatori nella relazione tra lo sviluppo di nuovi prodotti e l'internazionalizzazione aziendale in quanto i primi incentivano la produttività di un'impresa, sarà qui spiegato il modo, che a sua volta impatterà sulla fetta di mercato servita (Leung e Sharma, 2021). Le imprese che possiedono forti capacità di ricerca e sviluppo sono in grado di generare output più creativi rispetto ad altre aziende che non le possiedono (Artz et al, 2010). Investire in questa funzione,

quindi, aumenta la probabilità di innovare. Riprendendo la relazione bidimensionale sopracitata, maggiori idee innovative portano ad un migliore processo produttivo e a capacità in eccesso da distribuire ad una fascia internazionale più grande. Concordando con Alvarez (2004), una maggiore produttività e lo sviluppo di nuovi prodotti, risultanti dall'adozione di innovazioni, permettono di potenziare le esportazioni.

Tuttavia, in questo caso la letteratura porta in luce alcuni casi in cui le maggiori risorse investite dimostrano di avere un effetto neutro sulla produttività, ovvero il caso delle microimprese (Henley e Song, 2019), e di esercitare anche un'influenza negativa, ma esclusivamente all'interno di uno studio effettuato da Leung e Sharma nel 2021.

#### **2.4) Estensione delle innovazioni tecnologiche**

Come menzionato nel capitolo precedente, l'innovazione organizzativa e quella tecnologica devono essere implementate in relazione e possono avere anche degli effetti indiretti sull'internazionalizzazione; all'interno di questo paragrafo sarà proprio questa connessione ad essere riportata perché la prima tipologia citata influenzerà sia la radicalità che l'estensione dell'innovazione tecnologica. In questo specifico caso, solo l'estensione verrà presa in considerazione; essa funge da mediatrice sulla performance delle esportazioni, mentre la radicalità dimostra di avere nessun impatto (Azar e Ciabuschi, 2017). Damanpour (1991)<sup>5</sup> identifica l'estensione dell'innovazione nel "numero di nuovi prodotti, nuove tecnologie di processo, nuove strutture organizzative o nuovi approcci manageriali che l'impresa adotta in un dato periodo di tempo". Tuttavia, solo le innovazioni tecnologiche, adottate in seguito ad un riassetto organizzativo, che riescono a rispondere ai rapidi cambiamenti nei mercati e alle diversità presenti nell'ambiente, sono dei mediatori nella relazione tra innovazione ed internazionalizzazione (Azar e Ciabuschi, 2017).

#### **2.5) Fiducia all'interno dei network**

"La fiducia è uno dei maggiori componenti del modello Uppsala riguardante l'internazionalizzazione delle imprese" sostengono Oliveira e Johanson (2021). Infatti, assumendo che il modello iniziale comprendesse solo l'esperienza come fattore attraverso il quale assorbire capacità per internazionalizzare, oggi si sostiene che anche la creazione e la

---

<sup>5</sup> <https://doi.org/10.5465/256406>

presenza di un network di partner sia utile a raggiungere tale conoscenza (Vahlne, 2020). Tuttavia, per riuscire a sviluppare tale relazione con i partner, la fiducia è tra i primi elementi chiave che devono essere sviluppati; essa traina inizialmente la velocità di internazionalizzazione (Oliveira e Johanson, 2021). Le variazioni nell'aspetto temporale di una strategia d'entrata di un'impresa trovano origine proprio nel network della stessa (Johanson e Johanson, 2021): quando il livello di rischi da assumere in seguito all'espansione è alto e quando i rischi dati dal cambiamento dell'impegno nelle relazioni all'interno del network, ovvero una variazione del grado di fiducia, la strategia applicata sarà quella di "wait-and-see" (Clarke e Liesch, 2017). Questa appena citata consiste nel mantenere i livelli di impegno esistenti, senza variarli (Clarke e Liesch, 2017). L'organizzazione deve essere sempre pronta a sincronizzare le proprie attività alle dinamiche di un network in continuo cambiamento (Johanson e Johanson, 2021); il fatto che le aziende debbano sempre reinventarsi e adattarsi al network secondo le variazioni di rischio e fiducia nei partner, la porta a adottare una strategia di innovazione per rimanere competitiva e guadagnare una fetta sempre più grande nei mercati esteri.

## **2.6) Business Intelligence, Competitive Intelligence e Artificial Intelligence**

"L'economia contemporanea sottolinea la rilevanza della trasformazione digitale come un driver centrale verso l'innovazione ed il rinnovo aziendale" così cita l'estratto iniziale dello studio condotto da Denicolai, Zucchella e Magnani (2021). Recentemente, si è diffusa l'idea che la digitalizzazione all'interno delle PMI possa portare differenti benefici, specialmente se essa è di livello avanzato (Ghobakloo e Ching, 2019). La digitalizzazione appartiene alla categoria delle innovazioni tecnologiche che, come precedentemente analizzato, hanno un impatto diretto sull'estensione dell'internazionalizzazione aziendale. Tuttavia, qui è di aiuto menzionare che esiste anche un effetto mediatore nato dalla Business Intelligence, che a sua volta influenza positivamente l'attività di espansione attraverso la Competitive Intelligence (Tarek, Adel e Sami, 2016).

Volendo definire, a fine esaustivo, il concetto di Business Intelligence<sup>6</sup> si ha che essa è un processo technology-driven per analizzare i dati, prepararli per le analisi aziendali e creare delle visualizzazioni o report utili a manager e lavoratori. La Competitive Intelligence, invece, è un approccio più calcolato ed orientato della precedente definizione, ed include anche una componente di protezione delle informazioni trasmesse (Tarek, Adel e Sami, 2016).

---

<sup>6</sup> <https://searchbusinessanalytics.techtarget.com/definition/business-intelligence-BI>

L'evoluzione tecnologica, con il passare degli anni, sta portando anche numerosi risultati nel mondo dell'intelligenza artificiale. Essa è riassumibile nella capacità di una macchina nel riprodurre attività che normalmente sarebbero svolte da essere umani<sup>7</sup>. Specialmente, se le piccole-medie imprese sono pronte a adottarla al loro interno, la stessa avrà un impatto positivo sull'intensità delle esportazioni (Denicolai, Zucchella e Magnani, 2021), facilitando sia il processo di prototipizzazione sia di produzione.

---

<sup>7</sup> <https://www.britannica.com/technology/artificial-intelligence>

### Capitolo 3: Caso di studio

Per concludere in modo appropriato questa revisione della letteratura, un caso aziendale sarà riportato. La storia di Collezione Stile s.r.l., raccontata attraverso un'intervista semi-strutturata agli imprenditori che attualmente ne hanno le redini, porta in luce vari spunti attraverso i quali le teorie avanzate nei capitoli precedenti potranno essere confermate oppure smentite.

L'azienda nasce nei primi anni '80 grazie ad un'idea del padre degli attuali dirigenti, sotto il nome sopra citato e si occupava, in origine, di produrre mobili ad uso residenziale in stile classico. Tuttavia, come verrà raccontato, i diversi avvenimenti storici avvenuti nel corso del tempo hanno fatto divenire palese il bisogno di cambiamento che ha portato sia ad un'evoluzione tecnologica ed organizzativa sia a reinventare il design del prodotto, il mercato di vendita e, infine, anche il suo stesso nome. Oggi, Collezione Stile S.r.l, o meglio, SIT-Italian Chairs Factory, nome del marchio sotto il quale essa si presenta, vanta sia numerosi clienti esteri ma anche molteplici clienti italiani e non, che a loro volta esportano oltre i confini dei Paesi dove hanno sede; “Nemmeno noi abbiamo idea a riguardo di quanti e quali Paesi esteri siano clienti del nostro marchio a causa di questo grande network sviluppato” cita uno degli imprenditori. Quel che è sicuro, però, è che qualità del prodotto italiano e delle relazioni sviluppate hanno permesso all'azienda di sviluppare un mercato estero, il quale è anche il main market servito. Nel sito aziendale viene riportato “Con l'avvento della nuova generazione l'azienda ha assunto in seguito una nuova configurazione, potenziando l'aspetto manageriale e investendo fortemente in tecnologia. [...] Partendo dal progetto o modello del cliente, curiamo lo sviluppo del prodotto che avviene interamente nel nostro stabilimento in provincia di Padova.”<sup>8</sup>

#### 3.1) Nascita ed evoluzione

Durante i primi anni di attività, ciò che ha permesso all'impresa di sviluppare una relazione commerciale con il mercato estero è stato un viaggio effettuato dal padre fondatore in Canada dove, attraverso preziose conoscenze, è riuscito a far nascere il primo collegamento extra-italico; da lì la relazione è stata sempre via via più proficua. I prodotti venduti sul mercato comprendevano, come suddetto, per la maggior parte pezzi di arredamento ad uso abitativo classici. Tuttavia, operare in Paesi esteri significa anche dover adattare la propria offerta non solo alle preferenze dei consumatori ma anche ai cambiamenti ambientali e politici; in seguito

---

<sup>8</sup> <https://www.sitchairsfactory.it>

all'attacco terroristico alle Torri Gemelle dell'11 settembre 2001 a New York il mercato americano subì una forte decrescita, l'azienda, nonostante in quel momento operasse maggiormente in Canada, ne risentì e questo avvenimento storico può essere visto come il punto di partenza di una rivoluzione nel mondo di Collezione Stile S.r.l. Per poter continuare a servire i mercati esteri, l'impresa decise di esplorare un nuovo settore e, nel fare, ciò puntò su due specifici elementi che vengono citati anche nei due capitoli precedenti, ovvero la fiducia dei partner e dei clienti verso l'azienda e il cambiamento nel flusso della clientela. In primo luogo, sostengono i due imprenditori intervistati, fu importante ricercare clienti dove fosse apprezzata la qualità e l'affidabilità del prodotto durante tutto il suo ciclo di vita. Trovarono motivo di penetrazione nel mercato del contract, ovvero un mercato dove proprietari di hotel, ristoranti e navi da crociera, nella maggior parte dei casi, si affidavano ad aziende per produrre prodotti sicuri e che mostrassero una certa resistenza durante il loro utilizzo. Forti della fiducia da loro infusa ai clienti, riuscirono ad entrare in questo specifico mercato e a guadagnare sempre più ampi consensi anche in altri Paesi, aumentando così, come sopra sostenuto, la velocità di internazionalizzazione. Man mano che gli orizzonti aziendali si espandevano, arrivando a toccare anche Paesi come Giappone, Inghilterra e simili, gli imprenditori notarono che, nella maggior parte dei casi, i clienti mondiali ricercavano un'azienda che potesse "risolvere i loro problemi" per potersi ritenere soddisfatti. Infatti, le commesse iniziarono ad essere avanzate da clienti che avevano avuto esperienze negative con i fornitori precedenti per quanto riguarda la funzionalità del prodotto. Uno dei due dirigenti racconta che, solitamente, era ed è tutt'ora il cliente stesso a richiedere consulenza in seguito a sedie, prodotte da altri, che dopo qualche mese di utilizzo erano in pessime condizioni, chiedendo se fosse possibile risolvere l'inconveniente con i prodotti sviluppati da Collezione Stile s.r.l.; "Un partner che non crea problemi ed affidabile è sempre ben apprezzato dai clienti. Con un buon servizio è possibile arrivare ad una fidelizzazione" cita l'altro imprenditore.

Inoltre, dovendosi adattare ad una clientela diversa, che richiedeva determinate specifiche di prodotto, Collezione Stile S.r.l. reinventò la propria strategia di operare in modo da sfuggire alla crisi e mantenere un vantaggio competitivo rispetto ad altri produttori operanti nello stesso mercato, i quali, mantenendo ferma la loro idea di prodotto classica, non ebbero la stessa spinta all'internazionalizzazione e all'innovazione. Sia l'espansione dei mercati esteri serviti, data dal cambiamento di scena economico in quel periodo, ma anche la recessione del mercato in sé, spinsero l'azienda a differenziarsi rispetto ai prodotti offerti e al modo in cui venivano sviluppati. Dai primi anni 2000 furono introdotti macchinari a controllo numerico,



che facilitarono la produzione dei prodotti, accorciando il tempo necessario per ottenere un numero più elevato di unità. Questa innovazione di processo, prettamente dal punto di vista tecnologico, agevolò l'azienda a servire i molteplici mercati.



Fig.1<sup>9</sup>

In un'epoca altamente interconnessa e tecnologicamente avanzata come quella in cui l'impresa sta ora operando, tuttavia, non basta il semplice inserimento nella catena produttiva di questi macchinari. I dirigenti dell'azienda qui caso di studio incarnano perfettamente la definizione di Miller del 1983 riportata nel secondo capitolo: sono sempre proattivi in termini di ricerca di nuovi elementi che possano apportare internamente all'organizzazione ulteriori guadagni attraverso l'innovazione, investendo in tecnologie sempre più all'avanguardia nonostante non abbiano sempre la sicurezza che esse funzionino. I manager della seconda generazione possiedono, quindi, una spiccata propensione all'imprenditorialità. A dimostrazione, gli stessi affermano che nel 2014, investirono in un particolare software che permise loro di iniziare a sviluppare i prototipi di quelli che sarebbero stati i loro prodotti in 3D, innovazione tecnologica fondamentale che ebbe diversi effetti positivi nel ciclo produttivo aziendale. Come visto nel secondo capitolo, tali software avanzati possono rientrare nella casista delle intelligenze artificiali e d'impresa, ed esse hanno un impatto positivo nell'intensità delle esportazioni. Primo beneficio tra tutti fu la possibilità di offrire ai clienti non solo prodotti sicuri e di qualità, ma anche unici nel loro design, secondo lato positivo fu l'accorciamento dei tempi riguardanti la fase di prototipizzazione. Ad oggi, l'impresa vanta di lavorare in stretto contatto con designer ed architetti col fine di fornire al cliente ciò che si era immaginato. Collezione Stile S.r.l., infatti, non offre un catalogo ai clienti che la contattano, ma si propone di essere "flessibile e duttile" alle preferenze e ai desideri di chi la sceglie. L'adozione di un software tridimensionale permette, quindi, la completa personalizzazione del design, il quale sarà poi protetto da copyright; in aggiunta, le

---

<sup>9</sup> <https://www.sitchairsfactory.it>

tecnologie di comunicazione implementate con il tempo aiutano anche i dirigenti ad accorciare le distanze geografiche tra Paesi, permettendo loro di far visualizzare immediatamente il modello 3D, ovvero il rendering, e correggere ciò che non funziona, diminuendo i tempi di attesa. Infatti, prima, raccontano gli imprenditori, il processo di creazione era molto più lungo e tortuoso, dovendo attendere risposte oltreoceano. Queste innovazioni design-driven e di technology push, unite all'esperienza imprenditoriale, hanno sicuramente aumentato le opportunità dell'impresa nell'essere selezionata da nuovi clienti esteri. Recentemente, per risultare ancora più accattivante agli occhi degli acquirenti internazionali, una strategia di rebranding è stata messa in atto. Essa consiste nell'associare ad un brand già esistente un nuovo nome, nuovi simboli o nel cambiare il design dello stesso per riuscire a crearne una nuova identità e trasferire valori diversi dai precedenti nella mente dei consumatori<sup>10</sup>. Infatti, i manager di Collezione Stile S.r.l, non riconoscendosi più in questo nome, che comunque è stato mantenuto in camera di commercio, per non continuare ad essere percepiti come un'azienda produttrice di sedute in stile classico, ha optato di presentarsi al pubblico come SIT- Italian Chairs Factory. Il nome ha lo scopo di trasmettere, a chi sceglie di rivolgersi all'impresa, la sensazione di acquistare un prodotto italiano sicuro e dal design innovativo.



Fig.2<sup>11</sup>



Fig.3<sup>12</sup>

### 3.2) Un network relazionale di valore

L'internazionalizzazione dell'impresa, in aggiunta, ha permesso anche alla stessa di creare un network relazionale con i propri partner fin dall'inizio. Ciò che i manager descrivono è la presenza, all'interno di queste relazioni, di una totale trasparenza che aumenta la fiducia e rende forte il legame. La collaborazione e lo scambio continuo di idee sia con i fornitori che

---

<sup>10</sup> <https://economictimes.indiatimes.com/definition/rebranding>

<sup>11</sup> <https://www.cappellini.com/it/newood-relax>

<sup>12</sup> <https://www.cappellini.com/it/newood-relax>

con i propri clienti ha permesso la crescita esperienziale degli imprenditori, che hanno reso proprio il know-how sviluppatosi, ed ha sicuramente facilitato l'implementazione di diverse tecniche. Ricollegando la testimonianza alle ipotesi fatte nel primo capitolo, si nota come sia efficace ed efficiente sviluppare connessioni di valore con gli agenti esterni col fine di sfruttare le importanti sinergie che si creano all'interno del network.

I continui contatti con i designer, con gli uffici tecnici o con gli architetti permettono di ridurre le criticità di prototipizzazione del prodotto, apportando capacità innovative all'interno dell'impresa e spingendo gli imprenditori stessi a voler operare sempre meglio in molteplici paesi, come nel circolo virtuoso sopra analizzato. La cooperazione non è statica, ma in continuo cambiamento, col fine di garantire al cliente il giusto connotato tra design, qualità, funzionalità, resistenza e prezzo. Il fine ultimo è quello di vendere nel mercato estero un prodotto garantito sia dal punto di vista delle specifiche del prodotto in sé sia dal punto di vista normativo del paese servito. È utile, dunque, anche mantenere il contatto per essere aggiornati sui vari cambiamenti normativi in atto, in modo da non incappare in mancate leggi rispettate.

### **3.3) Innovazioni di processo**

Dopo aver menzionato le innovazioni tecnologiche, le innovazioni di design, l'influenza della fiducia e le conoscenze, sviluppate all'interno del network di partner, nate nel percorso di evoluzione dell'impresa, si passa a raccontare come siano sorte innovazioni di processo in seguito alla maggior fetta di mercato servito. Infatti, i manager aziendali affermano di aver dovuto apportare dei cambiamenti non solo nei metodi di approvvigionamento delle materie prime ma anche nei metodi produttivi, seppur in minima parte. In passato Collezione Stile S.r.l. gestiva le scorte di magazzino con il metodo a riordino, ovvero avendo sempre presente una determinata quantità di legno pronta per essere utilizzata in azienda e di ristabilirla ogni qual volta essa scendeva sotto una certa soglia; con l'evoluzione dei prodotti offerti e dei clienti serviti, una strategia simile iniziava ad essere limitativa per la capacità aziendali. La strategia è virata, ora, verso una logica di just-in-time, che consiste nel procedere con l'approvvigionamento di materie prime solo nel momento in cui l'ordine del cliente diviene effettivo. Così operando, gli standard dell'impresa sono quelli di consegnare il prodotto in 40 o 50 giorni di calendario in qualsiasi parte del mondo, consegna irrealistica nel passato. Dal punto di vista produttivo, tuttavia, le tecnologie applicate nei macchinari risultano essere piuttosto simili nel tempo, riscontando solo una maggiore precisione e la possibilità di

realizzare qualsiasi tipologia di linea nel legno. Tuttavia, i dirigenti sostengono che gli investimenti in nuove tecnologie non mancheranno mai in azienda.

Infine, riprendendo il tema della logistica sopra analizzato, nella storia aziendale si trova un riscontro a supporto delle ipotesi avanzate negli studi. Il bisogno di reinventarsi è nato anche in questo campo per abbassare i costi di trasporto delle spedizioni internazionali. In passato tutti i prodotti venivano spediti all'interno di un container già montati, pronti per essere venduti; con l'aumentare dei paesi serviti gli imprenditori si sono resi conto che la spedizione così operata non era più efficiente. L'idea fu quella di seguire una logica implementata anche da Ikea; piuttosto che inserire l'insieme delle sedie ordinate in più container, oggi è ottimale spedire le varie componenti all'interno di un unico imballo e fornire il macchinario per l'assemblaggio. Il processo di montaggio, dunque, verrà concluso nel territorio del paese importatore solo in seguito all'educazione degli operai da parte dei manager stessi. Mirando ad avere clienti fidelizzati e ad arricchire le relazioni tra partner, lo scopo è quello di sviluppare un apposito sito per finalizzare il prodotto in loco ed abbattere i costi di trasporto, triplicati nel settore specialmente dopo l'emergenza mondiale dovuta alla pandemia.

### **3.4) Innovazione organizzativa**

Con l'avanzare degli anni e l'aumento delle commissioni in tutto il mondo, giungiamo alla fase in cui si trova ora l'azienda, ovvero in un periodo proficuo dove tutti i prototipi vengono sviluppati con assoluta serietà, fornendo un servizio efficiente ed efficace. Nella catena produttiva coesistono il saper fare degli operai e la precisione delle macchine a controllo numerico. Fin dalla nascita dell'impresa, inoltre, non si è mai manifestato nessun problema riguardante la coordinazione delle operazioni, le capacità possedute dai manager familiari sono sempre state commisurate al bisogno aziendale. Tuttavia, con i recenti investimenti in una nuova tecnologia per gestire al meglio il flusso degli ordini e la trasformazione dell'azienda da gruppo di artigiani a PMI, i dirigenti hanno sentito il bisogno di inserire all'interno dell'organigramma aziendale un manager della produzione per poter permettere una migliore integrazione del nuovo software con gli operai che andranno ad utilizzarlo. Questo dimostra chiaramente come sia necessario, con l'innovazione e l'ulteriore volontà di espandere le vendite ad ancora più paesi, assumere in azienda personale qualificato che possa gestire al meglio il flusso dei materiali nella catena produttiva, specialmente nel momento in cui anche innovazioni di tipo tecnologico vengono inserite nel processo. Come sostenuto nei capitoli precedenti, innovazioni di tipo organizzativo e tecnologico vanno spesso attuate in sincronia per riuscire a servire più mercati ed ottenerne risultati positivi di margine.

### 3.5) Considerazioni finali

Grazie alla preziosa testimonianza portata dalla storia dell'impresa oggetto di studio è possibile notare come gli argomenti menzionati a livello teorico nei due capitoli precedenti dell'elaborato si verificano esatte nel mondo reale. Molteplici sono gli spunti che sostengono la positività dell'influenza tra innovazione ed internazionalizzazione e del circolo virtuoso che si crea tra le due strategie. In particolare, si hanno le innovazioni di processo, date dalla tecnologia, e quelle di prodotto, date dal cambio del design e dai nuovi software all'avanguardia, entrambe introdotte dalla seconda generazione di dirigenti e che spingono l'azienda ad internazionalizzarsi ulteriormente; inoltre, il livello di apertura ai mercati esteri già posseduto dall'organizzazione ha favorito, attraverso la fiducia riposta dai partner, la nascita di innovazioni di prodotto. Da queste affermazioni si evince che le prime due supposizioni analizzate nel primo capitolo, ovvero che l'internazionalizzazione traina l'innovazione e viceversa, siano vere e che l'effetto sia complessivamente positivo. In aggiunta, non solo queste possono essere considerate accertate, ma anche la terza, forse più rilevante, supposizione. Infatti, ogni influenza non è fine a sé stessa ma genera un circolo che si rinforza all'interno dell'azienda con il passare degli anni, permettendole di raggiungere livelli maggiori sia di innovazione che di internazionalizzazione. Specificatamente, come analizzato nel secondo capitolo, elementi come la fiducia, la creazione di un network di valore, investimenti in tecnologia e intelligenza artificiale sono mediatori all'interno della relazione; gli imprenditori al vertice di Collezione Stile S.r.l. sostengono, a supporto, che la trasparenza aiuta a formare interconnessioni proficue tra fornitori, azienda ed acquirenti. Fidandosi l'uno dell'altro, è facile aumentare l'espansione del mercato, che a sua volta porta a sempre più moderne idee per adattarsi alle preferenze dei consumatori. Per di più, un network relazionale permette anche la creazione di sinergie e una condivisione di capacità fluida, che a loro volta aiuteranno l'impresa a seguire le due strategie in analisi, in continuo rinforzamento reciproco. Infine, il numero in aumento di paesi esteri serviti è riuscito a dar luogo sia ad innovazioni di processo, da una logica a riordino ad applicare il metodo del just-in-time, sia all'inserimento di un nuovo production manager nell'organigramma per facilitare l'inserimento di nuovi programmi e macchinari artificialmente intelligenti, acquistati attraverso continui investimenti, in azienda e coordinare la mole di prodotti in modo efficiente ed efficace. I due dirigenti, concludendo, sostengono che è fondamentale rimanere continuamente aggiornati sulle condizioni del mercato in cui si opera per continuare ad ottenere vantaggi; inoltre, credono che un'apertura mentale sia d'obbligo per migliorare nelle operazioni portate avanti e rinfrescare sempre l'offerta. L'evoluzione tecnologica è

fondamentale, unita all'esperienza, per avere successo internazionalmente. Il circolo virtuoso tra innovazione ed internazionalizzazione esiste, ma per sfruttarne i vantaggi bisogna non porsi mai limiti e correre rischi.



Fig.4<sup>13</sup>



Fig.5<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> <https://infinitidesign.it/prodotto/relief-wooden-legs-with-arms/>

<sup>14</sup> <https://infinitidesign.it/prodotto/relief-wooden-legs-with-arms/>

## Conclusion

La stesura del presente elaborato è nata dalla volontà di voler portare in analisi il tema dell'influenza che le due maggiori strategie di crescita aziendale, ovvero internazionalizzazione ed innovazione, esercitano l'una sull'altra. Attraverso la revisione della recente letteratura esistente, nonostante essa sia in fase di continuo arricchimento, è stato possibile mettere in luce l'esistenza di tre differenti filoni di pensiero; per prima cosa si evince che molti sono gli stimoli che l'apertura al commercio internazionale può avere sulla creazione di nuovi prodotti e servizi. Secondariamente, si ha l'ipotesi contraria, la quale sembra essere positiva e ben supportata dagli studiosi. Infine, si arriva alla comprensione che i due fenomeni non possono essere studiati solamente come se la spinta che una strategia dà all'altra sia unidirezionale; è di fondamentale importanza comprendere che esiste un circolo virtuoso dinamico tra internazionalizzazione ed innovazione, che si rinforza portando l'impresa ad operare a livelli sempre più efficaci ed efficienti.

Grazie alle minori barriere al commercio, oggi le aziende sono più spronate a cercare di raggiungere vantaggi da first mover in paesi esteri, tuttavia, necessario per ottenere questi vantaggi, è essere consapevoli che ogni consumatore ha una determinata preferenza.

L'internazionalizzazione aiuterà l'azienda ad assorbire conoscenze e capacità tecniche sia dall'ambiente nel quale andrà ad inserirsi sia dai propri partner; i nuovi saperi, combinati con il già posseduto know-how, avvieranno un processo di innovazione tramite una prospettiva market pull. Dalla revisione della letteratura messa in atto, innovazioni che rientrano in questa logica sono quelle di prodotto e quelle nel campo del marketing, entrambe volte ad attirare clienti e a coinvolgerli nell'educazione al prodotto.

In aggiunta, operare a livello internazionale significa anche cooperare con altri attori, e dagli studi risulta che gli stessi avranno un ruolo positivo nei confronti dell'azienda: minori costi, dispersione del rischio e avvicinamento ai clienti sono alcuni dei benefici emersi, e, combinati, traineranno il processo di innovazione.

D'altro canto, esistono anche ipotesi che siano le nuove idee di sviluppo dei prodotti a guidare l'internazionalizzazione d'impresa. Infatti, per essere competitiva globalmente, ogni azienda deve riuscire a fronteggiare i propri competitors ed il vantaggio dato dall'innovazione è un possibile elemento di superiorità. La letteratura riconosce nelle innovazioni technology push il maggior fattore di spinta all'internazionalizzazione poiché esse riescono ad accorciare le distanze che, geograficamente parlando, sono considerevoli. Non solo questo, ma, grazie

all'implementazione di software sofisticati, intelligenze artificiali e sistemi avanzati di raccolta dei dati, oggi non è più così difficile e rischioso servire mercati dall'espansione più grande rispetto a quella nazionale. Inoltre, anche nuovi metodi di coordinazione organizzativa invogliano le imprese ad internazionalizzare, forti di avere un organigramma sapiente e facile da regolare.

Terzo punto messo in luce dalla revisione ed analizzato nell'elaborato, è l'esistenza di una relazione bidirezionale tra innovazione e internazionalizzazione, ed esso sembra venire maggiormente in luce all'interno di cluster e nei sistemi di innovazione ed internazionalizzazione, dove le numerose sinergie che si creano sono fonte di rinforzo per il circolo virtuoso preso in causa. Altra fonte principale che lo alimenta è anche il continuo bisogno di adattarsi all'ambiente e ai bisogni: i contesti in cui opera l'azienda non sono statici, ma dinamici e, per continuare l'attività ed ottenere profitti, è fondamentale un continuo rinnovamento. Innovazione e internazionalizzazione sono le maggiori strategie per portare crescita in azienda.

Il circolo virtuoso, infine, è anche influenzato positivamente da numerosi fattori che gli studiosi identificano come mediatori della relazione. Essi si occupano di ampliare gli effetti indiretti che l'esportare all'estero può avere sulla creazione di prodotti e servizi innovativi e viceversa. Alcuni di questi, menzionati qui nel secondo capitolo, sono l'orientamento all'imprenditorialità e al mercato, fiducia nei network relazionali, tecnologia e produttività. Di tutti questi espedienti si è cercato di darne una spiegazione teorica; tuttavia, ciò che risulta essere interessante è il supporto fornito dal caso reale. Poter riconoscere elementi fino ad ora letti e studiati su carta in un'azienda che applica le due strategie nel mondo reale è stato fondamentale.

Concludendo, sebbene gli studi riguardanti la relazione tra innovazione ed internazionalizzazione siano ancora oggi frammentati, presentando diverse aree non ancora studiate, si può affermare che l'influenza esercitata tra e dalle due sia positiva. Operare in un mercato nazionale in continua evoluzione non è facile, ma la combinazione tra le conoscenze che l'apertura aziendale fa fluire all'interno dell'azienda e la volontà di soddisfare ogni bisogno dei consumatori spingono sicuramente le imprese verso la strada giusta, ovvero quella di sfruttare i vantaggi che nascono dalla relazione bidimensionale qui analizzata.



## Bibliografia e Sitografia

AGRAMUNT, L.F. et al, 2020. Review on the Relationship of Absorptive Capacity with Interorganizational Networks and the Internationalization Process. *Complexity* [online], 2020, 1-20. Disponibile su <https://doi.org/10.1155/2020/7604579>

ALVAREZ, R., 2004. Sources of export success in small- and medium-sized enterprises: the impact of public programs. *International Business Review* [online], 13, 383-400. Disponibile su <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2004.01.002>

ARTZ, K.W. et al, 2010. A Longitudinal Study of the Impact of R&D, Patents, and Product Innovation on Firm Performance. *Journal of Product Innovation Management* [online], 27, 725-740. Disponibile su <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2010.00747.x>

AZAR, G., CIABUSCHI, F., 2017. Organizational innovation, technological innovation, and export performance: The effects of innovation radicalness and extensiveness. *International Business Review* [online], 26, 324-336. Disponibile su <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2016.09.002>

BODLAJ, M. e ČATER, B., 2022. Responsive and proactive market orientation in relation to SMEs' export venture performance: The mediating role of marketing capabilities. *Journal of Business Research* [online], 138, 256-265. Disponibile su <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.09.034>

BIRKINSHAW, J., HAMEL, G. e MOL, M.J., 2008. Management innovation. *Academy of Management review* [online], 33. Disponibile su <https://doi.org/10.5465/amr.2008.34421969>

BRAYMEN, C., BRIGGS, K. e BOULWARE, J., 2011. R&D and the Export Decision of New Firms. *Southern Economical Journal* [online], 78, 191-210. Disponibile su <https://doi.org/10.4284/0038-4038-78.1.191>

CHO, Y.H. e LEE, J., 2018. Entrepreneurial orientation, entrepreneurial education and performance. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship* [online], 12, 124-134. <https://doi.org/10.1108/APJIE-05-2018-0028>

CLARKE, J.E. e LIESCH, P.W., 2017. Wait-and-see strategy: Risk management in the internationalization process model. *Journal of International Business Studies* [online], 48, 923-940. Disponibile su <https://doi.org/10.1057/s41267-017-0110-z>

COPELAND, B.J., 2021. "Artificial Intelligence". *Encyclopedia Britannica*. Disponibile su <https://www.britannica.com/technology/artificial-intelligence>

DAMANPOUR, F. e ARAVIND, D., 2012. Managerial Innovation: Conceptions, Processes and Antecedents. *Management and Organization Review* [online], 8, 423-454. Disponibile su <https://www.cambridge.org/core/journals/management-and-organization-review/article/managerial-innovation-conceptions-processes-and-antecedents/73C575A5F47EFD13C33E54A4FF1B3B88#article>

DE LUCA, P., 2015. Le relazioni tra innovazione e internazionalizzazione: il quadro teorico di riferimento. In *Le relazioni tra innovazione e internazionalizzazione. Percorsi di ricerca e casi aziendali*. Trieste: EUT, pp.13-32. Disponibile su <http://www.openstarts.units.it/dspace/handle/10077/11263>

DE LUCA, P. e PEGAN, G., 2015. Relazioni tra innovazione di business e internazionalizzazione: prime evidenze empiriche nel settore italiano del caffè. In: DE LUCA, P., a cura di, 2015. *Le relazioni tra innovazione e internazionalizzazione. Percorsi di ricerca e casi aziendali*. Trieste: EUT, pp.33-53 Disponibile su <http://www.openstarts.units.it/dspace/handle/10077/11263>

DENICOLAI, S., ZUCHELLA, A. MAGNANI, G., 2021. Internationalization, digitalization, and sustainability: Are SMEs ready? A survey on synergies and substituting effects among growth paths. *Technological Forecasting and Social Change* [online], 166. Disponibile su <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120650>

DING, S., MCDONALD, F. e WEI, Y., 2021 Is internationalization beneficial to innovation? Evidence from a meta-analysis. *Management International Review* [online], 61, 465-519. Disponibile su <https://doi.org/10.1007/s11575-021-00451-0>

ELIA, S., KAFOUROS, M. e BUCKLEY, P.J., 2020. The role of internationalization in enhancing the innovation performance of Chinese EMNEs: A geographic relational approach. *Journal of International Management* [online], 26. Disponibile su <https://doi.org/10.1016/j.intman.2020.100801>

FEDERICO, G., LANGUS, G. e VALLETTI, T., 2018. Horizontal mergers and product innovation. *International Journal of Industrial Organization* [online], 59, 1-23. Disponibile su <https://doi.org/10.1016/j.ijindorg.2018.03.001>

GENC, E., DAYAN, M. e FARUK GENC, O., 2019. The impact of SME internationalization on innovation: The mediating role of market and entrepreneurial orientation. *Industrial Marketing Management* [online], 82, 253-264. Disponibile su <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.01.008>

GHOBAKHLOO, M. e CHING, N.T., 2019. Adoption of digital technologies of smart manufacturing in SMEs. *Journal of Industrial Information Integration* [online], 16. Disponibile su <https://doi.org/10.1016/j.jii.2019.100107>

GOLOVKO, E. e VALENTINI, G., 2011. Exploring the complementarity between innovation and export for SMEs' growth. *Journal of International Business Studies* [online], 42, 362–380. Disponibile su <https://doi.org/10.1057/jibs.2011.2>

GUANHUA, L., 2020. A Review of the Literature of the Relationship between Innovation and Internationalization of SMEs and Future Prospects. *American Journal of Industrial and Business Management* [online], 10, 619-636. Disponibile su <https://doi.org/10.4236/ajibm.2020.103041>

HENLEY, A. e SONG, M., 2019. Innovation, internationalisation and the performance of microbusinesses. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship* [online], 38, 337-364. Disponibile su <https://doi.org/10.1177/0266242619893938>

HILL, C.W.L. e HULT, G.T.M., 2019. *International Business, Competing in the Global Marketplace*. New York: McGraw-Hill Education, pp.408-410.

JOHANSON, J. e JOHANSON, M., 2021. Speed and synchronization in foreign market network entry: A note on the revisited Uppsala model. *Journal of International Business Studies* [online], 52, 1628-1645. Disponibile su <https://doi.org/10.1057/s41267-021-00407-4>

JOHNSON, G. et al, 2017. *Strategia, Orientare organizzazioni e imprese in un mondo che cambia*. Milano-Torino: Pearson Italia, pp.266-284.

KAFOUROS, M. I. et al, 2008. The role of internationalization in explaining innovation performance. *Technovation* [online], 28, 63-74. Disponibile su <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2007.07.009>

KALEKA, A. e MORGAN, N.A., 2019. How marketing capabilities and current performance drive strategic intentions in international markets. *Industrial Marketing Management* [online], 78, 108-121. Disponibile su <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.02.001>

KOHLI, A.K., JAWORSKI, B.J. e KUMAR A., 1993. Markor: A Measure of Market Orientation. *Journal of Marketing Research* [online], 30, 467-477. Disponibile su <https://doi.org/10.1177/002224379303000406>

KUNDAY, Ö. e SENGÜLER, E.P., 2015. A Study on Factors Affecting the Internationalization Process of Small and Medium Enterprises (SMEs). *Procedia - Social and Behavioral Sciences* [online], 195, 972-981. Disponibile su <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.363>

LAMORE, P.R., BERKOWITZ, D. e FARRINGTON, P.A., 2013. Proactive/Responsive Market Orientation and Marketing—Research and Development Integration. *Journal of Product Innovation Management* [online], 30, 695-711. Disponibile su <https://doi.org/10.1111/jpim.12024>

LEUNG, T.Y. e SHARMA, P., 2021. Differences in the impact of R&D intensity and R&D internationalization on firm performance – Mediating role of innovation performance. *Journal of Business Research* [online], 131, 81-91. Disponibile su <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.03.060>

LOVE, J.H. e ROPER, S., 2015. SME innovation, exporting and growth: A review of existing evidence. *International Small Business Journal: Reasearching Etrepreneurship*, 33, 28-48. Disponibile su <https://doi.org/10.1177/0266242614550190>

MANJUNATHA, N., 2020. Internationalization and Innovation Capabilities Determine Export Performance of Indian Auto Component Manufacturing Industry. *Gurukul Business Review* [online], 47. Disponibile su <https://www.gurukulbusinessreview.in/wp-content/uploads/2021/01/4-Paper-31-Dec..pdf>

MASILI, G. e MUSSO, F., 2019. Le imprese born global nei settori tradizionali e la sfida delle nuove tecnologie. In: MASILI, G. e MUSSO, F. ed., 2019. Società Italiana Marketing (SIM) conference on *born global firms*. Piacenza, 25/10/2019. pp. 3-4. Disponibile su <https://www.researchgate.net/publication/336881698>

MILLER, D., 1983. The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science* [online], 9. Disponibile su <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.7.770>

MURACA, M.M., 2019. Scenario competitivo mercato caffè Italia: i principali produttori. Disponibile su <https://www.beverfood.com/scenario-competitivo-mercato-caffe-italia-principali-produttori-wd/>

NARVER, J.C., SLATER, S.F. e MACLACHLAN, D.L., 2004. Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success. *Journal of Product Innovation Management* [online], 21, 334-347. Disponibile su <https://doi.org/10.1111/j.0737-6782.2004.00086.x>

OLIVEIRA, L. e JOHANSON, M., 2021. Trust and firm internationalization: Dark-side effects on internationalization speed and how to alleviate them. *Journal of Business Research* [online], 133, 1-12. Disponibile su <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.042>

ONETTI, A. e ZUCHELLA, A., 2020. I sistemi locali di innovazione e internazionalizzazione: un'analisi comparata di alcune esperienze. *Sinergie, rivista di studi e ricerche* [online], 89, 191-208. Disponibile su <https://ojs.sijm.it/index.php/sinergie/article/view/287>

PAUL, J., PARTHASARATHY, S. e GUPTA, P., 2017. Exporting challenges of SMEs: A review and future research agenda. *Journal of World Business* [online], 52, 327-342.

Disponibile su <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2017.01.003>

ROSSI, S.P.S. e GREGORI, T., 2020. Internazionalizzazione e innovazione delle micro e piccole imprese in Europa. In: ROSSI, S. P. S., a cura di, 2020. *Superando il guado.*

*Innovazione, esportazioni e strategie delle imprese tra vincoli finanziari, ambientali e di capitale umano.* Trieste: EUT Edizioni Università di Trieste, pp. 3-19. Disponibile su

<http://hdl.handle.net/10077/30808>

S.N., 2019. Big data cosa sono e perché sono importanti per le aziende.

*Giornale di marketing, comunicazione e cultura digitale* [online]. Disponibile su

<https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/big-data/>

SCHEPIS, D., 2021. How innovation intermediaries support start-up internationalization: a relational proximity perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing* [online], 36,

2062-2073. Disponibile su <https://doi.org/10.1108/JBIM-05-2019-0242>

SHOU, Y. et al, 2021. Matching traceability and supply chain coordination: Achieving operational innovation for superior performance. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 145. Disponibile su

<https://doi.org/10.1016/j.tre.2020.102181>

TAREK, B.H., ADEL, G. e SAMI, A., 2016. The relationship between ‘competitive intelligence’ and the internationalization of North African SMEs. *Competition & Change*

[online], 20, 326-336. Disponibile su <https://doi.org/10.1177/1024529416657494>

TUNISINI, A., PENCARELLI, T. e FERRUCCI, L., 2014. *Economia e Management delle imprese, strategie e strumenti per la competitività e la gestione aziendale.* Milano: Ulrico Hoepli Editore S.p.A., p.435.

VAHLNE, J., 2020. Development of the Uppsala model of internationalization process: from internationalization to evolution. *Global Strategy Journal* [online], 10, 239-250. Disponibile

su <https://doi.org/10.1002/gsj.1375>

VON HIPPEL, E., 1986. Lead Users: A Source of Novel Product. *Management science* [online], 32, 773-907. Disponibile su <https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/mnsc.32.7.791>

XIE, Z., WANG, J. e MIAO, L., 2021. Big data and emerging market firms' innovation in an open economy: The diversification strategy perspective. *Technological Forecasting and Social Change* [online], 173. Disponibile su <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121091>

ZUCHELLA, A., 2014. Innovazione e internazionalizzazione: dalle imprese affermate alle nuove imprese internazionali. In L'Atlante, newsletter di Prometeia sul tema *Produttività, innovazione e internazionalizzazione*. Maggio 2019, capitolo 6. Disponibile su <https://www.ice.it/it/sites/default/files/inline-files/Rapporto%20Ice%202015%20-%20Zucchella.pdf>

## **Appendice**

### **Domande intervista**

1. Generalità sull'azienda.
2. Nel momento in cui lei ha deciso di selezionare un determinato segmento di mercato, quali sono state le modalità della selezione dello stesso?
3. Una volta selezionato i clienti target, che elementi e quali strategie lo hanno aiutato a riconoscere le preferenze ed i bisogni da soddisfare?
4. Per quanto riguarda il processo di creazione del prodotto da lei offerto, quale ritiene siano stati i maggiori elementi che lo hanno portato al risultato finale?
5. Dopo aver sviluppato il prototipo finale dei prodotti, com'è stato l'approccio con la scelta dei materiali e come ha scelto da chi rifornirsi, perché?
6. Grazie all'esperienza da lei guadagnata nel corso del tempo, crede che la relazione tra innovazione e internazionalizzazione sia necessaria per avere successo nel mercato?
7. Descriva il network relazionale creatosi e menzioni se, queste relazioni, hanno apportato nuove conoscenze all'interno della sua azienda.
8. Qual è stato il primo espediente che l'ha portata a internazionalizzare la sua azienda?
9. Alla luce dell'apertura della sua azienda ai mercati esteri, come sono cambiati i processi da lei implementati?
10. Passando ora dalla parte delle innovazioni, quali sono quelle maggiormente da lei applicate? Pensa che esse abbiano favorito l'internazionalizzazione della sua impresa?
11. Ha adottato una struttura aziendale diversa, più innovativa, per coordinare al meglio le esportazioni?
12. Pensa che il processo tecnologico abbia in qualche modo favorito la performance delle esportazioni?
13. Concludendo, ritiene opportuno ipotizzare l'esistenza di un circolo virtuoso tra internazionalizzazione ed innovazione? Se sì, quali sono le sue previsioni per il futuro dell'azienda?