

2. Relazioni tra innovazione di business e internazionalizzazione: prime evidenze empiriche nel settore italiano del caffè

PATRIZIA DE LUCA, GIOVANNA PEGAN

2.1 CONSIDERAZIONI INTRODUTTIVE

Il presente capitolo ha l'obiettivo di approfondire lo studio dell'innovazione e delle sue relazioni con l'internazionalizzazione nel settore italiano del caffè. Questo è uno dei comparti più rilevanti e dinamici dell'industria alimentare *made in Italy* ed è contraddistinto da una forte propensione sia all'innovazione, nelle sue molteplici forme, sia all'internazionalizzazione, nei diversi mercati, siano essi maturi e consolidati o emergenti e dinamici. La scelta di questo specifico comparto deriva anche dal ruolo strategico e dall'eccellenza che le imprese italiane del settore sono in grado di esprimere sui mercati esteri. Come già evidenziato in diversi studi (Bertoldi et al., 2012; de Luca e Pegan, 2012; Morris, 2013), la cultura italiana del caffè è nota in tutto il mondo. Le imprese italiane, anche se risultano avvantaggiate da un effetto Paese molto forte e positivo, si trovano tuttavia sempre più di frequente a competere con imprese globali che rischiano di minacciare anche le posizioni di leadership, costruite tradizionalmente in particolari nicchie di mercato. Per comprendere tale fenomeno si pensi, ad esempio, alla forte pressione competitiva esercitata nel segmento dell'espresso, storicamente dominato da marchi del *made in Italy* come Illy o Lavazza, dal brand Nespresso di Nestlé. Emblema del *made in Italy* nel mondo, quello del caffè è dunque un settore in cui la dinamicità e la globalizzazione dei mercati rendono l'innovazione del

business e l'internazionalizzazione due fondamentali percorsi strategici per crescere e consolidare la propria presenza all'estero.

Ma per le imprese del settore, quali dimensioni del business sono coinvolte nel processo di innovazione? Quale relazione sussiste tra innovazione e internazionalizzazione? In quale modo l'innovazione e l'internazionalizzazione possono contribuire al successo economico e competitivo dell'impresa?

È stata quindi condotta una ricerca mediante lo studio di casi aziendali, basato sia su dati secondari come siti web, documenti e report, sia su dati primari, raccolti con interviste in profondità. Queste, realizzate in diverse fasi durante il periodo primavera-estate 2014, hanno coinvolto figure di rilevanti responsabilità strategiche, come amministratori e manager aziendali. Nel presente capitolo si è focalizzata l'attenzione su due casi del caffè *made in Italy*, uno operante prevalentemente nel business-to-consumer e l'altro nel campo del business-to-business, entrambi presenti da tempo sui mercati esteri anche se con modalità di entrata e intensità di presenza internazionale differenti. Si tratta di Illycaffè e Demus, due aziende triestine che, pur essendo molto diverse tra loro dal punto di vista dimensionale, strutturale e strategico, sono entrambe caratterizzate da una significativa propensione all'innovazione e da una crescente presenza sui mercati internazionali.

2.2 INNOVAZIONE E INTERNAZIONALIZZAZIONE NEL SETTORE DEL CAFFÈ

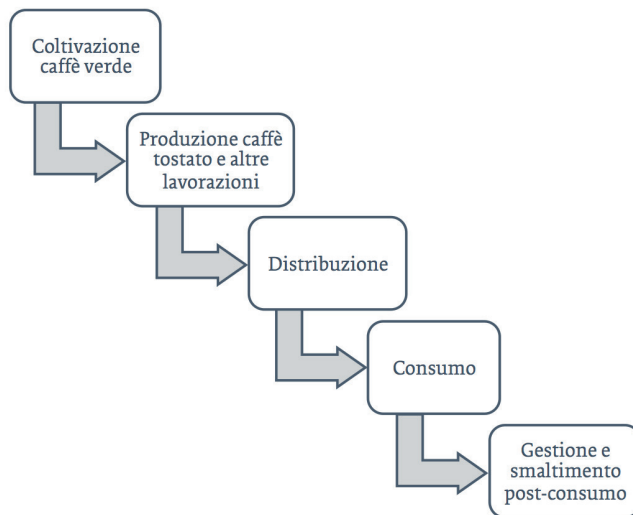
La rilevanza economica del caffè è testimoniata dal fatto di essere uno dei prodotti più commercializzati e la bevanda più bevuta a livello mondiale¹. Si tratta di uno dei comparti principali dell'agroalimentare, caratterizzato nelle diverse fasi della sua filiera produttiva da una forte propensione sia all'innovazione, sia all'internazionalizzazione.

La filiera produttiva del caffè (Figura 2.1) è articolata in una sequenza di attività di produzione, trasformazione e distribuzione, necessarie per ottenere dalla materia prima, data dal caffè verde, il prodotto finito, costituito dal caffè torrefatto, eventualmente sottoposto ad altre lavorazioni, come la decaffeinizzazione. Gli operatori della filiera gestiscono il flusso dei materiali connessi al prodotto attraverso i diversi canali: gli agricoltori si occupano dei raccolti, che vendono ai commercianti e ai trasformatori, che a loro volta aggiungono valore al prodotto, venduto poi a valle, fino ai consumatori finali (Ton e Jansen, 2007).

Anche in Italia il caffè rappresenta uno dei più rilevanti e dinamici comparti dell'industria alimentare (De Toni e Tracogna, 2005; de Luca e Pegan, 2012; 2014; Bertoldi et al., 2012), dove il tipico "espresso" e i suoi tradizionali luoghi di consumo sono contraddistinti da una forte valenza culturale e da un prestigio riconosciuto in tutto il mondo, che rende l'Italia un «*archetype of a coffee consuming*

1 International Coffee Organization, <http://www.ico.org/coffee_story.asp?section=About_Coffee> Sito consultato il 22/04/2015.

FIGURA 2.1 – La filiera del caffè



nation» (Kjeldegard e Ostberg, 2007, p. 181). In un settore caratterizzato, come già visto, da una notevole propensione all'innovazione e all'internazionalizzazione, la competizione è tuttavia complessa.

L'intensa attività di ricerca e sviluppo porta principalmente a trovare nuove soluzioni tecnologico-produttive, volte soprattutto a migliorare la qualità del caffè e/o a contenere i costi. Alcune di queste innovazioni sono risultate significative per tutto il settore, come quelle, ad esempio, che si sono sviluppate nel corso del XX secolo: la pressurizzazione, la macchina per il caffè espresso, il caffè solubile, il caffè decaffeinato, l'imballaggio poliaccoppiato flessibile, il caffè monoporzione in cialde e capsule, il caffè *ready-to-drink* (Scheda 2.1, in Allegato).

All'innovazione tecnologica, che ha reso possibile la realizzazione di nuove modalità di consumo e di preparazione del caffè, con conseguente sviluppo di nuove aree di business, si è comunque affiancata nel tempo anche un'intensa attività innovativa di marketing. A questo proposito un cenno particolare meritano le innovazioni sul fronte del marketing esperienziale e della *customer experience*.

La prospettiva esperienziale pone particolare enfasi sulla percezione multisensoriale del consumatore. In un contesto economico in cui il consumatore che dispone di abbondanti risorse finanziarie può avere anche difficoltà a scegliere il prodotto o il servizio, soprattutto nell'ambito di un'offerta a volte eccessiva e in ogni caso non sempre percepita come differenziata, il vantaggio competitivo si consegue soprattutto riuscendo a fargli vivere, attraverso tutti i sensi (vista, udito, tatto, olfatto, gusto) un'esperienza memorabile di acquisto e/o di consumo. Il concetto di per sé non è una novità, ma oggi c'è una nuova consapevolezza: nella teoria e nella prassi si riconosce infatti come il prevalente obiettivo di acquisto

e di consumo possa essere, soprattutto per certi consumatori e in determinati contesti, non tanto l'acquisto di beni, quanto la ricerca di esperienze gratificanti, alle quali il consumatore riconosce valore e per le quali è quindi disposto a pagare un prezzo. Secondo Pine e Gilmore (2000), nelle società più sviluppate si è entrati nell'era delle esperienze, considerate una particolare fonte di valore. Durante gli ultimi decenni, la *customer experience* è stata il focus di molti studi di marketing e management, che ne hanno evidenziato il ruolo chiave per creare valore e successo competitivo, in tutti i settori (Hirschman e Holbrook, 1982; Pine e Gilmore, 1999; Schmitt, 1999; Smith e Wheeler, 2002; Carù e Cova, 2003; Resciniti, 2004; de Luca, 2009)².

Nella prospettiva esperienziale il caffè, da intendersi sia come prodotto, sia come luogo di consumo, è un esempio emblematico, come sottolineato nel brano che segue.

«Prendiamo in considerazione una classica commodity: il chicco di caffè. Le imprese che si occupano del raccolto di caffè o che lo commerciano sul mercato a termine ricevono, al momento in un cui scriviamo, poco più di un dollaro alla libbra, il che equivale a uno o due cents alla tazza. Quando il produttore macina, imballa e vende questi stessi chicchi in un negozio di generi alimentari, trasformandoli così in un bene di consumo, il prezzo per il consumatore balza a 5-25 cents alla tazza (a seconda della marca e della dimensione del pacchetto). È sufficiente che il caffè sia preparato in una semplice trattoria o al bar all'angolo perché quel servizio renda da 50 cents a 1 dollaro per tazza [...] Ma attenzione è sufficiente servire quello stesso caffè in un ristorante a cinque stelle o in una caffetteria, dove l'ordinazione, la preparazione e la consumazione del caffè implicano un'atmosfera sofisticata o un'idea di teatro, e i clienti pagano tranquillamente dai 2 ai 5 dollari la tazza» (Pine e Gilmore, 2000, pp. 1-2).

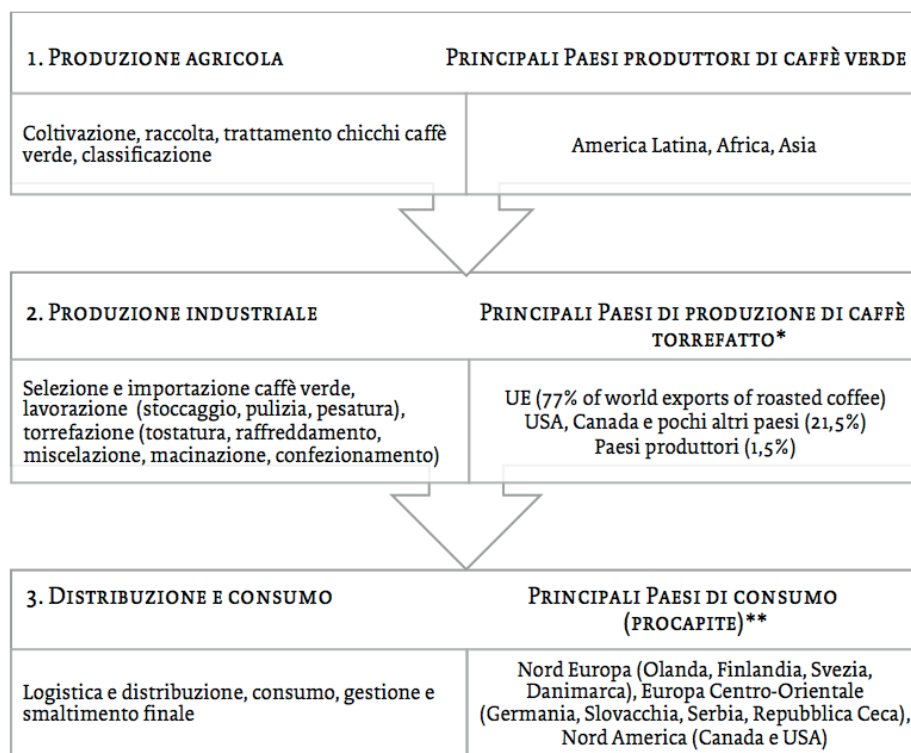
La letteratura manageriale sul caffè e sui coffee shop ha enfatizzato, nell'ultimo decennio, l'importanza di approfondire queste tematiche al fine di comprendere i principali driver per creare, innovando, una piacevole esperienza di consumo (Yu e Fang, 2009; de Luca e Pegan, 2014).

Alla filiera produttiva del caffè è inoltre strettamente connesso il fenomeno dell'internazionalizzazione. Come già visto, la filiera comprende un percorso di approvvigionamento molto lungo e complesso, che può essere rappresentato da una catena di attività e di fasi che si susseguono, integrandosi tra loro (Tracogna, 2005). Spesso si instaurano relazioni dirette tra produttori e torrefattori, ma possono inserirsi ulteriori figure, come gli operatori logistici o i *broker*, questi peraltro con una presenza in calo. Tutto questo complesso sistema di relazioni, che riunisce e integra le diverse fasi della catena con i vari operatori³, definito

2 La *customer experience* può essere intesa come il risultato di un insieme di emozioni, sensazioni e comportamenti che emergono durante l'intero processo di decisione e consumo attraverso un insieme di relazioni tra persone, oggetti, processi e atmosfera (Pine e Gilmore, 1999).

3 *Economagement for Food, The coffee supply chain*, in http://www.unime.it/emaf/index.php?option=com_content&view=article&id=57&Itemid=45&lang=en, sito consultato il 26/04/2015.

FIGURA 2.2 – Le fasi della Coffee Global Supply Chain e i principali Paesi di riferimento



* Elaborazione da International Trade Center, The Coffee Guide, in <http://www.thecoffeeguide.org/coffee-guide/the-markets-for-coffee/demand---Roast-and-ground-coffee/> (ultimo accesso il 24/04/2015) e ICO, 2014.

** Elaborazione da Statista, Global leading 20 coffee consuming countries in 2013 (average per capita cups per day, in <http://www.statista.com/statistics/277135/leading-countries-by-coffee-consumption/> (ultimo accesso il 28/04/2015)

FONTE: Elaborazione personale da dati secondari

Coffee Global Supply Chain, comporta usualmente un elevato livello di internazionalizzazione, come schematicamente illustrato in Figura 2.2.

Nonostante il tasso di crescita nel consumo pro-capite nei paesi esportatori e nei mercati emergenti sia alto, il consumo pro-capite rimane relativamente basso, con l'eccezione del Brasile⁴. Ciò sta a dimostrare il potenziale per un'ulteriore

4 Il consumo annuale pro-capite negli Stati Uniti è di oltre 4 Kg, in Europa è mediamente di 5 Kg. In Europa il consumo annuale varia dai 10 Kg pro-capite dei paesi nordici (Danimarca, Finlandia, Islanda, Norvegia, Svezia) a circa i 3 Kg del Regno Unito e altrettanto nell'Europa dell'Est.

crescita in tali mercati, soprattutto per quelli con una popolazione molto elevata come India e Cina.

Le prospettive di crescita della domanda mondiale di caffè sono dunque promettenti, principalmente nei paesi emergenti ed esportatori, ma anche nei paesi di consumo tradizionali per l'espansione dei mercati di nicchia (ICO, 2014).

2.3 PRIME EVIDENZE DI UNA RICERCA QUALITATIVA

Nel presente lavoro, a integrazione di quanto elaborato sulla base dei dati secondari, si evidenziano i risultati di una ricerca qualitativa sul caffè made in Italy, condotta attraverso lo studio di due casi, uno del business-to-consumer e l'altro del business-to-business, relativi ad aziende presenti già da tempo sui mercati esteri, anche se con modalità di entrata e intensità di presenza internazionale molto diversi.

I quesiti di ricerca che hanno guidato la traccia d'intervista sono stati così espressi: Che cosa significa innovazione e quali sono le sue principali dimensioni? Quale relazione sussiste tra innovazione e internazionalizzazione? In quale modo l'innovazione e l'internazionalizzazione possono contribuire al successo economico e/o competitivo dell'impresa?

Lo studio dei casi è stato condotto sulla base di dati secondari (siti web, documenti e report aziendali) e di dati primari, raccolti mediante interviste in profondità. Queste, realizzate in diverse fasi durante il periodo primavera-estate 2014, hanno coinvolto figure di rilevante responsabilità strategica, come amministratori e manager aziendali. Le interviste, durate mediamente novanta minuti ciascuna, sono state registrate e poi trascritte integralmente. Al fine di verificare la correttezza dei contenuti i testi sono stati successivamente condivisi con i responsabili aziendali coinvolti nella ricerca⁵. Lo schema di codifica è stato sviluppato ex ante ed ex post, tenendo conto sia degli schemi teorici dei ricercatori, come il modello di Sawhney et al. (2006), che delle informazioni emerse durante le interviste.

Nel presente paragrafo, dopo una breve descrizione dell'azienda, viene presentata una sintesi dei dati raccolti relativamente al singolo caso studiato.

Il consumo annuale di oltre 5 Kg pro-capite in Brasile è particolarmente alto, tra gli oltre 60 paesi produttori di caffè (ICO, 2014). L'Italia è al quinto posto fra i Paesi maggiori importatori e il decimo posto in Europa per consumi pro-capite. Si tratta di un dato relativamente basso, giustificato da diverse spiegazioni: il caffè nel mercato italiano è infatti legato quasi esclusivamente al risveglio e al dopo pasto, a differenza di altri paesi, dove è piuttosto una consuetudine di consumo che si estende a tutta la giornata, spesso anche durante i pasti (<http://www.oifb.com/index.php/caffe/111-il-caffe>, sito consultato il 25/05/2015)

5 Si ringraziano in particolare il dott. Roberto Morelli (Business Development Executive Director di Illycaffè) e il dott. Massimiliano Fabian (Amministratore Delegato di Demus).

2.3.1 *Illycaffè*

Illycaffè⁶, una società per azioni del Gruppo Illy S.p.a. con sede a Trieste, opera dal 1933 nel settore della produzione e commercializzazione di caffè di alta qualità, per i canali on-trade e off-trade. L'offerta di Illycaffè è ampia e comprende caffè torrefatto, macinato, in grani o inserito in apposite cialde o capsule, macchine per la preparazione del caffè, accessori e tazzine d'autore. Attualmente l'azienda, ancora a conduzione familiare, ha oltre 700 dipendenti, di cui circa 480 nella sede triestina. Il fatturato, che nel 2014 ha superato i 300 milioni di euro, è realizzato per il 44% in Italia e per il 56% all'estero, in 140 paesi. Anche se l'Italia rimane il mercato principale, la vocazione internazionale di Illycaffè ha caratterizzato l'azienda fin dall'inizio.

L'intera storia aziendale è basata sull'innovazione, nelle sue molteplici manifestazioni. Dal punto di vista tecnologico-produttivo, alcune innovazioni hanno segnato le tappe fondamentali, oltre che dello sviluppo aziendale, dell'intero settore. In particolare, Illycaffè ha sviluppato tre delle innovazioni radicali che nel secolo scorso hanno contribuito a rivoluzionare il mondo del caffè: la pressurizzazione (1934), un nuovo metodo brevettato di conservazione nel tempo delle qualità aromatiche del caffè, realizzato con gas inerte che imprigiona gli aromi e li protegge nel lungo termine; illetta (1935), la prima macchina per il caffè espresso, alla base delle attuali macchine professionali; la cialda pre-confezionata (1974), in carta, che contiene una dose di caffè macinato e pressato. Successivamente, dal punto di vista tecnologico-produttivo, anche altre innovazioni sono state proposte: il sistema per la selezione digitale dei chicchi (1988); il metodo Iperespresso, il sistema a capsule esclusivo di Illy (2007), basato su una capsula che estrae il caffè in due fasi (iperinfusione ed emulsione); il caffè in lattina "ready to drink", illyssimo, frutto della collaborazione con The Coca-Cola Company (2008)⁷.

Dal punto di vista tecnologico-produttivo, l'azienda sviluppa le ricerche in quattro laboratori: AromaLab, dove si studia la chimica e il profilo aromatico del caffè e si valuta la qualità del caffè verde tostato; SensoryLab, per indagare i rapporti tra stimolo sensoriale e risposta emozionale e cognitiva; TechLab, per l'applicazione in tecnologie e soluzioni nuove degli studi di AromaLab e SensoryLab; BioLab, dove si studiano i diversi aspetti della biologia del caffè (caratteristiche della pianta, interazioni con clima e ambiente)⁸.

L'azienda ha inoltre declinato l'innovazione anche in altre direzioni. Si può ad esempio ricordare l'importante ruolo svolto dal marketing esperienziale, nel

6 Illycaffè è già da tempo oggetto di studio. Si citano, fra gli altri, i casi sviluppati da Ostillio (1992), Tracogna (2005), Ghezzi (2009), Mattiacci (2014).

7 In <<http://www.illy.com/wps/wcm/connect/it/azienda/innovazione>>, sito consultato il 20/04/2015.

8 In <<http://www.illy.com/wps/wcm/connect/it/azienda/ricerca-scientifica>>, sito consultato il 21/04/2015.

cui ambito due particolari innovazioni hanno contribuito alla diffusione dell'immagine del brand: il concept delle tazzine d'autore "Illy Art Collection" e la rete di locali "espressamente Illy". Le tazzine, con il loro peculiare legame con il mondo dell'arte contemporanea, cercano di "unire al piacere sensoriale del caffè quello estetico dell'arte". Nate nel 1992 da un'idea di Francesco Illy, sono state sviluppate con una tazzina di porcellana disegnata da Matteo Thun, diventata ormai un'icona di Illycaffè. Hanno contribuito a trasformare la tazzina in piccoli oggetti d'arte oltre un centinaio di esponenti dell'arte contemporanea internazionale, ma anche giovani talenti emergenti di tutto il mondo. Dal 2006 il concept Illy Art Collection si è esteso anche ai barattoli d'autore, in particolare ai barattoli in metallo da 250 grammi, che si trasformano così in contenitori da collezione⁹, potendo essere facilmente rimossa la pellicola trasparente su cui sono stampate le informazioni commerciali. Con l'obiettivo di offrire in tutto il mondo "l'autentico caffè italiano e l'anima del bar di tradizione italiana" nasce il progetto "espressamente Illy", luoghi della ristorazione veloce di qualità dove poter trovare tutti i prodotti dell'offerta Illy e una selezione di cibi tipicamente italiani. Attualmente i locali "espressamente Illy", presenti nelle più importanti città di 34 diversi paesi del mondo, sono oltre 200. La localizzazione preferita è quella degli aeroporti, delle vie più frequentate, dei centri commerciali di alta qualità, dei musei e di altri luoghi della cultura¹⁰. In quest'ambito innovativo si possono anche citare le iniziative di formazione che puntano alla valorizzazione del servizio offerto ai propri partner commerciali e ai consumatori finali, come l'Università del caffè e gli Artisti del Gusto. L'Università del caffè, nata a Napoli nel 1999 e trasferitasi a Trieste nel 2002, dove ha la sede, coinvolge attualmente 20 centri in tutto il mondo. Centro di eccellenza per la promozione e la diffusione internazionale della cultura del caffè di qualità, si rivolge ai produttori, ai professionisti di bar-ristorazione, ai privati.

Il percorso innovativo ha interessato anche i rapporti di fornitura. Infatti, per garantire la qualità del caffè offerto dai produttori-fornitori di Illy, nel 1991 l'azienda introdusse in Brasile il Premio Ernesto Illy per la Qualidade do Café para Espresso. Si tratta di una ricompensa in denaro per premiare i coltivatori più meritevoli. Nel corso del tempo sono stati elargiti oltre due milioni di dollari, selezionando gli oltre diecimila produttori di caffè che hanno nel periodo partecipato alla competizione. Nel 1998, Illycaffè ha inoltre iniziato la collaborazione con SOS - Share Our Strength, un'organizzazione no-profit che ha l'obiettivo di combattere la fame nel mondo. In questo caso sono stati devoluti oltre un milione e mezzo di dollari. In Etiopia Illycaffè sviluppa due progetti. Nel 2004 introduce il progetto Cup of Kindness, che negli ultimi anni ha permesso di reperire i fondi per costruire e supportare nel tempo la Scuola di Moyale Woreda, una regione

9 Sulla funzione comunicativa del packaging si rinvia, fra gli altri, a Bucchetti (2006) e de Luca (2007).

10 In <<http://www.illy.com/wps/wcm/connect/it/caffe-fuori-casa/espressamente-illy>>. Sito consultato il 21/04/2015.

etiopica colpita da una forte siccità. Inoltre ha contribuito a costruire una scuola primaria e una secondaria a Sisota, in un'area adiacente a una delle principali stazioni di pulitura del caffè. Questo progetto ha dunque contribuito al miglioramento del sistema educativo nella zona e ha favorito la permanenza a scuola dei ragazzi sotto i 14 anni.¹¹

Come dichiarato nel corso dell'intervista in azienda, «noi siamo l'antitesi della focalizzazione geografica». Negli anni Cinquanta, con le prime filiali commerciali, Illycaffè entra in Germania e negli anni successivi in Francia, Olanda, Stati Uniti e in altri mercati, fino a raggiungere oltre 140 Paesi in tutti i continenti. Oltre agli investimenti diretti, il processo di internazionalizzazione è stato intrapreso anche con il ricorso a partnership e franchising, sempre con l'obiettivo di diffondere e sviluppare la cultura e il mercato dell'espresso italiano nel mondo. A questo obiettivo contribuiscono in particolare i locali "espressamente Illy", che attualmente sono oltre 200, ubicati in zone significative – centri storici, commerciali e aeroporti – nelle più importanti città di 34 paesi. La differenziazione geografica ha comportato l'adozione di sofisticate e innovative tecniche di conservazione e di packaging del prodotto. Per l'azienda, infatti, è fondamentale che «la qualità del caffè Illy bevuto a Trieste, sia la stessa in qualsiasi altra area nel mondo». Sono soprattutto i paesi più distanti culturalmente a rappresentare un'interessante sfida per lo sviluppo futuro, come ad esempio nel caso del mercato cinese, dove Illy – già in Asia dalla prima metà degli anni Novanta – con la costituzione nel 2005 di Illy Shanghai, si sta sviluppando con successo. Attraverso la catena in franchising "espressamente Illy", in cui gli ambienti sono valorizzati dal design e da altri stimoli multisensoriali, l'azienda intende interpretare la cultura del "caffè all'italiana", con focalizzazione sul segmento premium, per trasferirla al consumatore cinese, ancora poco abituato a questa bevanda nel suo uso quotidiano. Inoltre, essendo il caffè un prodotto che si consuma dopo un processo di trasformazione, l'azienda ha ritenuto importante aprire anche in Cina l'Università del Caffè, un'iniziativa nata proprio per trasferire la conoscenza aziendale anche ai responsabili dei bar, ai quali spetta il difficile compito di far giungere al consumatore finale un prodotto concepito secondo le regole codificate dall'azienda. In un mercato come quello cinese è infatti importante la conoscenza e la formazione sul prodotto non solo per il mercato finale, ma anche per quello intermedio¹² (Vianelli et al., 2012).

I risultati della ricerca qualitativa sono organizzati e presentati sulla base dei quesiti proposti nel corso delle interviste in azienda¹³.

11 <<http://www.illy.com/wps/wcm/connect/it/azienda/supportare-crescita-comunita>> Sito consultato il 27/04/2015.

12 Interviste in profondità; Agichina24, Intervista, in <http://www.agichina24.it/1-intervista/notizie/font-facetimes-new-roman-size3direttore-illycaffe39-divisione-mercati-emea/font>, sito consultato il 2/09/2012. Sul caso Illy si veda anche Tracogna (2005).

13 Una prima discussione dei risultati è stata precedentemente presentata in de Luca, Pegan e Micoli (2014).

Per Illycaffè, che cosa significa innovazione e quali sono le sue principali dimensioni?

Per un'azienda come Illy «il concetto di innovazione ha una dimensione piuttosto peculiare, perché s'innesta in un'azienda che ha l'inclinazione al nuovo nel suo DNA e al tempo stesso però si concentra sul carattere univoco del prodotto (...) sostanzialmente propone un prodotto, una miscela unica da ventidue anni (...) La gran parte delle nostre innovazioni si sono dedicate alle modalità di trasformazione, con l'obiettivo di esaltare in modo esperienziale le modalità di fruizione di un prodotto che comunque viene dalla natura e che noi cerchiamo di rispettare». Superando i confini tecnologici legati al prodotto in sé, si parla di "innovazione permanente", realizzata anche per rispondere in modo innovativo ai desideri del consumatore finale:

L'altro aspetto connesso all'innovazione concerne la modalità con cui l'azienda si pone nei confronti del consumatore finale. Illy è nata e ha prosperato come un'azienda BtoB. L'altra grande innovazione, che abbiamo fatto, oltre a quella dei sistemi di preparazione per l'appunto (...) è stata l'evoluzione verso una diversificazione business to consumer, che ha trovato il suo primo sbocco nella nascita della catena Espressoamente Illy.

Uno dei più radicali cambiamenti della Illy è stato il passaggio dal mercato business to business al business to consumer. Diretta inizialmente a servire i segmenti dell'Ho.re.ca, l'azienda si è infatti successivamente rivolta al consumatore finale, prima mediante il canale retail e più di recente attraverso la realizzazione di un sistema verticale prevalentemente contrattuale, con la catena di bar "espressoamente Illy". La forte propensione all'innovazione di business, supportata anche dallo spiccato orientamento al mercato, in accordo con quanto è emerso già in altri studi (Küster e Vila, 2011; Halilem, Amara, e Landry, 2014), ha indotto a una progressiva trasformazione anche «(...) nelle modalità di relazione con il cliente B2B», creando un rapporto prevalentemente consulenziale e di servizio: «(...) nel B2B oggi abbiamo identificato il nostro sistema di business, come *customer solution*».

Quale relazione sussiste tra innovazione e internazionalizzazione?

Come già riscontrato in altre ricerche (Kafouros et al., 2008; Lecerf, 2012; Louart. and Martin, 2012; Pegan e de Luca, 2014), la relazione tra innovazione e internazionalizzazione si presenta complessa e non univoca. Secondo Illy:

le due spinte si alimentano a vicenda (...) perché da una parte l'internazionalizzazione ti obbliga al confronto con mercati diversi, con logiche economiche diverse e con profili di consumo diversi e con attenzioni dei consumatori diversi. [...] D'altro canto il processo di innovazione, che comunque presuppone un livello di investimenti, di economie di scala, ti obbliga ad internazionalizzarti. (...) Se noi fossimo rimasti in Italia saremmo, molto probabilmente, legati ancora alla moka, che comunque rimane il modo più importante con cui in Italia si prepara il caffè. Quindi, questi due aspetti si alimentano a vicenda. L'internazionalizzazione richiede innovazione. L'innovazione costringe ad internazionalizzarsi per realizzare la crescita, la diversificazione e le economie di scala che giustificano l'innovazione medesima e la rendono possibile.

È tuttavia importante evidenziare come, nell'esperienza di Illy, il rapporto virtuoso tra innovazione e internazionalizzazione non risulti tanto connesso alla necessità di adattarsi a particolari mercati geografici, quanto piuttosto all'esigenza di garantire ovunque un'elevatissima qualità di prodotto/servizio:

per servire efficacemente 140 mercati (...) c'è bisogno di tecnologia molto sofisticata e quindi di innovazione permanente (...) Il nostro obiettivo è fare in modo che quel caffè transiti nella tazzina nel migliore modo possibile, per cui abbiamo un obiettivo di elevazione e standardizzazione della qualità. Perciò è legato in sé al processo innovativo, non al singolo mercato.

Nel caso di Illy infatti, trattandosi di una realtà fortemente internazionalizzata e con la mission di «fare il caffè migliore del mondo» mediante una strategia globale, l'influenza dei contesti locali sull'innovazione è percepita in modo limitato.

In quale modo l'innovazione e l'internazionalizzazione possono contribuire al successo economico e competitivo dell'impresa?

A questo proposito si evidenzia la rilevanza della questione nelle seguenti parole del manager di Illycaffè:

È un tema importantissimo, perché è chiaro che la nostra proiezione internazionale, che è molto vasta, comporta inevitabilmente una tensione dei margini, perché quanto più lontano vai, tanto più la catena del valore si allunga, perché crei in mezzo molti attori (...) Un aumento di fatturato di un euro realizzato in Butan, in termini di margini, pesa molto meno di un aumento di fatturato di un euro realizzato nel bar qui di fronte. Più lontano si va, tanto più la catena del valore tende ad allungarsi e a diventare complessa (...) Per cui c'è una costante necessità di contro bilanciare questa tensione sui margini, attraverso: ottimizzazioni di costo, questioni di logistica e la difesa di un prezzo equo, in senso tale da remunerare tutta la catena del valore (...) Questo è un fattore in cui l'internazionalizzazione obbliga a performance crescenti, per controbilanciare la marginalità decrescente che di per sé la distanza dei mercati genera.

2.3.2 Demus S.p.a.

Demus S.p.a. si occupa da oltre cinquanta anni di caffè e in particolare della lavorazione del caffè crudo, con prodotti e servizi destinati essenzialmente al mercato business to business. Oltre alla produzione e vendita di caffè decaffeinato e caffè naturale grezzo, l'azienda offre servizi di decaffeinizzazione per conto terzi, di deceratura del caffè, di rimozione di varie sostanze, come l'ocratossina e gli aromi negativi¹⁴.

14 Va inoltre ricordato che la caffeina estratta dal caffè crudo trova interessanti mercati di sbocco in diversi settori, come quello farmaceutico, cosmetico e dei soft drinks. In <http://www.thecoffeeguide.org/coffee-guide/the-markets-for-coffee/Decaffeinated-coffee/> (ultimo accesso il 27/04/2015).

L'azienda nasce a Trieste nel 1962, con il nome di Coffex Italiana, da un'iniziativa in compartecipazione tra la famiglia Mustachi-Fabian e la Coffex A.G., una multinazionale con sede a Schaffhausen, in Svizzera, e con stabilimenti in Europa e America. Nel 1981, alla cessione della Coffex A.G. alla Jacobs Suchard, la famiglia Mustachi-Fabian rileva la società Coffex Italiana, cui attribuisce la nuova denominazione Demus, un acronimo derivante dai termini DEcaffeinizzazione e MUSTachi.

Attualmente Demus S.p.a. controlla altre due aziende, Demus Lab S.r.l. e DNA Analytica S.r.l. La prima, Demus Lab S.r.l., controllata al 100%, ha cinque dipendenti e due collaboratori e si occupa di Ricerca e Sviluppo, consulenza e formazione. DNA Analytica S.r.l., di cui Demus detiene il 30%, è una piccola struttura di due persone, un dipendente e un collaboratore, e offre servizi di analisi e identificazione genetica.

Demus S.p.a. è anche membro attivo del Trieste Coffee Cluster S.r.l., un'agenzia di sviluppo del distretto industriale del caffè, costituito nel 2008 per la valorizzazione dell'eccellenza delle produzioni e dei servizi connessi a questo prodotto nell'area triestina.

Pur essendo un'azienda di piccole dimensioni, la sua attenzione per l'innovazione e per l'internazionalizzazione rendono il caso particolarmente interessante. Con 15 dipendenti e un fatturato di 4 milioni di euro (dati 2013), Demus S.p.a. è ancora una piccola azienda, ma caratterizzata già per una forte vocazione internazionale. È una delle dodici aziende europee, e delle tre italiane, operanti nel settore del caffè decaffeinato¹⁵, dove l'azienda mantiene una rilevante quota di mercato, e il suo fatturato è per il 15% destinato all'estero, in oltre 10 paesi.

In una dichiarazione dell'amministratore delegato Massimiliano Fabian¹⁶ risulta che «dopo l'aumento esponenziale del 207% delle lavorazioni del caffè che ci ha interessato tra il '97 e il 2004, nonostante il trend abbia continuato a rivelarsi positivo, abbiamo riscontrato come la crescita negli ultimi tre anni sia rimasta in effetti limitata. Questo perché il decaffeinato è un prodotto di nicchia particolare dove la situazione nei mercati più maturi è per ora stabile». Per fronteggiare la complessità competitiva, la Demus ha continuato il processo di innovazione e internazionalizzazione.

Nel corso degli anni Demus ha investito costantemente in ricerca e sviluppo, in particolare sui sistemi di decaffeinizzazione e sul miglioramento qualitativo¹⁷. Ha ottenuto le certificazioni ISO 9001 nel 1999 e ISO 14000 nel 2010 e diversi brevetti italiani ed europei, relativi a due rilevanti procedimenti:

15 Il Piccolo, Caffè, la triestina Demus investe nell'Est Europa, 2008-08-11.

16 Il Piccolo, Caffè, la triestina Demus investe nell'Est Europa, 2008-08-11.

17 <http://www.demus.it/it/pagina/i-brevetti.htm>, sito consultato il 26/04/2015 e intervista aziendale.

- la detossificazione, che consiste nella rimozione dal caffè verde di un “metabolita fungino”, l’Ocratossina A, potenzialmente dannoso per la salute¹⁸, con possibilità di recuperare intere partite di caffè verde, altrimenti inutilizzabili;
- la rimozione col metodo Demus di due molecole (tricloroanisolo e geosmina) ritenute causa di aromi negativi del caffè¹⁹.

Il percorso di internazionalizzazione, ancora in una fase iniziale, ha portato l’azienda ad essere attualmente presente in una decina di paesi esteri. La modalità di entrata è costituita principalmente dalle esportazioni dirette, che in rapporto al fatturato complessivo rappresentano circa il 15%. I Paesi nei quali l’azienda è presente in modo significativo sono quelli d’area balcanica (Slovenia, Croazia, Romania, Bulgaria, Albania, Bosnia) e l’Irlanda, in Europa, la Thailandia e l’India in Asia, il Perù in America del Sud.

Per quanto riguarda i risultati della ricerca qualitativa, si presenta una sintesi delle risposte ai quesiti proposti in azienda²⁰.

Che cosa significa innovazione e quali sono le sue principali dimensioni?

Demus, confermando come l’innovazione possa essere declinata nelle sue molteplici dimensioni, enfatizza soprattutto la sua peculiare capacità innovativa di prodotto/processo, che ha consentito di sviluppare internamente, attraverso la controllata DemusLab, un nuovo metodo di decaffeinizzazione ad acqua e carboni attivi, che va ad affiancare il più diffuso sistema con diclorometano. Si tratta di un’innovazione molto rilevante anche per il settore, considerando che «solo Swisswater (Canada) e Nestlè la fanno, ma comunque con tecnologie del passato, ormai superate rispetto alla nostra, sviluppata in anni recenti». La propensione all’innovazione dell’azienda è inoltre documentata dalla richiesta di uno specifico brevetto, da aggiungere a quelli già precedentemente ottenuti per la lavorazione del caffè verde. La scarsità di investimenti promozionali ha tuttavia limitato la valorizzazione delle innovazioni proposte: «Questo è un esempio di innovazione rilevante che forse non abbiamo comunicato a sufficienza [...] siamo B2B, quindi noi investiamo con comunicazione B2B». Si tratta di un aspetto senz’altro critico dal momento che la differenza tra i due processi di decaffeinizzazione si sostanzia essenzialmente in un diverso vissuto da parte del cliente: «Il decaffeinato ad acqua sembra molto più “bello” rispetto un caffè decaffeinizzato tramite il diclorometano. In realtà, il risultato, più o meno, è lo stesso». Da un lato ci sono differenze di costo e di impegno richiesto: «Il decaffeinato ad acqua

18 Brevetto italiano n. 1282998 del 03/04/1998; brevetto italiano n. 1296083 del 09/06/1999; brevetto europeo n. 923305 del 13/04/2002; brevetto europeo n. 1035778 del 02/05/2003. Questi brevetti sono stati estesi anche in alcuni Paesi extra-europei: Colombia, Stati Uniti, Canada, Messico e Brasile.

19 Brevetto italiano n. 1324833 del 02/12/2004 (TCA e GEO).

20 Una prima discussione dei risultati è stata precedentemente presentata in de Luca, Pegan e Micoli (2014).

costa di più, è un prodotto più difficile, si arriva comunque ad una buona qualità, ma con uno sforzo estremamente superiore». Dall'altro si evidenzia il vantaggio derivante dalla possibilità di offrire al cliente un più elevato valore percepito attraverso una corretta comunicazione che possa trasformare una *new thing* in un effettivo *new value* (Sawhney et al., 2006). Analogamente a quanto avviene per Illy, anche se in altra forma, vi è una particolare attenzione al mercato di riferimento: uno degli obiettivi strategici dell'azienda è proprio il «rapporto con il cliente», perché permette una maggiore conoscenza del mercato e «capendo il mercato, ci muoviamo nell'innovazione».

Quale relazione sussiste tra innovazione e internazionalizzazione?

Come già riscontrato in altre ricerche (Kafouros et al., 2008; Lecerf, 2012; Louart. and Martin, 2012; Pegan e de Luca, 2014), anche per Demus la relazione non è chiara: «l'innovazione di prodotto/processo sicuramente crea opportunità alimentando l'internazionalizzazione, ma non è così scontato. (...) «Non è detto che l'internazionalizzazione sia correlata con l'innovazione. Può esserlo, come può non esserlo». Anche se la relazione non è percepita come scontata emerge la rilevanza dell'orientamento al mercato. Solo grazie ad un monitoraggio costante del cliente, sia esso nazionale o internazionale, si può anticipare il mercato e realizzare strategie innovative per tempo. L'internazionalizzazione e gli input dal mercato sono «fondamentali per capire come muoversi a livello di innovazione». Come evidenziato in precedenti studi, (Schumpeter, 1934; Nelson e Winter, 1982; Shrolec, 2011; Pegan e de Luca, 2014), è interessante sottolineare che in questo caso emerge come non solo tale relazione sia concepita in modo differente, ma anche come non possa prescindere dall'analisi dei differenti contesti locali, cruciali nell'innestare o meno un rapporto virtuoso tra innovazione e internazionalizzazione. Per Demus infatti il contesto locale, inteso come sistema-Paese, influenza pesantemente l'internazionalizzazione: «(...) siamo un mercato relativamente globale: globali sono le informazioni, ma non sono globali le condizioni dei diversi Paesi. (...) Noi ci scontriamo in maniera molto pesante con la scarsa competitività del Sistema-Paese (...) questo è un grosso freno all'internazionalizzazione». Nell'esperienza di Demus vengono citati alcuni esempi di particolari contesti locali: il Giappone risulta poco trasparente, anche per aspetti di differenze culturali (difficile comprendere in breve tempo i problemi in entrata); il Brasile è caratterizzato da un elevato protezionismo; l'Europa presenta problemi di competitività.

In quale modo l'innovazione e l'internazionalizzazione possono contribuire al successo economico e competitivo dell'impresa?

Secondo Demus, l'innovazione è strettamente connessa al miglioramento dei risultati aziendali, anche se in ottica di lungo periodo, e il risultato non è semplice, soprattutto viste le dimensioni ridotte dell'impresa:

C'è sicuramente una relazione molto importante. L'innovazione viene introdotta per migliorare la performance aziendale, ma è chiaro che non sempre è facile calcolarne di preciso l'impatto. Anche perché, faccio un esempio, la decaffeinizzazione ad acqua che

noi andremo ad introdurre, inizialmente non avrà a livello di performance un grandissimo impatto, almeno in prima battuta. Perché fintanto che le economie di scala non cresceranno non saremo in grado di portare in casa i risultati attesi. È quello il problema. Partendo poi dal fatto che siamo una PMI. (...).

In questa prospettiva emerge il ruolo critico dell'internazionalizzazione dal momento che l'innovazione «non sempre porta in breve termine ad avere più risultati. È quindi necessario avere la forza di supportarla almeno nel medio termine. (...) L'internazionalizzazione può aiutare perché consente di diversificare su più mercati, e la diversificazione riduce i rischi». In questo specifico caso di studio la scarsità di risorse, che caratterizza molte altre realtà di piccola impresa, sembra ostacolare il circolo virtuoso che potrebbe scaturire dal connubio innovazione/internazionalizzazione. Seppure vi sia una spiccata propensione all'innovazione e un forte orientamento al cliente, l'azienda sottolinea la difficoltà a raccogliere gli effetti benefici dell'innovazione, dovuta in parte anche agli ostacoli trovati nel processo di internazionalizzazione. L'esperienza di Demus sembra supportare quanto affermato in precedenza da Kafouros et al., (2008), secondo i quali i frutti positivi dell'innovazione possono essere colti se l'impresa ha un sufficiente grado di presenza internazionale. Tale processo andrebbe però favorito anche da altri soggetti economici, come le istituzioni, che possano fungere da volano per una maggiore penetrazione nei mercati esteri da parte di piccole imprese con scarse risorse.

2.4 CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

Queste prime evidenze nel comparto del caffè, di certo non generalizzabili, permettono comunque di evidenziare l'approccio aziendale al tema oggetto di studio, influenzato da fattori *industry* e *firm-specific*.

Il ruolo dell'innovazione e dell'internazionalizzazione nello specifico settore emerge già con l'analisi dei dati secondari, che mettono in luce da un lato i cambiamenti derivanti da nuove proposte tecnologico-produttive e di marketing, e dall'altro l'importanza dell'entrata e della presenza nel lungo periodo sui mercati internazionali. Dalle interviste si rilevano diversi aspetti inerenti l'approccio all'innovazione, la dimensione internazionale del business, la complessità e strategicità della relazione esistente tra l'innovazione e l'internazionalizzazione e i possibili effetti sul successo economico e competitivo aziendale.

Innanzitutto, si evidenzia una forte propensione all'innovazione, intesa come capacità di creare nuovo valore per il cliente (Sawhney et al., 2006) e quindi come fattore chiave per accrescere la competitività all'estero, non sempre facile da affrontare. L'internazionalizzazione rappresenta sicuramente un percorso privilegiato di sviluppo per il maturo settore italiano del caffè, che ogni azienda affronta tuttavia con un percorso specifico. Per quanto riguarda la relazione tra

innovazione e internazionalizzazione, che le aziende considerate interpretano anche in ottica bi-direzionale, si evidenzia che l'innovazione può produrre effetti positivi sulle performance aziendali, soprattutto se alimentata dall'internazionalizzazione, che a sua volta può avere un impatto positivo sulla capacità innovativa dell'impresa. Si tratta quindi di un circolo virtuoso, se adeguatamente alimentato. Tuttavia, il valore dell'ingegno e della spiccata propensione all'innovazione, che appartiene alle diverse realtà aziendali del *made in Italy*, necessitano del supporto concreto di altri soggetti, come le istituzioni, che – soprattutto grazie ad interventi a favore degli investimenti in innovazione e internazionalizzazione – potrebbero trasformarlo in un reale motore di sviluppo nazionale e internazionale. Di fatto, in linea con quanto sottolineato da diversi autori (Dana et al., 1999; Etemad et al., 2001), le imprese, soprattutto quelle di minori dimensioni, trovano sempre maggiori difficoltà a mantenersi competitive se operano in modo isolato, richiamando così la necessità di attivare dei network con altri operatori economici e istituzionali.

I casi affrontati, strutturalmente e strategicamente diversi tra loro, permettono infine di evidenziare anche la presenza di peculiarità *firm-specific* rispetto al tema oggetto di studio. Infatti ogni azienda affronta l'innovazione e l'internazionalizzazione sulla base delle risorse, dell'esperienza e del know how che la caratterizza.

La pressurizzazione consiste nella messa in pressione di un ambiente, in modo che la pressione interna sia maggiore di quella esterna. Il sistema di confezionamento e conservazione a pressurizzazione con gas inerte fu inventato e brevettato da Francesco Illy nel 1934. Nei barattoli metallici viene rimosso l'ossigeno e immesso azoto a una pressione più alta di quella atmosferica. In questo modo gli aromi vengono imprigionati, fissati e restano protetti a lungo.

La macchina per caffè espresso, diffusasi in Italia dopo il perfezionamento di un prototipo presentato all'esposizione Universale di Parigi del 1855, nacque dall'esigenza di avere uno strumento per preparare in modo rapido il prodotto. Dopo i primi tentativi e brevetti, la macchina fu lanciata a livello industriale nei primi anni del Novecento, ma solo intorno agli anni Cinquanta si iniziarono a progettare e realizzare macchine per il caffè con un funzionamento simile a quello attuale¹.

L'invenzione del caffè solubile o istantaneo (*just-add-hot-water coffee*) risale al 1881, ad opera di un chimico nippono-americano, Satori Kato, inventore precedentemente anche del tè solubile. Il brevetto fu richiesto nel 1901 dalla Kato Coffee Company, nata dall'accordo tra Satori Kato e un importatore americano interessato al nuovo prodotto. Il caffè istantaneo, successivamente perfezionato da un giovane olandese (George Constant Lous Washington) trasferitosi negli Stati Uniti, seppure di sapore non ancora gradevole, iniziò ad essere commercializzato alla fine del 1910. La produzione industriale, con l'immissione sul mercato in larga scala, avvenne però solo tempo dopo, nel 1938, come risultato di una crisi industriale e in particolare dell'eccedenza di produzione di caffè. Infatti, nel 1929, la Banque Française et Italienne pour l'Amérique du Sud si rivolse a un suo ex-dipendente, nel frattempo diventato presidente di Nestlé (Louis Dapples), per trovare una soluzione per poter convertire le derrate di caffè, invendute nei magazzini in Brasile, in cubetti di caffè solubile da offrire al mercato. Un chimico (Max Morgenthaler) riprese gli appunti di Kato e Washington e in nove anni sviluppò un processo di nebulizzazione ed essiccazione per ottenere una bevanda gradevole. Questo nuovo preparato, chiamato "caffè solubile da bere", convinse la Nestlé che, nel 1938, lo commercializzò sul mercato svizzero con il brand Nescafé, esportato pochi mesi dopo nel Regno Unito e l'anno successivo negli Stati Uniti. In due anni, si diffuse in oltre trenta paesi nel mondo.²

Il caffè decaffeinato è ottenuto dal caffè privato, attraverso una particolare lavorazione, del suo contenuto di caffeina, che deve essere per legge inferiore a 0,1%. Il primo processo di decaffeinizzazione commercialmente impiegato fu inventato nel 1903 dal tedesco Ludwig Roselius, per conto di un'azienda, la Kaffee-Handels-Aktien-Gesellschaft, e commercializzato dopo pochi anni con il nome di Kaffee Hag. Questo processo utilizzava acqua salata e benzene, oggi non più usato in quanto cancerogeno³. Attualmente vengono impiegati sostanzialmente tre metodi, basati rispettivamente su solventi, su anidride carbonica e su acqua. Al termine dei vari processi la caffeina viene separata e usualmente venduta a imprese del settore cosmetico e farmaceutico. Attualmente dodici sono le imprese europee che operano nel settore della decaffeinizzazione, di cui tre italiane⁴.

Gli imballaggi poliaccoppiati sono costituiti da una struttura complessa plurimateriale, ottenuta per accoppiamento di diverse materie prime. Si sono sviluppati negli anni Sessanta, quando è stato avviato un processo laborioso per utilizzare carta, cellophane, alluminio, polietilene, polipropilene, poliestere, nylon, e dare vita a un nuovo tipo di imballaggio. Le potenzialità di crescita di questo tipo di imballaggio, ancora buone, derivano da diversi fattori che ne sostengono la domanda: la capacità tecnico-commerciale dei produttori di cogliere le esigenze dei clienti, trasferendo sul mercato un prodotto adatto; il limitato ingombro dell'imballaggio; la possibilità di riunire in un unico imballaggio le prestazioni dei diversi materiali componenti; la coerenza della filiera dell'imballaggio, caratterizzata da forte vocazione internazionale ed elevata competitività.⁵ Il prodotto è in costante evoluzione: dai primi poliaccoppiati, semplicemente realizzati con carta e cera, si è giunti nel tempo a prodotti via via sempre più complessi, realizzati anche da sette strati di materiali diversi, in grado di rispondere a molteplici esigenze, derivanti ad esempio dai problemi di conservazione del prodotto, caratteristiche del sistema distributivo, immagine del brand, costi. Molteplici sono anche i settori di impiego, soprattutto nel campo alimentare: latte, vino, succhi di frutta, acque minerali, yogurt, paste alimentari, biscotti, caffè, alimenti precucinati, salumi e formaggi. Negli ultimi anni la ricerca ha puntato, oltre al miglioramento degli standard qualitativi, anche all'individuazione di sistemi di riutilizzo degli scarti di lavorazione e soprattutto del riciclaggio.⁶

Il caffè mono-porzione è diventato ormai il business dominante e trainante l'intero settore. Le sue origini vanno ricondotte all'ingegnere Eric Favre, che nel 1975 era entrato nel reparto packaging della Nestlé in Svizzera. Questa situazione lo mise quindi in contatto sia con l'ufficio R&D, sia con l'ufficio vendite, marketing e produzione. Eric Favre aveva il sogno di rendere possibile per tutti di preparare e assaporare il migliore espresso italiano nel comfort della propria casa. Dopo un viaggio in Italia alla ricerca dell'espresso perfetto (da lui trovato a Roma, al Caffè Sant'Eustachio), studiò a fondo il prodotto e iniziò a lavorare per creare una «extraction cell in which all the flavors are concentrated». Optò per una mezza sfera che rendeva possibile incorporare un filtro e una membrana alla base. Dall'ottenimento del brevetto sulla sua capsula originale, Favre ha continuato a innovare e a perfezionare la sua invenzione e ha giocato un ruolo chiave nella definizione e commercializzazione della capsula originale Nespresso.⁷ I principali motivi che hanno portato al grande successo del caffè monoporzione, in cialde e capsule, sono da ricondurre alla facilità d'uso, all'assenza di sprechi, alla possibile varietà di bevande e gusti, all'ottima qualità del prodotto, dato che questo tipo di caffè permette di garantire una minore ossidazione e un minore invecchiamento del caffè, che può così mantenere il suo gusto e il suo aroma.

I prodotti *ready-to-drink* (RTD), così chiamati in contrapposizione ai prodotti che richiedono una lavorazione per poter essere consumati, sono costituiti da quei prodotti, soprattutto bevande, vendute in una forma già preparata e pronta al consumo finale. Possono essere costituiti da bevande alcoliche (in particolare cocktail già preparati) o analcoliche, come tè o caffè freddo. Il caffè RTD, come gli altri prodotti della categoria, ha vissuto un particolare periodo di sviluppo soprattutto negli Stati Uniti, dove i consumatori – in particolare negli anni pre-crisi – erano disposti a pagare un prezzo più alto per bevande di cui percepivano un valore elevato. Come evidenziato da Bruce Mullins, Vice Presidente di Coffee

Bean International, «...specialty coffee consumers tend to have unspoken higher expectations for products and services than other people»⁸.

In Italia il caffè RTD, che ha visto negli ultimi anni una certa crescita, ha raggiunto un livello delle vendite di 1,1 milione di litri e 12 milioni di euro. Nonostante i buoni risultati, questo tipo di caffè nel mercato italiano raggiunge solo una piccola quota perché i consumatori generalmente preferiscono bere caffè “espresso” tradizionale piuttosto che il caffè RTD.⁹

1 In <http://www.italiaculturale.it/la-prima-macchina-del-caffe-espresso/>, sito consultato il 20/04/2015.

2 In <http://daily.wired.it/news/cultura/2013/07/24/storia-caffe-istantaneo-32133.html>, sito consultato il 24/04/2015.

3 In <http://www.cibo360.it/alimentazione/cibi/caffe/decaffeinato.htm>, sito consultato il 24/04/2015.

4 Il Piccolo, “La Demus al traguardo del mezzo secolo di vita”, 21/08/2012.

5 In <http://www.dativoweb.net/it/contenuti/imbballaggi-flessibili-da-converter>, sito consultato il 24/04/2015. <http://italiainballaggio.packmedia.net/it/imbballaggi-flessibili-dati-fatti>, sito consultato il 26/04/2015.

6 Tecnoalimenti, Rischi e benefici per il consumatore e per l'ambiente del packaging alimentare per una scelta consapevole, 2009, in <<http://www.tecnoali.com/Prog%20area/diff/2009.pdf>>, sito consultato il 24/04/2015.

7 WIPO-World Intellectual Property Organization, “Anyone for coffee? The story behind the coffee capsule”, 2010, in http://www.wipo.int/wipo_magazine/en/2010/05/article_0007.html, sito consultato il 24/04/2015.

8 February 13, 2001 by Anthony Ramirez, Ready To Drink (RTD) Espresso and Iced Coffee, in <<http://inedcoffee.com/ready-to-drink-rtd-espresso-and-iced-coffee/>>, sito consultato il 24/04/2015.

9 Euromonitor, RTD Coffee in Italy – Report, 2015, in <http://www.euromonitor.com/RTD-coffee-in-italy/report>, sito consultato il 24/04/2015.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Bertoldi G., Giachino C. e Marengo S., *Bringing gourmet coffee to India: lessons of an Italian firm in an emerging market*, in: "Business Strategy Review", vol. 33, 2012, pp. 32-43.
- Bucchetti V., *Packaging design – Storia, linguaggi, progetto*, Milano, Franco Angeli, 2006.
- Bursi T., Grappi S. e Martinelli E., *Effetto Country of origin Un'analisi comparata a livello internazionale sul comportamento d'acquisto della clientela*. Bologna, Il Mulino, 2012.
- Carù A. e Cova B., *Revisiting Consumption Experience: A More Humble but Complete View of the Concept*, in: "Marketing Theory", vol. 3(2), 2003, pp. 259-278.
- 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.
- De Toni A.F. e Tracogna A., *L'industria del caffè. Analisi di settore, casi di eccellenza e sistemi territoriali*, Milano, Il Sole24Ore, 2005.
- 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.
- Ghezzi D. M., *Lo sviluppo di una formula imprenditoriale di successo: il caso illycaffè*, in: "Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica", Collana Casi Aziendali, n. 4, 2009, pp. 1-11.
- Halilem N., Amara, N. e Landry R. (2014). *Exploring the relationships between innovation and internationalization of small and medium-sized enterprises: A non-recursive structural equation model*, in: Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration, vol. 31(1), pp. 18-34.
- Hirschman E. C. e Holbrook M. B., *Hedonic Consumption: Emerging Concepts*, in: "Journal of Marketing", vol. 46(3), 1982, pp. 92-101.
- Kafouros M. I., Buckley P. J., Sharp J. A. e Wang C., *The role of internationalization in explaining innovation performance*, Technovation, vol. 28 (1-2), 2008, pp. 63-74.
- Kjeldegard D. e Ostberg J., *Coffee Grounds and the Global Cup: Global Consumer Culture in Scandinavia*, in: "Consumption. Markets and Culture", vol. 10(2), 2007, pp. 175-187.
- Küster I. e Vila N., *The market orientation-innovation-success relationship: The role of internationalization strategy*, in: "Innovation: Management, policy & practice", vol. 13, 2011, pp. 36-54.
- 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., "Analisi del packaging nella prospettiva del processo di comunicazione. Una ricerca applicata a uno specifico ambito settoriale", in: International Conference Marketing Trends, Parigi, 2007.
- de Luca P., "Atmosfera del punto di vendita ed esperienza di shopping nel commercio al dettaglio",

- in: Sciarelli S. e Vona R. (eds.), *Management della distribuzione commerciale. Elementi di economia e gestione delle imprese commerciali*, Milano, McGraw-Hill, 2009, pp. 279-300.
- de Luca P. e Pegan G., "La percezione del Made in Italy sui mercati internazionali: primi risultati di una ricerca 'etnografica' sulle comunità online di consumatori di caffè", in: Società Italiana Marketing. *Marketing Internazionale ed Effetto Country of Origin*, Benevento, 20-21 settembre 2012, pp. 1-14.
- 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.
- de Luca P., Pegan G. e Micoli C., "Innovazione, internazionalizzazione e performance: quali relazioni? Alcuni casi del caffè made in Italy", in: Società Italiana Marketing. Atti XI convegno annuale SIMktg, "Food Marketing: mercati, filiere, sostenibilità e strategie di marca", Società Italiana Marketing, Modena, 18-19 settembre 2014, pp. 1-6.
- Mattiacci A., "Megafabbriche illy in aula", In: *National Geographic case study: Megafabbriche Italiane – Illy*, 2014.
- Morris J., *Why espresso?: Explaining changes in European coffee preferences from a production of culture perspective*, in: "European Review of History", vol. 20(5), 2013, pp. 881-901.
- Nelson R. e Winter S.G., *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, Belknap Press/Harvard University Press, 1982.
- Ostillo M.C., *Case history: Illy caffè*, in: "Micro-Macro Marketing", vol. 2, 1992.
- Pine J. B. II e Gilmore, J. H., *The Experience Economy*. Boston: Harvard Business School Press, 1999.
- Pine J. B. II e Gilmore, J. H., *L'economia delle esperienze. Oltre il servizio*, Milano, Etas, 2000.
- Resciniti R., *Il marketing orientate all'esperienza: L'intrattenimento nella relazione con il consumatore*, Napoli, Edizioni Scientifiche Italiane, 2004.
- 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.
- Sawhney M., Wolcott R. C. e Arroniz, I., *The 12 different ways for companies to innovate*, in: "Sloan Management Review", 47(3), 2006, pp. 1-28.
- Schmitt B.H., *Experiential Marketing*, New York, The Free Press, 1999.
- 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.
- Smith S. e Wheeler J., *Managing the Customer Experience*, Financial Times, Prentice Hall, 2002.
- Srholec M., "A Multilevel Analysis of Innovation in Developing Countries", CERGE-EI Prague, Working Paper Series 432, 2011.
- Ton G. e Jansen D., *Farmers' Organizations and Contracted R&D Services. Service Provision and Innovation in the Coffee Chain*, in: "Market, Chains and Sustainable Development, Strategy and Policy", Paper n.3, in <http://ssrn.com/abstract=1609665>, sito consultato il 20/04/2015.
- Tracogna A., "Il caso Illy: un modello vincente di business nel mercato mondiale del caffè", in: De Toni A.F. e Tracogna A., *L'industria del caffè. Analisi di settore, casi di eccellenza e sistemi territoriali*, Milano, Il Sole24Ore, 2005.
- 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*, Milano, Egea, 2012.
- Yin R. K., *Qualitative Research from start to finish*, New York, The Guildford Press, 2011.
- Yu H. e Fang W., *Relative impacts from products quality, service quality, and experience quality on customer perceived value and intention to shop for the coffee shop market*, in: "Total Quality Management & Business Excellence", vol. 20(11), 2009, pp. 1273-1285.