

1. Le relazioni tra innovazione e internazionalizzazione: il quadro teorico di riferimento

PATRIZIA DE LUCA

1.1 CONSIDERAZIONI INTRODUTTIVE

L'innovazione e l'internazionalizzazione delle imprese sono da tempo riconosciute nella letteratura economico-manageriale come fondamentali componenti del successo aziendale (Buckler e Zien, 1996; Kafouros et al., 2008; Cassiman e Golovko, 2011; Küster e Vila, 2011).

L'innovazione, considerata spesso come espressione della funzione di ricerca e sviluppo (R&S), è stata nel tempo interpretata in un significato sempre più ampio, di cui la R&S fa parte, come anello iniziale della catena innovativa, ma non come unica componente (Varaldo, 2014). Nella consapevolezza che l'azienda può innovare sia a livello tecnologico-produttivo, sia a livello amministrativo-gestionale, si giunge a un concetto di innovazione complesso, articolato e dinamico, la cui comprensione richiede di considerare in modo ampio e integrato tutta l'attività aziendale, nelle sue diverse componenti.

L'internazionalizzazione, imprescindibile percorso di crescita aziendale, fa riferimento al processo con cui le imprese entrano e si sviluppano nei mercati esteri. Di tale processo vengono generalmente analizzati i fattori propulsivi, la scelta dei mercati esteri, le modalità di entrata e le opzioni strategiche di standardizzazione o adattamento.

Nel considerare la relazione tra innovazione e internazionalizzazione, per alcuni autori la crescente globalizzazione e la rapida evoluzione tecnologica han-

no spinto tutti i tipi di aziende, grandi e piccole, ad affrontare i nuovi contesti economico-sociali in differenti paesi, e quindi a innovare per fronteggiare le varie dinamiche competitive (Dana et al., 1999; Etemad et al., 2001; Doz e Kosonen, 2010). Altri hanno evidenziato l'esistenza di forti sinergie strategiche tra innovazione e internazionalizzazione nell'influenzare il successo economico-competitivo (Kotabe et al., 2002; Kafouros et al., 2008; Onetti et al., 2010; Cassiman e Golovko, 2011; Küster e Vila, 2011; Lecerf, 2012; Louart e Martin, 2012; Yu e Si, 2012). In diversi contributi si riconosce che la relazione tra le dimensioni dell'innovazione e dell'internazionalizzazione è a sua volta complessa e non facilmente interpretabile (Kotabe, 1990; Granstrand et al., 1993; Cassiman e Golovko, 2011; Altomonte et al. 2013; Ebersberger e Herstad, 2013; Esteve-Pérez e Rodríguez, 2013; Ruzzier et al., 2013).

In linea generale, è possibile riconoscere che le aziende tendono a crescere vendendo prodotti o servizi nei mercati esteri, attraverso il processo di internazionalizzazione, elaborando l'offerta, attraverso il processo di innovazione, oppure utilizzando insieme i due percorsi strategici (Lecerf, 2012; Ruzzier et al., 2013). Negli ultimi anni, di conseguenza, sempre più studiosi hanno evidenziato la necessità di studiare innovazione e internazionalizzazione in modo congiunto. La relazione tra i due fenomeni, considerata soprattutto per evidenziare l'effetto combinato su competitività e performance aziendale, è tuttavia una questione ancora aperta nella letteratura economico-manageriale (Rosenbusch et al., 2011). I risultati di diversi studi evidenziano infatti l'esistenza di relazioni complesse, significativamente influenzate da una molteplicità di fattori *firm*, *industry* e *market specific*, che richiedono ulteriori approfondimenti e nuove ricerche empiriche (García e Calantone, 2002; Altomonte et al., 2013). Gli studi finora condotti non hanno infatti permesso di approfondire questa relazione in tutte le sue sfaccettature o di dimostrarla empiricamente in tutte le sue componenti. I vari contributi hanno consentito di migliorarne la conoscenza, cogliendo alcuni frammenti della relazione e tralasciandone altri. Si tratta comunque di un limite comprensibile, considerando la complessità dei significati relativi ai concetti oggetto di analisi e delle loro relazioni reciproche.

Nel presente capitolo si intende contribuire allo studio delle relazioni tra innovazione e internazionalizzazione proponendo, a partire dai recenti studi in materia, una sintesi interpretativa che possa rivelarsi utile per successive ricerche.

1.2 L'INNOVAZIONE AZIENDALE E LE SUE COMPLESSITÀ

Definire l'innovazione non è semplice. Il fenomeno riguarda diverse discipline, come ad esempio l'economia, l'organizzazione, il management, il marketing, il design, ed è quindi stato definito nel tempo da vari punti di vista (Damanpour e Schneider, 2006; Damanpour e Aravind, 2012). Proprio l'elevato numero di defi-

nizioni porta tuttavia a una situazione di incertezza e confusione interpretativa: «the term 'innovation' is notoriously ambiguous and lacks either a single definition or measure» (Adams et al., 2006, p.22).

Fin dalle prime riflessioni di Schumpeter (1934) è emersa la complessità del fenomeno, considerato un costrutto sfaccettato, che va oltre i confini tecnologici e produttivi per estendersi nei diversi campi dell'attività aziendale. L'innovazione, pur rappresentando uno degli argomenti più studiati nella letteratura economico-manageriale, sembra così lasciare ancora spazio per studi volti a una più adeguata e completa interpretazione delle sue molteplici manifestazioni (Vicari et al., 2011; Gronum et al., 2012; Varaldo, 2014).

In linea generale, si può riconoscere che l'innovazione consiste nella prima adozione e commercializzazione dell'idea, frutto dell'invenzione di un prodotto o di un processo (Fagerberg et al., 2006)¹. Ad essa risulta quindi strettamente connesso il concetto di cambiamento, rispetto a una situazione preesistente. E infatti le organizzazioni usano l'innovazione da un lato per influenzare l'ambiente, provocandone un cambiamento, e dall'altro per fronteggiare i cambiamenti provenienti dall'ambiente stesso, interno ed esterno, con cui usualmente si confrontano (Damanpour, 1991). I cambiamenti possibili sono molteplici e, per esemplificare, comunemente riconducibili a nuovi prodotti, servizi, materiali, processi e forme organizzative (Ettlie e Reza, 1992). Una dettagliata definizione è proposta da Damanpour (1996, p. 694): «Innovation is conceived as a means of changing an organization, either as a response to changes in the external environment or as a pre-emptive action to influence the environment. Hence, innovation is here broadly defined to encompass a range of types, including new product or service, new process technology, new organization structure or administrative systems, or new plans or program pertaining to organization members».

Sulla stessa linea, l'Oslo Manual (OECD, 2005) ha definito l'innovazione come «the implementation of a new or significantly improved product-good or service- or process, a new marketing method, or a new organisational method in business practices, workplace organisation or external relations» (p. 46).

Più di recente un altro studio ha suggerito di interpretare l'innovazione come «the multi-stage process whereby organizations transform ideas into new/improved products, service or processes, in order to advance, compete and differentiate themselves successfully in their marketplace» (Baregheh, 2009, p. 1334).

Per potersi districare tra le molteplici manifestazioni del fenomeno, nel tempo sono state proposte anche diverse classificazioni. Oltre alla distinzione tra nuovi prodotti e nuovi processi, tecnologici e organizzativi, con riferimento al cambiamento indotto dall'innovazione si distingue tra innovazioni radicali (o rivoluzioni tecnologiche), che introducono un prodotto completamente nuovo rispetto alla situazione preesistente, e innovazioni incrementali (o marginali),

¹ Può accadere che invenzione e innovazione si manifestino quasi simultaneamente, ma è frequente l'esistenza di un gap temporale, più o meno lungo, tra il manifestarsi dell'idea e il suo lancio sul mercato.

che consistono in miglioramenti più o meno significativi di prodotti già esistenti (Freeman e Soete, 2007)². Più di recente, per effetto dei mutamenti dei processi economici indotti soprattutto dalla globalizzazione, il concetto tradizionale di innovazione è stato rivisto per tener conto del nuovo contesto socio-economico, in cui le convergenze tecnologiche e l'integrazione dei mercati hanno aumentato la rischiosità del processo innovativo. Soprattutto negli ultimi decenni, anche il campo dell'innovazione è profondamente cambiato, diventando via via sempre più globalizzato, distribuito, collaborativo e sistemico, con il coinvolgimento di più attori co-creatori di innovazione, a livello pubblico e privato (Varaldo, 2014). Quindi si distingue ora anche tra "closed innovation", tipica del modello tradizionale, e "open innovation", un modello che prevede che le imprese, di grandi e piccole dimensioni, possano generare valore sviluppando la ricerca non solo internamente ma anche esternamente, cogliendo le opportunità di innovazione offerte dal mercato. In questo modo, attraverso l'interazione con più attori, il processo innovativo può essere visto non solo come risultato della trasformazione interna di input in output, ma anche come migliore sintesi tra risorse interne ed esterne (Chesbrough, 2003, 2006; Fagerberg et al., 2004).

In questa sede si intende non tanto approfondire il problema in tutta la sua complessità, rinviando per questo alla vasta e rilevante letteratura già precedentemente citata, quanto cogliere le diverse sfaccettature del fenomeno innovativo. Si rileva infatti l'utilità di analizzare alcuni casi e percorsi di aziende che, con diverse caratteristiche strutturali e in diversi contesti settoriali, possono aver affrontato in vario modo l'innovazione. Numerosi studi mostrano che le aziende innovative, indipendentemente dal tipo di innovazione considerata, hanno più successo, da diversi punti di vista. Innanzi tutto, come evidenziato da alcuni autori (Cooper e Kleinschmidt, 1995; Bhaskaran, 2006; Chesbrough, 2007), esse sembrano raggiungere migliori risultati, in termini economici e competitivi, con incrementi di profitti e quote di mercato. Inoltre, le aziende innovative sembrano migliorare anche i risultati di tipo qualitativo, come la reputazione, la fedeltà del cliente e l'attrattiva del prodotto (Küster e Vila, 2011; Atalay et al., 2013). Per queste aziende, che devono competere in un contesto globale, dove può essere innovativo portare un prodotto esistente in un mercato nuovo, oppure adottare nuove forme organizzative, o introdurre nuove soluzioni per rispondere alle esigenze della specifica clientela, le esperienze possono essere molto diverse, ma comunque utili per aiutare a cogliere, seppure parzialmente, la complessa realtà dell'innovazione aziendale.

2 Non è comunque semplice distinguere tra le due categorie e il diverso grado di innovatività delle loro applicazioni in contesti diversi. Se può apparire piuttosto semplice comprendere l'innovazione radicale, che prevede l'introduzione per la prima volta nel mercato di un prodotto (ad esempio la ruota, l'automobile, il telefono, la televisione, ecc.), quindi nuovo per l'azienda e per il mercato, di certo risulta complesso delimitare e definire l'innovazione in tutti i casi in cui ogni novità deriva significativamente da una nuova combinazione di idee, capacità, abilità, risorse già esistenti.

Il fenomeno dell'internazionalizzazione aziendale è stato ampiamente studiato nel corso degli ultimi decenni. I temi comuni di studio riguardano sostanzialmente i motivi e i fattori propulsivi dell'internazionalizzazione, il percorso di sviluppo internazionale, relativo alla selezione dei paesi esteri e alle modalità di entrata, e le opzioni strategiche.

Alla base dello sviluppo internazionale ci sono due fattori chiave, che insieme hanno favorito la riduzione dei costi di transazione e quindi l'entrata delle aziende nei mercati esteri (Knight e Cavusgil, 2004): la globalizzazione dei mercati e lo sviluppo delle nuove tecnologie per l'informazione e la comunicazione. Andando più nello specifico, le aziende, nei diversi contesti paese e settore, possono essere indotte allo sviluppo internazionale sia da fattori di tipo push, relativi al mercato domestico, cioè fattori che spingono a uscire dal proprio mercato nazionale per entrare in nuovi paesi, come ad esempio la saturazione, la dimensione e i vincoli normativi del mercato, sia da fattori di tipo pull, relativi ai mercati esteri, ovvero fattori che dai mercati esteri attraggono le aziende di un certo paese, come ad esempio le dimensioni del mercato, le potenzialità di sviluppo o la normativa favorevole. Con riferimento ai fattori di tipo push, si pensi al caso emblematico delle imprese italiane produttrici di caffè, spinte a internazionalizzarsi soprattutto a causa della saturazione del mercato domestico. Per i fattori di tipo pull, un esempio significativo è quello della forte attrattività esercitata dal mercato cinese, sia per la dimensione del mercato, sia per le sue potenzialità di crescita futura, sia per la legislazione sempre più disponibile ad aprire agli investimenti esteri.

Per quanto riguarda il percorso di sviluppo internazionale, un rilevante punto di riferimento è costituito dal modello a stadi (Johanson e Vahlne, 1977; 1990), in cui la conoscenza del mercato e l'esperienza accumulata dall'azienda diventano prerequisiti essenziali per una successiva graduale espansione internazionale³. La gradualità può riguardare sia la scelta dei mercati, sia le modalità di entrata. In merito alla scelta dei mercati, l'interpretazione più comune è quella che vede le imprese iniziare ad operare nel mercato domestico per poi espandersi prima sui mercati più vicini, anche culturalmente, e poi verso mercati più lontani, geograficamente e/o culturalmente. Alla base di questo articolato percorso si trova la conoscenza del mercato: i mercati esteri più conosciuti – e quindi più vicini, anche psicologicamente, al mercato domestico – sono in genere quelli inizialmente selezionati (Johanson e Vahlne, 1977). In relazione alle modalità d'entrata (Alon et al., 2012), la gradualità deriva dal passaggio dalle esportazioni, con controllo e rischio ridotto, a scelte intermedie di tipo contrattuale, per arrivare infine all'investimento diretto, attraverso la creazione di filiali commerciali e/o produttive, caratterizzate da controllo e rischio più elevati. La gradualità eviden-

3 Si riconosce comunque anche la possibilità di un processo di sviluppo direttamente volto alla dimensione globale, come per le imprese "born-global" (Knight e Cavusgil, 2004).

ziata risponde alle logiche delle strategie di investimento e di gestione e controllo del rischio. Tuttavia non sempre le modalità d'entrata si caratterizzano per uno sviluppo graduale e consequenziale (Zanni e Zucchella, 2009; Nanut e Tracogna, 2003). Percorsi diversi potrebbero essere indotti, in alcuni casi, dalle caratteristiche settoriali, dal sistema competitivo, dal mercato target e dal macro-ambiente di riferimento. In alcuni casi, infatti, le aziende potrebbero decidere di entrare nel nuovo mercato con un investimento diretto, per conseguire un maggior grado di controllo, pur a fronte di un più elevato rischio (Child e Tse, 2001; Cavusgil et al., 2002). Si può nuovamente citare, a titolo esemplificativo, il caso della Cina, dove a fronte dell'elevata incertezza del mercato, non tutte le aziende agiscono in modo analogo: mentre alcune, in linea con il modello a stadi, preferiscono iniziare con l'esportazione per poi passare, dopo aver acquisito un'adeguata conoscenza del mercato, a forme più impegnative, altre preferiscono acquisire un maggiore rischio e controllo, optando per accordi di collaborazione. A volte, poi, la complessità del mercato e la pluralità dei target di riferimento favoriscono una combinazione di varie modalità d'entrata (Vianelli et al., 2012).

Per quanto riguarda le opzioni strategiche a livello internazionale, va richiamata la questione del trade-off standardizzazione vs adattamento, derivante dalle contrapposte esigenze da un lato di riduzione dei costi e dall'altro di adeguamento alle caratteristiche locali. Infatti con la standardizzazione l'azienda punta a un'offerta tendenzialmente invariata nei diversi mercati, mentre con l'adattamento tende a una migliore soddisfazione della domanda attraverso la differenziazione della propria offerta.

1.4 L'INNOVATION RADAR: UN AMPIO MODELLO INTERPRETATIVO

In linea con l'idea che l'innovazione si realizza attraverso qualsiasi iniziativa in grado di generare nuovo valore, Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) definiscono l'innovazione di business come la creazione di sostanziale nuovo valore per clienti e azienda, attraverso l'azione su una o più leve del sistema di business. Gli autori propongono un'interpretazione molto ampia dell'innovazione. Considerano infatti che la visione restrittiva – in cui l'innovazione è considerata sinonimo di ricerca e sviluppo, di nuovo prodotto, o di nuova soluzione tecnica, con chiara enfasi sulla sua dimensione tecnologico-produttiva – da sola non porterebbe necessariamente alla percezione di un nuovo valore per il cliente, i cui costi di sostituzione tra vecchia e nuova tecnologia, raffrontati con i benefici percepiti, possono a volte essere considerati troppo elevati⁴. Inoltre, l'interpretazione restrittiva

4 Si pensi ad esempio alla TV digitale terrestre, un'evoluzione tecnologica dell'attuale sistema televisivo, che prevede la riduzione di interferenze e disturbi e che permette di moltiplicare il numero di canali disponibili: almeno in una prima fase, i consumatori non sono riusciti a cogliere il valore derivante dalla sostituzione tra vecchia e nuova tecnologia e se non fosse stata imposta l'adozione probabilmente avrebbero rinunciato, considerati i costi, anche solo non

potrebbe manifestare altre conseguenze. A livello aziendale, potrebbe limitare le opportunità di sviluppo e addirittura aumentare la vulnerabilità competitiva, soprattutto per quelle aziende, di piccola dimensione e con limitato orientamento innovativo, non in grado di portare avanti autonome funzioni di ricerca e sviluppo. A livello settoriale potrebbe indurre una certa tendenza all'imitazione e quindi all'omogeneità tra le imprese di uno stesso comparto, che potrebbero rendere omogenea la propria offerta rispetto a quella dei concorrenti, rivolgendosi agli stessi clienti, con gli stessi prodotti, nello stesso modo e negli stessi luoghi. È invece l'ampia concezione del processo innovativo che sembra aver favorito il successo di quelle aziende che, in diversi settori produttivi, hanno saputo cogliere l'innovazione anche in contesti diversi da quello tecnologico-produttivo. Si pensi ad esempio a Starbucks, Zara, Ikea, Amazon: si tratta di aziende che, innovando lungo diverse dimensioni, sono riuscite a competere con successo, nei rispettivi settori, a livello globale.

Da questa interpretazione derivano diverse considerazioni: l'innovazione consiste nell'offerta di nuovo valore e non solo di nuovi prodotti o servizi; l'innovazione si può manifestare in tanti modi diversi; l'innovazione è un concetto sistemico.

Per rappresentare l'innovazione in tutte le sue componenti, è stato proposto un modello, denominato "innovation radar" (Sawhney et al., 2006), articolato innanzi tutti in quattro dimensioni base:

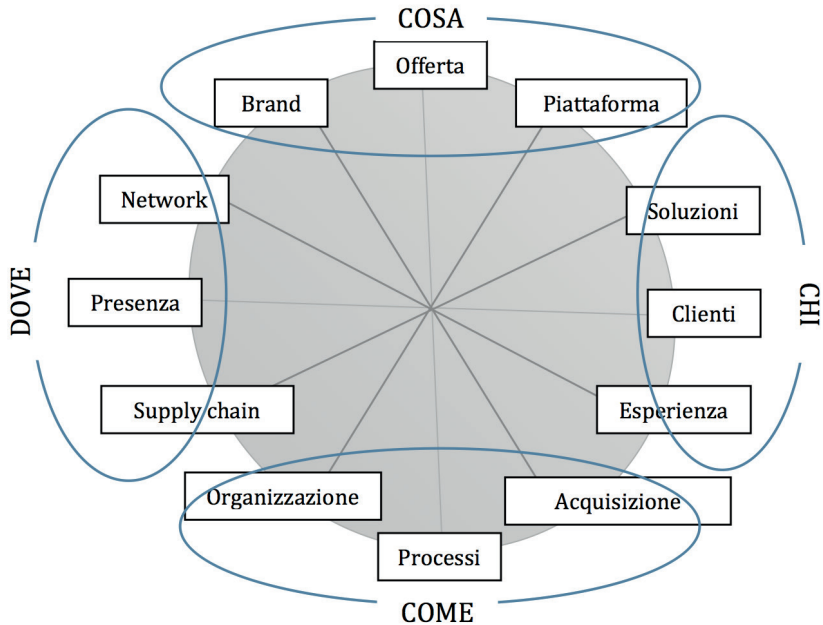
1. l'offerta progettata dall'impresa (*What*);
2. i clienti cui l'impresa si rivolge (*Who*);
3. i processi che impiega (*How*);
4. la presenza nel mercato (*Where*).

A queste quattro dimensioni base se ne ancorano altre otto, variamente interconnesse, per un totale di dodici dimensioni lungo cui è possibile costruire nuovo valore per clienti e azienda (Figura 1.1).

L'innovazione attraverso il sistema di offerta (*offerings*) consiste nello sviluppo e nella proposta al mercato di nuovi prodotti o servizi. Di esempi ce ne sono tantissimi, in diversi settori, con vari livelli di innovazione. Tanto per citarne alcuni, nel 1950 Bic lancia sul mercato la penna a sfera, brevettata nel 1938 da Birò; nel 1953 RCA propone il videoregistratore; la Motorola nel 1983 lancia sul mercato il primo telefono cellulare (Motorola DynaTac 8000X); nel 2001 Apple presenta al pubblico l'iPod, un lettore di musica digitale.

monetari, di sostituzione. In Inghilterra, ad esempio, questa nuova tecnologia si era rivelata un grande flop a parecchi mesi dall'introduzione sul mercato (in < <http://www.associazionemaroni.com/dab/digitale.htm> > Sito consultato il 10/5/2015).

FIGURA 1.1 – L'innovation radar e le sue dimensioni



FONTE: adattamento da Sawhney et al. (2006)

Con il termine piattaforma (*platform*) si intende l'insieme di componenti comuni, metodi di assemblaggio o tecnologie alla base di un sistema di offerta, costituito da prodotti e/o servizi. L'innovazione lungo questa dimensione si realizza attraverso la proposta di una modularità sistemica, usata per creare, più velocemente o più economicamente di quanto realizzabile per singole unità di prodotto, un diverso insieme d'offerta. Tale tipo d'innovazione può essere realizzata con la progettazione di componenti comuni a più prodotti, come ad esempio nel caso di blocchi-motori impiegabili in macchine relative a settori diversi (motoveicoli, autoveicoli, elettrodomestici, ecc.) o nei film di animazione⁵.

Le soluzioni (*solutions*) rappresentano una nuova combinazione integrata e personalizzata di prodotti, servizi e informazioni in grado di rispondere adeguatamente ai problemi dei clienti. Interessanti casi si possono ritrovare nel campo della logistica. Ad esempio, la Logistics Solution – come si legge nel suo sito – «studia soluzioni personalizzate e flessibili per risolvere i problemi nella movimentazione delle vostre merci, trasformando le spedizioni in un servizio

5 A questo proposito si rinvia all'interessante caso Disney (Ziv, 2003).

completo e integrato offrendo consulenza con soluzioni in grado di affrontare ogni richiesta di gestione dei flussi logistici dei Clienti»⁶.

I clienti (*customers*) sono gli individui o le organizzazioni che usano o consumano i prodotti di un'azienda per soddisfare specifici bisogni. Per innovare lungo questa dimensione l'impresa dovrebbe cercare di scoprire nuovi segmenti di mercato o di individuare necessità non ancora manifestate. Ad esempio, Barilla ha deciso di inserire nel suo assortimento la pasta senza glutine, per rispondere ai clienti con problemi di celiachia, che attualmente risulta colpire l'1% della popolazione italiana⁷. Si possono individuare anche nuovi segmenti geograficamente definiti. Si pensi ad esempio all'offerta di prodotti dell'agro-alimentare in Cina, dove il mercato è sostanzialmente diviso in due macro-segmenti con potenzialità di crescita differenti: un "mercato di massa", composto da consumatori poco fedeli al marchio e molto attenti al prezzo, servito principalmente dalla produzione locale, e un "mercato di nicchia", costituito da consumatori ad alto reddito che, cercando marchio e qualità, tendono a preferire i prodotti d'importazione, soprattutto quando consumano il pasto fuori casa o quando si tratta di beni ad elevato coinvolgimento, come ad esempio nel caso di articoli da regalo, si pensi al cioccolato, o di prodotti destinati alla prima infanzia (Vianelli et al., 2012).

L'esperienza del cliente (*customer experience*) fa riferimento a tutte le percezioni multisensoriali che il cliente può vivere nella sua relazione con l'offerta aziendale e i suoi punti di contatto. L'innovazione secondo questa dimensione diventa un rilevante fattore competitivo nella prospettiva dell'economia e del marketing esperienziale (Pine e Gilmore, 1999; Schmitt, 1999; Resciniti, 2004; de Luca, 2009), che negli ultimi anni sta dominando in molti settori, tra cui, particolarmente rilevante, quello del food-beverage, ad esempio per i wine concept store e i coffee shop, del retailing, in cui il punto vendita è concepito come punto di incontro, di permanenza e di intrattenimento, e dell'ampio mondo del made in Italy (de Luca e Pegan, 2013; 2014; Pegan et al., 2013).

L'acquisizione del valore (*value capture*) si riferisce alle modalità con cui l'azienda può ottenere una remunerazione dal mercato. Per innovare in questa direzione è possibile individuare nuovi canali di ricavo o sviluppare nuovi sistemi di pagamento. Un semplice esempio è quello delle campagne pay-per-click, come nel caso di Google AdWords, un servizio online che permette di inserire spazi pubblicitari all'interno delle pagine di ricerca di Google.

I processi (*processes*) sono le configurazioni delle attività aziendali usate per condurre operazioni interne. Per innovare lungo questa dimensione l'azienda può riprogettare i suoi processi per ottenere maggiore efficienza, più elevata qualità o un ciclo più veloce. Tali cambiamenti potrebbero ad esempio implicare il riallocaimento di un processo o il disaccoppiamento front-end/back-end.

6 In <<http://www.logisticssolution.net/>> Sito consultato il 02/05/2015.

7 In <<http://www.ilfattoalimentare.it/in-arrivo-la-pasta-barilla-senza-glutine-prezzo-competitivo-in-offerta-lancio.html>> Sito consultato il 02/05/2015.

L'organizzazione (*organization*) rappresenta il modo in cui un'azienda si struttura e come struttura le sue relazioni interne ed esterne. L'innovazione organizzativa spesso implica la ridefinizione dei ruoli, delle responsabilità e degli incentivi per unità di business e individui. Tra i più noti percorsi di innovazione organizzativa si possono ad esempio citare aziende del settore automobilistico, come Ford e Toyota (Toyota Production System).

La *supply chain* consiste nella sequenza di attività e attori lungo cui si muovono prodotti, servizi e informazioni. Per innovare in questa dimensione un'azienda potrebbe decidere di modificare la struttura del canale di fornitura o favorire la collaborazione tra i suoi partecipanti. Ad esempio, illycaffè è la prima azienda al mondo ad aver ottenuto la certificazione "Responsible Supply Chain Process", un nuovo standard sviluppato dall'ente certificatore internazionale DNV (Det Norske Veritas – Business Assurance), che ne attesta la sostenibilità lungo tutta la filiera produttiva e, nel caso particolare, nei rapporti che l'azienda intrattiene con i coltivatori di caffè⁸.

L'innovazione attraverso la presenza sul mercato (*presence*) implica la progettazione di nuovi canali di distribuzione, nuovi punti di presenza sul territorio, o l'uso di quelli esistenti in modo creativo. Un esempio emblematico è quello di Starbucks, che ha saputo proporre ai consumatori nuovi luoghi di acquisto e consumo del caffè in tutte le sue declinazioni. Va inoltre sicuramente citato anche il caso dei nuovi canali e-commerce, che rappresentano forme innovative particolarmente rilevanti di presenza sul mercato internazionale, per molti settori, come nel caso dell'abbigliamento e dell'arredamento, nel cui ambito in anni recenti si sono sviluppati nuovi operatori specializzati.

Il *network* è l'insieme delle relazioni attraverso cui l'azienda è connessa con partner e clienti e che spesso può diventare parte del vantaggio competitivo. Innovare in questa dimensione significa generare attraverso il network un incremento di valore per l'offerta aziendale nel suo complesso. Costituisce un interessante esempio di network il Trieste Coffee Cluster, una società che raccoglie tutti gli operatori del settore del caffè per valorizzare l'eccellenza delle produzioni e dei servizi e promuovere progetti congiunti per stimolare l'innovazione e la crescita dimensionale⁹.

Il *brand* è costituito dai simboli, parole o marchi con cui un'azienda comunica una promessa di valore ai clienti. Per innovare lungo questa dimensione l'azienda dovrebbe far leva sul brand in modo creativo. Si può citare il caso Virgin, un gruppo multinazionale britannico, che attualmente rappresenta uno dei brand più forti al mondo, in settori diversi come viaggi, divertimento, servizi finanziari, trasporti, cura della persona, alimentari e bevande, telecomunicazioni, con oltre 400 aziende in tutto il mondo.

8 In <<http://www.illy.com/wps/wcm/connect/it/news/dnv>> Sito consultato il 02/05/2015.

9 In <<http://www.triestecoffeecluster.com/>> Sito consultato il 30/04/2015.

In questa prospettiva, innovazione e internazionalizzazione potrebbero essere interpretate all'interno di un unico modello, che proponendo l'innovazione a trecentosessanta gradi, cioè in tutte le dimensioni possibili del business aziendale, permetterebbe di considerare nell'ambito di queste anche la dimensione dell'internazionalizzazione. In particolare la dimensione *customer*, cioè dei clienti, intesi come nuovi segmenti di mercato, anche a livello geografico, e la dimensione *presence*, come nuovi canali e punti vendita – e quindi anche come diverse modalità di entrata nei mercati esteri – favorirebbero la considerazione del processo di internazionalizzazione come una particolare forma di innovazione.

1.5 DIVERSE PROSPETTIVE DI ANALISI NELLO STUDIO DELLE RELAZIONI TRA INNOVAZIONE E INTERNAZIONALIZZAZIONE: CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

Per cercare di sviluppare un quadro teorico il più possibile chiaro e organico, è stata condotta un'analisi della letteratura economico-manageriale, secondo un processo articolato nelle fasi di definizione del problema oggetto di studio, identificazione e selezione dei contributi rilevanti, analisi dei contributi selezionati, interpretazione e presentazione dei risultati. L'analisi conferma un quadro teorico piuttosto incerto, frammentato e difficilmente organizzabile in interpretazioni chiare e definitive.

Numerosi ricercatori suggeriscono una stretta relazione tra innovazione e internazionalizzazione, ma non è chiara la direzione di questo legame: qual è la causa e qual è l'effetto?

Cercando, per chiarezza espositiva, un'interpretazione di sintesi, si possono individuare quattro diverse prospettive di analisi (Tabella 1.1).

Secondo il punto di vista di alcuni autori, di area economico-manageriale, è prevalentemente l'innovazione a guidare l'internazionalizzazione (Figura 1.2)¹⁰.

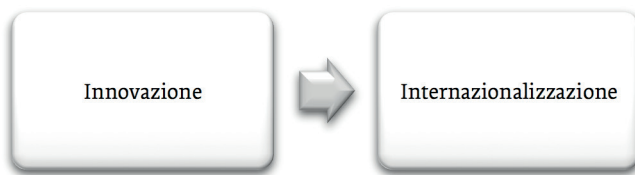
Ad esempio, alcuni autori suggeriscono che la tendenza ad esportare è positivamente influenzata dall'innovazione tecnica (Ramos et al., 2011) e che gli investimenti in innovazione di prodotto accelera il processo di internazionalizzazione delle imprese globali (Baronchelli e Cassia, 2014). Altri concordano sul fatto che le imprese innovative si internazionalizzano più rapidamente rispetto ai concorrenti (Knight e Cavusgil, 2004).

¹⁰ Si rinvia ai numerosi contributi in materia, tra cui Basile, 2001; Filatotchev e Piesse, 2009; Chetty e Stangl, 2010; Ripollés-Melià et al., 2007; Cassiman e Golovko, 2011; Rovira Nordman e Tolstoy, 2011; Louart e Martin, 2012.

TABELLA 1.1 – Relazioni tra innovazione e internazionalizzazione: principali prospettive di analisi

PROSPETTIVE PRINCIPALI	ALCUNI CONTRIBUTI
L'innovazione come presupposto dell'internazionalizzazione	<p>«...we found that R&D intensity is an important antecedent factor for internationalization of sales» (Filatotchev e Piesse, 2009, p. 1260).</p> <p>«We find empirical evidence for both a direct and an indirect effect that product innovation might have on the decision of a firm to start exporting. » (Cassiman e Golovko, 2011, p.69).</p>
L'internazionalizzazione come presupposto dell'innovazione	<p>«Rather, we suggest that firms need to have a sufficient degree of internationalization, i.e. be active in many markets, to capture successfully the fruits of innovation» (Kafourous et al., 2008, p. 63).</p> <p>«In general, the internationalization of the firm spurs innovation. » (Boermans e Roelfsema, 2012, p. 12).</p>
Relazione bidirezionale tra innovazione e internazionalizzazione	<p>«The broad, robust, and strong correlation between firms' internationalization and innovation activities that we have uncovered in our analysis, as well as the possible direction of causality linking one to the other, suggests that trade promotion and innovation policies should be better coordinated to alleviate the current paradox of generally uncorrelated policies aimed at mostly correlated outcomes.» (Altomonte et al., 2013, p. 669).</p> <p>«...we can see the process of innovation and internationalization as closely interlinked, and the search for an explicit causal relationship becomes irrelevant. » (Zijdemans e Tanev, 2014, p. 6).</p>
L'internazionalizzazione come possibile forma di innovazione	<p>«When a firm decides to internationalize its activities, its focus is on business model innovation. It leads to globalized competition not only in the value proposition of offerings in a domestic context but also in the global sourcing and allocation of resources and activities. Also, the firm's enhancement of its value proposition and creation of new market channels and segments will be impacted. This is in-line with the traditional understanding of internationalization of the firm, namely the process of adaptation, change, and development of a firm's fundamental functions, systems, and structures through successive transformations, as a consequence of interaction with its multinational and transnational environment. » (Rask, 2014, p. 147).</p>

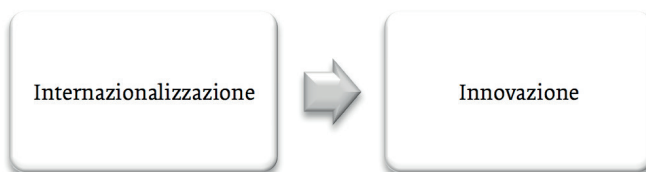
FIGURA 1.2 – L'innovazione come presupposto dell'internazionalizzazione



In quest'ottica, l'innovazione – soprattutto di tipo tecnologico-produttivo – può spingere l'impresa verso l'internazionalizzazione in vari modi: rafforzando l'esperienza e la capacità di entrare in nuove relazioni globali; incentivando le aziende a entrare nei mercati esteri, per sviluppare la domanda per nuovi prodotti, o per favorire le potenzialità innovative dei vecchi prodotti, in nuovi mercati geografici; rappresentando una fonte di vantaggio competitivo nel mercato globale, anche per le piccole e medie imprese che operano a livello internazionale con strategie di nicchia; incoraggiando le esportazioni e il successo nei mercati esteri, anche in termini di velocità di entrata.

Secondo un altro punto di vista (Figura 1.3), l'innovazione è il risultato di un precedente processo di internazionalizzazione (Kafouros et al., 2008; Hessels e Van Stel, 2009; Uzkurt et al., 2012; Boermans e Roelfsem, 2012). In questa logica, l'attività internazionale nel suo complesso – esportazioni, investimenti diretti, accordi interaziendali – sembra manifestare un grande impatto sull'innovazione e sui suoi risultati. La letteratura a questo proposito suggerisce che in generale tutti i percorsi di internazionalizzazione dovrebbero condurre a un accrescimento innovativo dato che l'azienda è esposta a conoscenze esterne rispetto al suo solito ambiente di business (Boermans e Roelfsem, 2012).

FIGURA 1.3 – L'internazionalizzazione come presupposto dell'innovazione



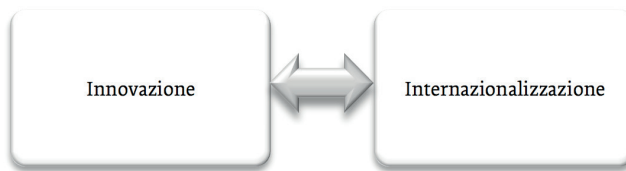
Alcuni autori hanno inoltre cercato di indagare più a fondo distinguendo gli effetti dei singoli meccanismi di internazionalizzazione – esportazione, investimenti diretti, importazione – sull’innovatività aziendale, evidenziando ad esempio che l’attività di esportazione e gli investimenti diretti operano come sostituti in termini di spinta all’apprendimento innovativo, e che l’attività di importazione dall’estero è associata con un significativo incremento nell’introduzione di nuovi prodotti ma non di brevetti (Almodóvar et al., 2013). Altri sostengono che un certo grado di internazionalizzazione può creare nuove opportunità di acquisire know-how e quindi di innovare in termini di adattamento al paese/mercato estero (Kafourous et al., 2008; Lecerf, 2012). In altri lavori si evidenzia che i cambiamenti nella domanda di mercato e nella tecnologia in un paese estero possono avere un effetto incentivante sull’innovazione. Il confronto con mercati competitivi e dinamici potrebbero infatti incrementare la predisposizione all’innovazione di un’azienda (Uzkurt et al., 2012; Boso et al., 2013). La considerazione del ruolo svolto dai fattori market-specific nello sviluppo dell’innovazione, come ad esempio il contesto socio-economico, non è recente, essendo il tema già stato evidenziato da Schumpeter (1934), ma continua a suscitare interesse (Calza et al., 2013). Inoltre, in accordo con la letteratura sulle capacità tecnologiche nei paesi in via di sviluppo, altri autori (Dahlman et al., 1987) hanno studiato la “sensitivity” dell’innovazione alle condizioni locali. L’evidenza empirica nei mercati emergenti rivela ad esempio il fallimento di molte decisioni di ingresso principalmente per l’incapacità dell’azienda di adattare le strategie di innovazione alle caratteristiche economiche e istituzionali dei mercati esteri (Ramamurti, 2004). Anche la letteratura sulle “social capabilities” affronta questa tematica, evidenziando la necessità di sviluppare negli specifici contesti sociali le condizioni favorevoli all’innovazione (Srholec, 2011). In questo quadro, è interessante inoltre richiamare la questione dell’orientamento al mercato che, implicando nuove azioni di risposta al contesto, può favorire la propensione all’innovazione e quindi il successo competitivo ed economico (Jaworski e Kohli, 1993; Lukas e Ferrell, 2000; Küster e Vila, 2011). Conseguentemente, come evidenziato da alcuni studiosi (Agarwal et al., 2003), il comportamento orientato al mercato ha una stretta correlazione con l’innovazione: le aziende che sono più market-oriented risultano essere anche le più innovative, al punto che in diversi studi la definizione di innovazione sembra quasi poter coincidere con quella di orientamento al mercato (Damanpour, 1991; O’Cass e Weeravardena, 2009).

Interessante è anche lo studio delle influenze culturali sull’innovazione, misurata essenzialmente in termini tecnologico-produttivi, come lo sviluppo di nuovi brevetti per effetto delle diverse dimensioni culturali considerate nelle aree oggetto di studio (Dakhli e de Clercq, 2004; Kaasa e Vada, 2008).

Per quanto riguarda la terza prospettiva, di recente alcuni autori hanno enfatizzato la bi-direzionalità della relazione innovazione-internazionalizzazione (Figura 1.4) nell’influenzarsi reciprocamente e nel condizionare quindi il successo aziendale (Rovira Nordamn e Tolstoy, 2011; Louart e Martin, 2012; Altomonte et al., 2013; Halilem et al., 2014).

In questa logica l'innovazione, considerata soprattutto come flessibilità tecnologico-produttiva, e l'internazionalizzazione, intesa anche come una continua interazione con consumatori esteri, costituirebbero insieme processi congiunti per la determinazione del successo aziendale. Anche altri autori (Halilem et al., 2014) supportano l'idea di un circolo virtuoso complesso, in cui innovazione e internazionalizzazione si influenzano a vicenda. Da un lato, le aziende che entrano in contatto con la domanda estera sono forzate ad adottare strategie di prodotto innovative che corrispondano alle esigenze specifiche di quei particolari consumatori. D'altro canto, quelle che sviluppano nuovi prodotti sono incentivate a entrare in nuovi mercati (Rovira Nordman e Tolstoy, 2011). La necessità di adattamento a uno specifico mercato estero potrebbe infatti portare a un'innovazione, ripetibile in differenti mercati. D'altra parte, l'innovazione, lungo tutte le sue dimensioni, potrebbe facilitare il processo di internazionalizzazione, fornendo alle imprese grande efficacia ed efficienza quando competono in specifici mercati esteri (Pegan e de Luca, 2015).

FIGURA 1.4 – Relazione bidirezionale tra innovazione e internazionalizzazione



Infine, va evidenziata la prospettiva che interpreta l'internazionalizzazione come una particolare forma di innovazione aziendale (Williams e Shaw, 2011; Rask, 2014) (Figura 1.5).

FIGURA 1.5 – L'internazionalizzazione come dimensione dell'innovazione



L'internazionalizzazione, presupponendo l'entrata nei mercati di nuovi paesi, può essere descritta come un particolare processo di innovazione (Andersen, 1993), che manifesta i suoi effetti su diversi elementi del modello di business. Questo approccio è in linea anche con la tradizionale visione dell'internazionalizzazione, vale a dire il processo di adattamento, cambiamento e sviluppo di fondamentali funzioni, sistemi e strutture attraverso trasformazioni successive, come conseguenza dell'interazione con l'ambiente multinazionale e transnazionale dell'impresa. In un'ottica strettamente di marketing, si tratta di un'innovazione declinabile attraverso diversi percorsi: con l'individuazione di nuovi segmenti di clienti geograficamente identificati, con lo sviluppo di nuovi canali di distribuzione e di presenza nel paese estero, con scelte strategiche di adattamento o di standardizzazione.

- Adams R., Bessant J. e Phelps, R., *Innovation management measurement: a review*, in: "International Journal of Management Review", vol. 8(1), 2006, pp. 21-47.
- Agarwal S., Erramilli M.K. e Dev C.S., *Market orientation and performance in service firms: role of innovation*, in: "Journal of Services Marketing", vol. 17(1), 2003, pp. 68-82.
- Almodóvar P., Saiz-Briones J. e Silverman B.S., *Learning through foreign market participation: the relative benefits of exporting, importing, and foreign direct investment*, in: "Journal of Technological Transfer", vol. 39(6), 2013, pp. 915-944.
- Alon, I., Jaffe E. e Vianelli D., *Global Marketing. Contemporary Theory, Practice, and Cases*, New York, McGraw-Hill, 2012.
- Altomonte C., Aquilante T., Békés B. e Ottaviano, G.I.P., *Internationalization and Innovation of Firms: Evidence and Policy*, in: "Economic Policy", vol. 28(76), 2013, pp. 663-700.
- Andersen O., *On the internationalisation process of firms: A critical analysis*, in: "Journal of international business studies", vol. 24 (2), 1993, pp. 209-231.
- Atalay M., Anafarta N. e Sarvan F., *The relationship between innovation and firm performance: An empirical evidence from Turkish automotive supplier industry*, in: "Procedia – Social and Behavioral Sciences", vol. 75, 2013, pp. 226-235.
- Baregheh A., Rowley J. e Sambrook S., *Towards a multidisciplinary definition of innovation*, in: "Management Decision", vol. 47(8), 2009, pp. 1323-1339.
- Baronchelli G. e Cassia F., *Exploring the antecedents of Born Global companies' international development*, in: "International Entrepreneurship and Management Journal", vol. 10(1), 2014, pp. 67-79.
- Basile R., *Export behavior of Italian manufacturing firms over the nineties: the role of innovation*, in: "Research Policy", vol. 30(8), 2001, pp. 1185-1201.
- Bhaskaran S., *Incremental Innovation and Business Performance: Small and Medium-Size Food Enterprises in a Concentrated Industry Environment*, in: "Journal of Small Business Management", vol. 44(1), 2006, pp. 64-80.
- Boermans M.A. e Roelfsema H., *The Effects of Internationalization on Innovation: Firm-Level Evidence for Transition Economies*, in: "Discussion Paper Series", vol. 12-04, Tjalling C. Koopmans Research Institute, 2012.
- Boso N., Story V.M. e Cadogan J.W., *Entrepreneurial orientation, market orientation, network ties, and performance: study of entrepreneurial firms in a developing economy*, in: "Journal of Business Venturing", vol. 28(6), 2013, pp. 708-727.
- Buckler S.A. e Zien K.A., *The Spirituality of Innovation: learning from Stories*, in: "Journal of Product Innovation Management", vol. 13(5), 1996, pp. 391-405.
- Calza F., Cannavale C. e Parmentola A., *Cultura dei contesti e innovazione tecnologica delle imprese. Un'analisi cross-national*, in XXV Convegno annuale di Sinergie, Referred Electronic Conference Proceeding "L'innovazione per la competitività delle imprese", 2013.
- Cassiman B. e Golovko E., *Innovation and Internationalization Through Exports*, in: "Journal of International Business Studies", vol. 42(1), 2011, pp.56-75.

- Cavusgil T., Ghauri P. e Agarwal M., *Doing business in emerging markets: Entry and negotiation strategies*, Thousand Oaks, Sage, 2002.
- Chesbrough H., *The Era of Open Innovation*, in: "MIT Sloan Management Review", vol. Spring 2003, pp. 35-41.
- Chesbrough H., *Open Innovation: Researching a New Paradigm*, Oxford, Oxford University Press, 2006.
- Chesbrough H., *Business model innovation: it's not just about technology anymore*, in: "Strategy & Leadership", vol. 35(6), 2007, pp. 12-17.
- Chetty S.K. e Stangl L.M., *Internationalization and innovation in a network relationship context*, in: "European Journal of Marketing", vol. 44(11), 2010, 1725-1743.
- Child J. e Tse D.K., *China's transition and the impacts on international business*, in: "Journal of International Business Studies", vol. 32(1), 2001, pp. 8-21.
- Cooper R. G. e Kleinschmidt E. J., *Benchmarking the Firms Critical Success Factors in New Product Development*, in: "Journal of Product Innovation Management", vol. 12, 1995, pp. 374-391.
- Dahlman C.J., Ross-Larsen B. e Westphal L., *Managing Technological Development: Lessons from Newly Industrializing Countries*, in: "World Development", vol. 15(6), 1987, pp. 759-775.
- Dakhli M. e de Clercq D., *Human capital, social capital and innovation: a multicountry study*, in: "Entrepreneurship and Regional Development", vol. 16, 2004, pp. 107-128.
- Damanpour F., *Organizational innovation – a meta-analysis of effects of determinants and moderators*, in: "Academy of Management Journal", vol. 34(3), 1991, pp. 555-590.
- Damanpour F., *Organizational complexity and innovation: developing and testing multiple contingency models*, in: "Management Science", vol. 42(5), 1996, pp. 693-716.
- Damanpour F. e Schneider M., *Phases of the Adoption of Innovation in Organizations: Effects of Environment, Organization and Top Managers*, in: "British Journal of Management", vol.17(3), 2006, pp. 215-236.
- Damanpour F. e Aravind D., *Managerial Innovation: Conceptions, Processes, and Antecedents*, in "Management and Organization Review", vol. 8(2), 2012, pp. 423-454.
- Dana, L.P., Etemad H. e Wright, R.W., *The impact of globalization on SMEs*, in: "Global Focus", vol. 11(4), 1999, pp. 93-105.
- Doz Y.L. e Kosonen M., *Embedding strategic agility*, in: "Long Range Planning", vol. 43(2-3), 2010, pp. 370-382.
- Ebersberger B. e Herstad S., *The relationship between international innovation collaboration, intramural R&D and SME's innovation performance: A quantile regression approach*, in: "Applied Economic Letters", vol. 20(7), 2013, pp. 626-630.
- Esteve-Pérez S. e Rodríguez D., *The dynamics of exports and R&D in SMEs*, in: "Small Business Economics", vol. 41(1), 2013, pp. 219-240.
- Etemad H., Wright R.W. e Dana L.P., *Symbiotic International Business Networks: Collaboration between Small and Large Firms*, in: "Thunderbird International Business Review", vol. 43(4), 2001, pp. 481-499.
- Ettlie J.E. e Reza E.M., *Organizational integration and process innovation*, in: "Academy of Management Journal", vol. 35(4), 1992, pp. 795-827.
- Fagerberg J., Mowery D.C. e Nelson R.R. (eds.), *The Oxford Handbook of Innovation*, Oxford, Oxford University Press, 2006.
- Filatotchev I. e Piesse J., *R&D, internationalization and growth of newly listed firms: European evidence*, in: "Journal of International Business Studies", vol. 40(8), 2009, pp. 1260-1276.
- Freeman C. e Soete L., "Developing science, technology and innovation indicators: what we can learn from the past", Working Paper Series, United Nations University, 2007.
- García R. e Calantone R., *A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review*, in: "Journal of Product Innovation Management", 19(2), 2002, pp. 110-132.
- Granstrand O., Håkanson L. e Sjölander S., *Internationalization of R&D – A survey of some recent research*, in: "Research Policy", vol. 22, 1993, pp. 413-430.
- Gronum S., Verreyne M.L. e Kastle T., *The role of networks in small and medium-sized enterprise innovation and firm performance*, in: "Journal of Small Business Management", 50(2), 2012, pp. 257-282.
- Halilem, N., Amara N. e Landry R., *Exploring the relationships between innovation and internationalization of small and medium-sized enterprises: A nonrecursive structural equation model*, in: "Canadian

- Journal of Administrative Sciences”, 31(1), 2014, pp. 18-34.
- Hessels J. e Van Stel A., *Entrepreneurship, export orientation and economic growth*, in: “Small Business Economics”, vol. 37, 2009, pp. 255-268.
- Jaworski B.J. e Kohli A.K., *Market Orientation: Antecedent and Consequences*, in: “Journal of Marketing”, vol. 57, 1993, pp. 53-70.
- Johanson J.K. e Vahlne J.E., *The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign commitment*, in: “Journal of International Business Studies”, vol. 8(1), 1977, pp. 23-32.
- Johanson J.K. e Vahlne J.E., *The mechanism of internationalization*, in: “International Marketing Review”, vol. 7(4), 1990, pp. 11-24.
- Kaasa A. e Vadi M., “How Does Culture Contribute To Innovation? Evidence From European Countries”, Working paper, n. 63, University of Tartu, 2008.
- Kafourous M.I., Buckley P.J., Sharp J.A. e Wang C., *The role of internationalization in explaining innovation performance*, in: “Technovation”, vol. 28(1-2), 2008, pp. 63-74.
- Knight G.A. e Cavusgil S.T., *Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm*, in: “Journal of International Business Studies”, vol. 35, 2004, pp. 124-141.
- Kotabe M., *The Relationship between Offshore Sourcing and Innovativeness of U.S. Multinational Firms: An Empirical Investigation*, in: “Journal of International Business Studies”, vol. 21(4), 1990, pp. 623-638.
- Kotabe M., Srinivasan S.S. e Aulakh, P.S., *Multinationality and firm performance: the moderating role of R&D and marketing capabilities*, in: “Journal of International Business Studies”, vol. 33(1), 2002, pp. 79-97.
- Küster I. e Vila N., *The market orientation-innovation-success relationship: The role of internationalization strategy*, in: “Innovation: Management, policy e practice”, vol. 13, 2011, pp. 36-54.
- Lecerf M.A., *Internationalization and Innovation: The Effects of a Strategy Mix on the Economic Performance of French SMEs*, in: “International Business Research”, vol. 5(6), 2012, pp. 2-13.
- Louart P. e Martin A., *Small and Medium-sized Enterprises and Their Attitudes towards Internationalization and Innovation*, in: “International Business Research”, vol. 5(6), 2012, pp. 14-23.
- de Luca P., “Atmosfera del punto vendita ed esperienza di shopping nel commercio al dettaglio”, in Sciarelli S. e Vona R., *Management della distribuzione commerciale. Elementi di economia e gestione delle imprese commerciali*, Milano, McGraw-Hill, 2009.
- de Luca P. e Pegan G., “La percezione dei prodotti agro-alimentari Made in Italy nel mercato USA: primi risultati di una ricerca etnografica”, in: Aiello G. (a cura di), *Davanti agli occhi del cliente*, Roma, Aracne Editrice, 2013, pp. 215- 234.
- de Luca P. e Pegan G., “The Coffee Shop and Customer Experience: A Study of the U.S. Market”, in: Musso, F. e Druica, E. (eds.), *Handbook of Research on Retailer-Consumer Relationship Development*, Hershey PA, USA, IGI Global, 2014.
- Lukas B. e Ferrell O., *The Effect of Market Orientation on Product Innovation*, in: “Journal of the Academy of Marketing Science”, vol. 28(2), 2000, pp. 239-247.
- Nanut V. e Tracogna A., *Processi di internazionalizzazione delle imprese: vecchi e nuovi paradigmi*, in: “Sinergie”, vol. 60, 2003, pp. 11-24.
- O’Cass A. e Weerawardena J., *Examining the role of international entrepreneurship, innovation and international market performance in SME internationalisation*, in: “European Journal of Marketing”, vol. 43, 2009, pp. 1325-1348.
- OECD, *Oslo Manual (third edition). Guidelines for collecting and interpreting innovation data*, Paris, OECD and Eurostat, 2005.
- Onetti A., Zucchella A., Jones M.V. e McDougall-Covin P.P., *Internationalization, innovation and entrepreneurship: business models for new technology-based firms*, in: “Journal of Management and Governance”, vol. 16, 2010, pp. 337-368.
- Pegan G. e de Luca P., *Innovation and Internationalisation: Evidences from the Italian furniture industry*, in: “International Journal of Management Cases”, 17(4), 2015, pp. 188-207.
- Pegan G., Vianelli D. e de Luca P., “Il ruolo della distribuzione nella valorizzazione dei marchi made in Italy ad alto valore simbolico in USA: casi, esperienze e criticità”, in: Aiello G. (a cura di), *Davanti agli occhi del cliente. Branding e retailing del Made in Italy nel mondo*, Roma, Aracne Editrice, 2013, pp.174-197.
- Pine B.J. e Gilmore J.H., *The Experience Economy*, HBS Press, Boston, 1999.
- Ramamurti R., *Developing Countries and MNEs: extending and enriching the research agenda*, in: “Journal of International Business Studies”, vol. 35, 2004, pp. 277-383.

- Rask M., *Internationalization through business model innovation: In search of relevant design dimensions and elements*, in: "Journal of International Entrepreneurship", vol. 12, 2014, pp. 146-161.
- Resciniti R., *Il marketing orientato all'esperienza*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli, 2004.
- Ripollés-Meliá M., Menguzzato-Boulard M. e Sánchez-Peinado L., *Business motivation and informational needs in internationalization*, in: "Journal of International Entrepreneurship", vol. 9(3), 2007, pp. 195-212.
- Rosenbusch N., Brinckmann J. e Bausch A., *Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs*, in: "Journal of Business Venturing", vol. 26, 2011, pp. 441-457.
- Rovira Nordman E. e Tolstoy D., *Technology innovation in internationalising SMEs*, in: "Industry and Innovation", 18(7), 2011, pp. 669-684.
- Ruzzier M., Hojnik J. e Lipnik A., "Relationship between innovation and internationalization of Slovenian internationalized companies", in: Proceedings of the 4th International Management Conference, Koper, Slovenia, 21-23 November 2013.
- Sawhney M., Wolcott R.C. e Arroniz I., *The 12 different ways for companies to innovate*, in: "MIT – Sloan Management Review", vol. 47(3), 2006, pp. 1-28, in < <http://sloanreview.mit.edu/article/the-different-ways-for-companies-to-innovate/>>, sito consultato il 02/05/2015 (ultimo accesso).
- Schmitt B., *Experiential Marketing*, in: "Journal of Marketing Management", vol. 15, 1999, pp. 53-67.
- Schumpeter J.A., *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle* (transl. by Redvers Opie), Harvard, Harvard University Press, 1934.
- Srholec M., *A Multilevel Analysis of Innovation in Developing Countries*, in: Industrial and Corporate Change, vol. 20(6), 2011, pp. 1539-1569.
- Uzkurt C., Kumar R., Kimzan, H.S. e Sert H., *The Impact Of Environmental Uncertainty Dimensions On Organisational Innovativeness: An Empirical Study On SMEs'*, in: "International Journal Innovation Management", 16(2), 2012, pp 1-23.
- Varaldo R., *La nuova partita dell'innovazione. Il futuro dell'industria in Italia*, Bologna, Il Mulino, 2014.
- Vianelli D., de Luca P. e Pegan G., *Modalità d'entrata e scelte distributive del made in Italy in Cina*, Milano, Franco Angeli, 2012.
- Vicari S., Cillo P. e Raccagni D., *Product Innovation e Market Creation*, Egea, Milano, 2011.
- Williams A.M. e Shaw G., *Internationalization and innovation in tourism*, in: "Annals of Tourism Research", vol.38(1), 2011, pp. 27-51.
- Yu X. e Si S., *Innovation, internationalization and entrepreneurship: A new venture research perspective*, in: "Innovation: Management, policy & practice", vol. 14(4), 2012, pp. 524-539.
- Zanni L. e Zucchella A., "I nuovi imprenditori internazionali. L'esperienza di imprese nate globali e dell'imprenditoria etnica nei distretti industriali italiani", in Pepe C. e Zucchella A. (a cura di), *L'internazionalizzazione delle imprese italiane*, Il Mulino, Bologna, 2009.
- Zijdemans E. e Tanev S., *Conceptualizing Innovation in Born-Global Firms*, in: "Technology Innovation Management Review", 2014, pp. 5-10.
- Ziv N., *Digital and Wireless Innovation at The Walt Disney Company*, in: "Institute for Technology & Enterprise", April, 2003.