

6. Innovazione di business e adattamento al mercato: il caso Luxottica in Asia

GIOVANNA PEGAN, PATRIZIA DE LUCA, MONICA DAL PONT

6.1 CONSIDERAZIONI INTRODUTTIVE

Come è stato evidenziato nella letteratura, analizzata in precedenza, l'orientamento al mercato, implicando nuove azioni di risposta al contesto, può favorire la propensione all'innovazione (Jaworski e Kohli, 1993; Lukas e Ferrell, 2000; Küster e Vila, 2011). In particolare, alcuni studiosi (Agarwal et al., 2003) hanno dimostrato che un comportamento orientato al mercato ha una stretta correlazione con l'innovazione: le aziende più market-oriented sembrano essere anche le più innovative (Damanpour, 1991; O'Cass e Weeravardena, 2009). Nella prospettiva che esista una relazione biunivoca tra innovazione e internazionalizzazione, con influenza reciproca tra le due (Altomonte et al., 2013; Halilem, Amara e Landry, 2014), l'innovazione, considerata come flessibilità produttiva, e l'internazionalizzazione, intesa come una continua interazione con consumatori esteri, costituirebbero processi congiunti per la determinazione del successo aziendale. Da un lato, le aziende che entrano in contatto con la domanda estera sono spinte ad adottare strategie di prodotto innovative, per rispondere 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; Halilem et al., 2014). La necessità di adattamento a uno specifico mercato estero potrebbe quindi portare a un'innovazione *ad hoc*, poi ripetibile in diffe-

renti 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, 2014; 2015). Secondo altri autori, la crescente globalizzazione e la rapida evoluzione tecnologica hanno spinto in generale tutti i tipi di imprese, grandi e piccole, ad adattarsi continuamente ai nuovi contesti competitivi in differenti paesi e mercati (Dana et al., 1999; Etemad et al., 2001). Secondo tale prospettiva, in un'economia globalizzata, dove le differenze culturali e locali sono aumentate rispetto al passato, particolarmente rilevante diventa la presenza in azienda di manager con elevate competenze interculturali che favoriscano la comprensione e la corretta interpretazione delle istanze della domanda estera (Wright e Dana, 2003; Dana et al., 2008).

La questione diventa particolarmente critica in contesti di internazionalizzazione molto distanti, come quelli dei mercati emergenti. Questi si caratterizzano infatti per un'elevata distanza geografica, psicologica (tipicamente, la percezione di forti differenze rispetto agli stili e ai comportamenti di consumo locali) e istituzionale (lingua, normativa, infrastrutture) rispetto ai mercati esteri più tradizionali, come l'Europa e il Nord America (Khanna e Palepu, 2010). Colmare il divario di tali differenze richiede quindi uno sforzo di adattamento (Dong e Hung, 2010; Khanna e Palepu, 2005), senza il quale le imprese rischiano di non poter sfruttare efficacemente le grandi opportunità di crescita in essi presenti (Bortoluzzi et al., 2012). Gli studi empirici mettono infatti chiaramente in evidenza l'adattamento delle strategie di marketing attuate nei paesi emergenti e sottolineano altresì come la sottovalutazione delle specificità (sociale, economico, legale, ecc.) di questi contesti di sbocco possa condurre all'insuccesso dello sviluppo internazionale, anche se a favorirlo e guidarlo è un'innovazione di prodotto. Le ricerche mostrano come il fallimento di molte decisioni di ingresso in mercati esteri sia principalmente legato all'incapacità dell'impresa di adattare le strategie di innovazione alle caratteristiche economiche e istituzionali dei mercati esteri (Ramamurti, 2004; Vianelli et al., 2012). Ciò interessa non solo le piccole ma anche le grandi imprese che, nonostante la superiore dotazione di risorse e competenze, soffrono talvolta la competizione di imprese domestiche che possono contare su prodotti concepiti a partire dai gusti locali, su una estesa e consolidata rete di distributori, su relazioni di lunga durata con le istituzioni (Dawar e Frost, 1999; Bortoluzzi et al., 2012).

Alla luce di tali premesse, scopo di questo capitolo è analizzare, mediante lo studio del caso Luxottica, in che modo l'innovazione di business e la propensione all'adattamento al mercato estero influenzino effettivamente il successo aziendale in mercati emergenti, come quello asiatico, e per un particolare segmento di mercato del comparto moda, quello dell'occhialeria.

Emblema di eccellenza della produzione manifatturiera del *made in Italy* nel mondo, si tratta di uno dei settori industriali dove l'Italia occupa una posizione di leadership a livello internazionale. L'occhiale, da strumento medicale atto

a correggere un difetto, è infatti progressivamente diventato un vero e proprio accessorio di moda, dove l'innovazione di design tipica della moda *made in Italy* rappresenta un elemento essenziale per la creazione di nuovo valore per il consumatore estero. Oltre alla spiccata imprenditorialità degli italiani, i fattori che apparentemente hanno contribuito al successo dei molteplici comparti del sistema abbigliamento-moda¹ sono riconducibili a due aree: quella creativa e quella tecnologica che, combinate in modo opportuno, hanno permesso di realizzare ciò che può essere definito come “creatività tecnologica”. «Nel mondo si dice che un abito è “bello e ben fatto” quando si parla di Moda Italiana. L'eccellenza sta qui. In una sapiente tradizione di lavoro che sa unire la qualità estetica e immateriale, legata alla nostra storia, il cosiddetto *effetto rinascimento*, alla qualità dell'innovazione tecnica e materiale dei prodotti» (Boselli, 2009, p. 1). In altri termini, le imprese italiane che operano in questo settore godono di un vantaggio competitivo riconosciuto a livello globale e trasferibile sui mercati esteri riconducibile ad attributi materiali e immateriali come la bellezza, l'eleganza, l'artigianalità e sicuramente l'innovazione (Benevolo e Caselli, 2009). Tuttavia, se da un lato l'immagine dei marchi della moda e dell'occhialeria italiana sono internazionalmente consolidati, dall'altro ciò non è sufficiente a garantire il successo all'estero, anche in mercati fortemente in crescita come ad esempio la Cina. In questo Paese, infatti la percezione del consumatore cinese rispetto al prodotto *made in Italy* è tendenzialmente associata agli attributi di qualità, lusso, design e creatività e rafforza la marca come espressione di status sociale (Guercini e Ranfagni, 2011). Allo stesso tempo, però, gli effetti della recessione internazionale hanno influenzato anche i desiderata dei consumatori cinesi, sempre più attenti al valore percepito dal prodotto, e propensi ad optare per l'acquisto di brand capaci di offrire loro elevate garanzie di affidabilità. L'esperienza maturata da diverse imprese italiane in questo mercato insegna come i fattori critici di successo siano non solo la garanzia di qualità del prodotto e del servizio offerto soprattutto nel punto vendita, ma anche la capacità di adattamento della *product offering* alle specifiche istanze del consumatore locale, spesso molto diverse da quelle presenti nei mercati occidentali (Vianelli et al., 2012; Atsmon et al., 2011). L'analisi di alcuni casi di successo, hanno infatti evidenziato come le significative opportunità presenti in Cina possano essere colte dalle imprese del *made in Italy* solo se queste sono in grado di declinare l'offerta nelle sue diverse componenti di prodotto, comunicazione, distribuzione e prezzo, creando così una sorta di ponte culturale tra l'Italia e la Cina ed enfatizzando la modernità nel rispetto dei valori cinesi (Vianelli et al., 2012). Colmare il divario delle differenze anche socio-culturali richiede quindi un necessario sforzo di adattamento.

1 Secondo la classificazione ICE, Il sistema dell'abbigliamento-moda è altamente variegato perché risulta costituito da quattro settori con caratteristiche e trend di sviluppo differenti. I due settori principali sono quello del *tessile-abbigliamento* e della *pelletteria-calzature*, seguiti dall'*oreficeria-gioielleria* e dall'*occhialeria* (Vianelli et al., 2012).

6.2 METODOLOGIA DELLA RICERCA

Questa ricerca, come anticipato, è finalizzata a integrare il quadro teorico sul tema proposto, mediante lo studio di un caso emblematico di impresa innovativa di successo fortemente internazionalizzata, operante in uno dei settori trainanti del *made in Italy*. In particolare, si è voluto approfondire la comprensione della *business innovation* (Sawhney et al., 2006) e delle sue relazioni con l'internazionalizzazione in mercati emergenti, dove il successo aziendale risulta dipendere dalla capacità dell'impresa di saper adattare le strategie innovative alle particolari caratteristiche di contesto estero (Ramamurti, 2004; Dong et al., 2010; Dana et al., 1999; Etemad et al., 2001).

La scelta di utilizzare il metodo del *case-study* deriva principalmente dalla possibilità di cogliere la multidimensionalità dei fenomeni analizzati e la non linearità delle loro relazioni (Eisenhardt 1989; Yin, 2011). Come espresso da Gummesson (2000, p. 86) questa metodologia di studio presenta infatti un importante vantaggio: «the opportunity for holistic view (...) case research seeks to obtain a holistic view of a specific phenomenon or series of events». I quesiti di ricerca che hanno guidato il presente studio sono i seguenti:

- a. Quale significato assume l'innovazione di business e quali sono le principali dimensioni?
- b. Quale relazione sussiste tra l'innovazione di business e l'internazionalizzazione nei contesti di mercato emergenti? Quale ruolo gioca l'adattamento?

Lo studio del caso è stato condotto utilizzando sia dati secondari – sito web, manuali e report aziendali ad uso interno, concessi al gruppo di ricerca -, sia dati primari raccolti mediante interviste in profondità, svolte in diverse fasi tra ottobre 2014 e gennaio 2015, che hanno coinvolto due manager: il responsabile di R&D di Luxottica e il responsabile del team sviluppo prodotto in Asia. Le interviste, durate circa 30 minuti ciascuna, sono state registrate e successivamente trascritte integralmente; al fine di verificare la correttezza dei contenuti, i testi sono stati poi condivisi e verificati dai manager coinvolti nella ricerca.

Le motivazioni sottese alla scelta di focalizzare l'attenzione su questo particolare comparto e su questa specifica realtà aziendale verranno di seguito approfondite.

6.3 IL SETTORE DELL'OCCHIALERIA IN ITALIA

A livello internazionale, l'industria di questo settore è concentrata soprattutto in due macro-aree geografiche caratterizzate da una produzione diversificata. Da un lato abbiamo i paesi del sud-est asiatico e dell'America Latina (più precisamente

Cina, Corea, India e Brasile) che realizzano il 50% della produzione con prodotti di fascia bassa; dall'altro abbiamo i paesi produttori europei e nord americani (Italia, Francia, Germania, Usa, Spagna, Gran Bretagna, Austria, Giappone) che si dedicano ai prodotti di fascia medio-alta e alta (Tabella 6.1). Il settore dell'occhialeria, come anticipato, rappresenta un baluardo dell'eccellenza manifatturiera italiana² per motivi riconducibili sia al passato storico, sia al presente industriale del nostro Paese.

TABELLA 6.1 – Tabella con i segmenti e le fasce di prezzo degli occhiali

Fascia di mercato	Segmento	Fascia di prezzo
Alta gamma	Lusso	>230 Euro
	Medio-alto (fashion and designer)	130-230 Euro
Media	Diffusione	75-130 Euro
Bassa	Massa	< 75 Euro
	Discount	< 30 Euro

FONTE: elaborazione di Luxottica su dati GFK (2009)

L'Italia, infatti, può essere considerata la patria dell'occhiale e tuttora è il maggiore produttore mondiale, con una quota di mercato che, nonostante il periodo di crisi, non è mai scesa al di sotto del 25%. Il comparto dell'occhialeria *made in Italy* è riconosciuto in tutto il mondo non solo per l'eccellente qualità e per la forte propensione all'innovazione a livello tecnologico nei materiali e nei metodi che migliorano l'ergonomia delle montature, ma anche per lo stile ricercato e il design unico che li rendono molto appetibili a segmenti di mercato di fascia medio-alta.

Nel panorama economico nazionale, il distretto dell'occhiale di Belluno raggruppa la maggior parte delle aziende produttrici del settore. È un sistema caratterizzato dalla presenza di alcune grandi aziende che hanno colto la sfida competitiva globale e adottato strategie di integrazione verticale, internazionalizzando la produzione anche attraverso la delocalizzazione, interrompendo di fatto le relazioni intra-distrettuali che finora hanno consentito la cooperazione tra i diversi attori del sistema. Luxottica, leader mondiale in questo settore, è sicuramente la protagonista di tutto il comparto produttivo dell'occhialeria italiana.

Sotto il profilo dell'interscambio commerciale, l'Italia si allinea all'andamento europeo, che nel 2014 ha visto confermare, per il secondo anno consecutivo, una

2 <http://www.spol.ice.it/geo.aspx?cod=32505>, consultato il 30/03/2015.

forte ripresa. In particolare, dopo un 2013 che ha fatto registrare un trend positivo solo in alcuni paesi, l'Europa oggi è un'area dove l'export sta complessivamente ricrescendo. Analogamente è avvenuto per l'Italia. Il 2014 ha fatto registrare il nuovo record delle esportazioni italiane dell'occhialeria: l'export di montature, occhiali da sole e lenti, che assorbono ben il 90% della produzione del settore, sono cresciute dell'11,8% rispetto al 2013, raggiungendo il valore di 3,1 miliardi di euro, mai raggiunto prima. Risultati positivi sono stati conseguiti anche dalla produzione *made in Italy* che con i suoi 3,2 miliardi di euro, ha registrato una crescita di oltre il 9% rispetto all'anno precedente³ (Tabella 6.2).

A testimoniare la vivacità e dinamicità dell'occhialeria nei mercati internazionali vi è anche l'andamento delle importazioni che sono cresciute del 13%, per un valore di poco superiore ai 1.000 milioni di euro.

Performance altrettanto positive sono state raggiunte nei mercati emergenti, sia in quelli già affermati per il settore, sia in quelli più nuovi. Sotto il profilo del volume, complessivamente l'occhialeria italiana nel 2014 ha esportato circa 94 milioni di paia di occhiali, quantità in crescita del 2% rispetto al 2013. Delle 94 milioni di paia esportate, 61 milioni sono costituite da occhiali da sole (circa il 66%) e 33 milioni di montature da vista (il 34%)⁴.

TABELLA 6.2 – Interscambio commerciale occhialeria *made in Italy* nel 2014

PAESE	PRODUZIONE	IMPORT	EXPORT
Italia	3.170 milioni	1.000 milioni	3.110 milioni

FONTE: elaborazione dati dal sito www.Anfao.it

6.4 IL SETTORE DELL'OCCHIALERIA IN ASIA

In uno scenario globale, dove si continua a registrare un rallentamento della crescita delle economie tradizionalmente più avanzate, diventa fondamentale per le imprese saper cogliere le ingenti opportunità presenti a livello internazionale, sia nei paesi emergenti o “nuovi” per il settore, sia in quei mercati che, come la Cina, da meri fornitori si stanno invece trasformando in reali consumatori.

Sebbene ancora poco rilevanti, le quote raggiunte in tali mercati sono infatti in costante aumento e con un forte potenziale di crescita futura. L'interscambio commerciale dell'Italia con molti di questi paesi nel 2014⁵ ha raggiunto ottimi

3 http://www.mido.it/doc/pr2015/it/2015__02__27__CS%20dati%20Anfao%20MIDO%202015__IT.pdf, consultato il 30/03/2015

4 Rielaborazione dati da <http://www.anfao.it>, consultato il 30/03/2015.

5 http://www.mido.it/doc/pr2015/it/2015__02__27__CS%20dati%20Anfao%20MIDO%20

risultati. L'Asia assorbe quasi il 18% delle esportazioni italiane di occhiali da sole e da vista. È predominante l'import proveniente dall'Oriente, che occupa il 69% del mercato italiano.

In Tabella 6.3 vengono illustrate e sintetizzate le variazioni delle quote di mercato registrate nel 2014 in alcuni paesi asiatici. I dati vengono riportati in ordine decrescente rispetto alla quota attuale. Emerge in particolare il tasso di crescita del settore in Cina, nettamente superiore a quello degli altri paesi, che comunque presentano tassi di sviluppo non trascurabili. Si stima che nella sola Cina il mercato di lenti e occhiali raggiunga un valore di oltre 10 miliardi di euro e che cresca a tassi superiori al 10%. Il trend positivo del comparto in questo mercato è trainato anche dalla sempre maggiore diffusione negli ultimi anni del disturbo della miopia, che oggi colpisce il 90% della popolazione giovane (Euromonitor International, 2014).

TABELLA 6.3 – Trend dell'export dell'occhialeria made in Italy in Asia (2014/2013)

GRADUATORIA EXPORT PAESI DELL'ASIA	AUMENTO % OCCHIALERIA	AUMENTO % SEGMENTO OCCHIALI DA SOLE	AUMENTO % SEGMENTO MONTATURE
Cina	178,0%	172,7%	196,2%
Giappone	27,6%	22,8%	8,5%
Corea del Sud	20,6%	34,3%	12,6%
India	16,5%	14,0%	23,1%

FONTE: rielaborazione dati dal sito www.Anfao.it

6.5 LUXOTTICA

Nel settore dell'occhialeria, accanto a una prevalenza di poche grandi imprese e gruppi multinazionali, operano un vasto numero di piccole e medie imprese specializzate nella produzione di montature o sue componenti. Tra le più importanti realtà a livello mondiale vi è sicuramente Luxottica, seguita da Safilo, Marcolin e De Rigo. Con un fatturato di 7,6 miliardi di Euro nel 2014, oltre 77.000 dipendenti e una forte presenza a livello globale, Luxottica è oggi leader nel design, nella produzione e distribuzione di occhiali di fascia alta, di lusso e sportivi⁶.

2015_IT.pdf, consultato il 30/03/2015.

6 Le informazioni raccolte in questo paragrafo provengono sia da dati pubblicati sul sito ufficiale del gruppo <http://www.luxottica.com/it>, sia da materiale interno gentilmente concesso al gruppo di ricerca.

Nata nel 1961 ad Agordo, quando Leonardo Del Vecchio fonda *Luxottica di Del Vecchio e C. S.A.S.*, Luxottica è stata successivamente trasformata in società per azioni con la denominazione di *Luxottica S.p.A.*

Il 1969 rappresenta l'anno di svolta per lo sviluppo dell'attività: vengono introdotte sul mercato le prime montature con il marchio Luxottica e l'impresa, da terzista, si trasforma in produttore indipendente. Il processo di espansione internazionale è iniziato negli anni '80, grazie all'acquisizione di distributori indipendenti, all'apertura di filiali e alla creazione di alcune *joint-venture* nei principali mercati esteri.

La continua ricerca estetica che ha coinvolto gli oggetti di uso comune e l'interesse degli stilisti per il segmento emergente degli accessori attribuiscono un nuovo significato agli occhiali da vista e da sole, portando nel 1988 alla prima collaborazione di Luxottica con il mondo della moda, concretizzatasi nell'accordo di licenza con Giorgio Armani. A quella prima esperienza, l'impresa ha saputo affiancare innumerevoli altre, dotandosi nel tempo di un portafoglio di licenze di rilevanza mondiale, tra cui spiccano Bulgari (1996), Salvatore Ferragamo (1998), Chanel (1999), Prada, Versace (2003), Donna Karan (2005), Dolce & Gabbana, Burberry (2006), Polo Ralph Lauren (2007) e Tiffany (2008).

Dal 1990 Luxottica è quotata in borsa a New York, e dal 2003 a Milano, dove è entrata a far parte dei titoli a maggior capitalizzazione.

Nel corso degli anni '90 l'azienda continua lo sviluppo della propria rete distributiva con la costituzione di nuove filiali commerciali, tra cui spicca la consociata giapponese Mirari. Poco dopo acquisisce US Shoe Corporation, proprietaria di LensCrafters, la più grande catena di servizi di ottica al dettaglio in Nord America.

Il Gruppo Luxottica si configura oggi come una grande realtà verticalmente integrata operante nel settore della produzione e distribuzione di montature da vista e da sole di elevata qualità tecnica e stilistica. L'attenzione costante al processo di ricerca e sviluppo, una forte propensione all'innovazione tecnologica, l'adeguamento alle evoluzioni del mercato, nel rispetto delle persone e dell'ambiente, hanno condotto Luxottica a un'espansione su scala mondiale. Il Gruppo si caratterizza per uno spiccato orientamento al mercato che si traduce in una costante tensione a intercettare e spesso ad anticipare i bisogni dei consumatori di tutto il mondo, al fine di soddisfare efficacemente i loro bisogni e promuovere il loro benessere nel lungo termine.

Il design, lo sviluppo e la realizzazione dei prodotti avvengono in sei stabilimenti produttivi in Italia, dove Luxottica produce complessivamente circa 30 milioni di pezzi all'anno, pari a circa il 50% della sua produzione mondiale complessiva, tre in Cina, uno in Brasile e uno negli Stati Uniti, dedicato alla produzione di occhiali da sole sportivi. In India, inoltre, uno stabilimento di minori dimensioni serve il mercato locale.

I prodotti di Luxottica si contraddistinguono per il design eccellente e l'elevata qualità, con un portafoglio marchi forte e ben bilanciato. Tra i marchi di

proprietà figurano Ray-Ban, uno dei marchi di occhiali da sole più conosciuti al mondo, Oakley, Vogue Eyewear, Persol, Oliver Peoples, Alain Mikli e Arnette. I marchi in licenza includono invece Giorgio Armani, Bulgari, Burberry, Chanel, Coach, Dolce & Gabbana, Donna Karan, Michael Kors, Paul Smith, Polo Ralph Lauren, Prada, Starck Eyes, Tiffany, Tory Burch e Versace. Attraverso la distribuzione wholesale l'azienda copre più di 130 paesi nei cinque continenti, con una presenza diretta nei mercati più importanti grazie a circa 50 filiali commerciali e 100 distributori indipendenti in altri mercati. Significativa è la penetrazione nei mercati emergenti e in aumento quella nei nuovi canali rappresentati dai *department store* e dal *travel retail* (aree di viaggio come aeroporti e stazioni). Al controllo diretto del canale wholesale, si affianca un esteso network retail, che a fine 2014 comprendeva oltre 7.000 punti vendita nel mondo.

Luxottica è leader nel segmento vista in Nord America con le insegne LensCrafters e Pearle Vision, in Asia-Pacifico con OPSM e Laubman & Pank, in Cina con LensCrafters e in Sud America con GMO. In Nord America, inoltre, il Gruppo gestisce punti vendita in licenza con le insegne Sears Optical e Target Optical. Luxottica dispone di un'organizzazione centralizzata per supportare e rafforzare i marchi retail dedicati all'occhiale da sole e di lusso, quali Sunglass Hut, ILORI e The Optical Shop of Aspen.

In un mercato altamente concorrenziale e globalizzato, come quello dell'occhiale, la soddisfazione del cliente distributore, cioè l'ottico, e del consumatore finale, che acquista i prodotti Luxottica valorizzandone il *made in Italy*, è un obiettivo primario.

6.5.1 Dall'Innovazione all'Adattamento: l'esperienza di Luxottica nel mercato asiatico

L'industria italiana dell'occhiale, come evidenziato in precedenza, è contraddistinta sia da una forte propensione all'innovazione nelle sue svariate forme sia all'espansione internazionale, con il consolidamento della propria presenza non solo nei mercati maturi ma anche e soprattutto in quelli emergenti.

La forte predisposizione ad innovare e ad adattare i propri prodotti alle variegate istanze presenti nei diversi mercati di sbocco, ha consentito a Luxottica di penetrare e sviluppare più di 130 Paesi e ad essere leader mondiale nel settore dell'occhialeria.

Focalizzando l'attenzione sul mercato asiatico, l'adattamento del prodotto si è tradotto soprattutto in modifiche nella parte tecnica dell'occhiale, come nasello, aste, curvatura frontale, in modo da poter rispettare le caratteristiche fisiche peculiari del cliente locale. Non si tratta però semplicemente di riadattare colori o forme, quanto piuttosto di segnalare concretamente la crescente influenza assunta dal design asiatico e la volontà di rendere i prodotti dell'impresa "più locali".

L'entrata nel mercato cinese alla fine degli anni Novanta è avvenuta infatti mediante investimenti diretti attuati sia mediante la creazione di impianti

produttivi, sia attraverso l'apertura di punti vendita. Tale modalità di entrata ha favorito la penetrazione di Luxottica, consentendo un progressivo ma costante avvicinamento alla cultura e alle esigenze specifiche del consumatore asiatico. La strategia di adattamento di prodotto inizialmente condotta introducendo piccole modifiche ad alcuni componenti, dal 2009 si è poi tradotta nella progettazione di un'intera linea di Ray-Ban realizzata da una squadra di designer cinesi. Un terzo della collezione è stata ideata esclusivamente per soddisfare i gusti dei clienti cinesi, mentre la parte rimanente è un modello più internazionale dei celebri occhiali da sole, ma con alcuni piccoli lifting fatti per essere indossati dai volti asiatici. La scelta di questo ulteriore adattamento ha consentito a Luxottica di raddoppiare immediatamente il fatturato rispetto all'anno precedente.

I modelli "Asian design", che sono quelli realizzati direttamente in Asia per soddisfare esclusivamente la clientela locale, grazie alla collaborazione di un team di sviluppo del prodotto, rappresentano forse l'espressione più chiara di tale cambiamento (Scheda 6.1). Il perseguimento di una logica di adattamento al mercato locale rappresenta un aspetto essenziale della strategia internazionale del Gruppo nel mercato asiatico, che viene poi attuata operativamente dalle diverse filiali presenti dal Sud Est asiatico alla Cina, passando per Giappone e Korea. Ecco infatti l'obiettivo principale perseguito da Luxottica per sviluppare il business in Asia: «*Fullfill specific market needs leveraging on local design & taste*».

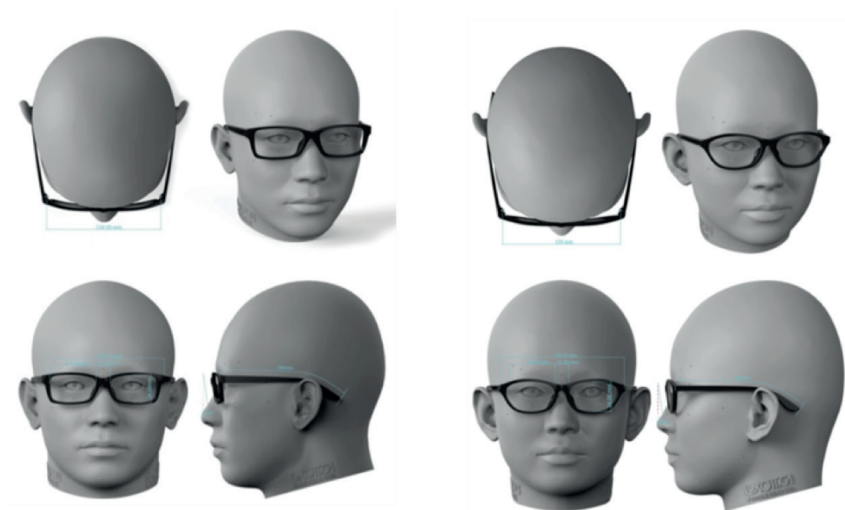
SCHEDA 6.1 – Adattamento dell'occhiale al mercato asiatico

In Asia sono presenti più di 50 tipi di viso (Figura 6.1). Da questa varietà di lineamenti nasce l'esigenza di Luxottica di cercare di soddisfare le richieste dei clienti asiatici.

Gli adattamenti dell'occhiale al fitting asiatico riguardano per lo più i seguenti aspetti: il nasello, che viene allungato e incurvato; le aste, anch'esse più lunghe e più incurvate rispetto gli occhiali internazionali; l'angolo frontale dell'occhiale, così come l'angolo pantoscopico, ridotti per fare in modo che l'occhiale si adatti al viso del cliente asiatico e veda in maniera più confortevole (Figura 6.2). Per quanto riguarda la colorazione degli occhiali, le tonalità più frequenti sono il nero, l'avana e il blu.

Questi prodotti soddisfano le esigenze tecniche e il design locale. A tal proposito, uno dei materiali principali è il titanio, molto diffuso in Asia e utilizzato per le sue molteplici proprietà: è un materiale leggero, inossidabile e resistente, che permette a Luxottica di incrementare la penetrazione nel segmento del metallo e di competere adeguatamente con i player locali.

FIGURA 6.1 – Alcune varietà dei visi asiatici



Fonte: materiale interno Luxottica

FIGURA 6.2 – Portabilità di un modello con fitting asiatico



Fonte: materiale interno Luxottica

In relazione al primo quesito indagato (Quale significato assume l'innovazione di business e quali sono le principali dimensioni?) Luxottica, come già ampiamente sottolineato, si è fin da subito contraddistinta per una forte propensione all'innovazione, che le ha consentito di proporsi sul mercato come *first mover*. Nello scenario altamente competitivo e globalizzato dove si trova ad operare, l'impresa ha poi saputo cogliere e sfruttare efficacemente i vantaggi derivanti dal saper fare "la prima mossa". Nel settore manifatturiero italiano, l'innovazione e l'adozione di processi e strumenti sempre più avanzati, rappresentano il motore della ricerca; per Luxottica, ogni montatura, lente e processo produttivo o distributivo, è il frutto di anni di tale ricerca. A fronte di un mercato, dove il ciclo di vita del prodotto è sempre più breve e la concorrenza è agguerrita, il raggiungimento di vantaggi competitivi in questo comparto si fonda proprio sulla capacità di un'impresa di saper sviluppare costantemente nuove tecnologie all'avanguardia.

In questa prospettiva, emerge la rilevanza assunta anche per Luxottica di riuscire a coinvolgere nel processo di ricerca il consumatore finale. Infatti, attraverso i feedback di quest'ultimo, Luxottica tende al raggiungimento della massimizzazione qualitativa e alla soddisfazione del cliente, che riconosce nei suoi prodotti uno stile, una qualità e delle performance unici e di altissimo livello.

L'importanza di creare valore effettivo e trasferirlo al cliente attraverso l'innovazione è chiaramente espresso dal manager responsabile della funzione R&D, secondo il quale «Innovazione in termini generali significa un modo migliore per fare delle cose che trasferiscano valore al consumatore... è quindi trovare un modo per trasferire valore e farlo nel modo migliore».

In accordo con l'approccio più recente all'innovazione, espresso dalla letteratura, anche Luxottica conferma come tale concetto sia necessariamente molto ampio e coinvolga diverse dimensioni del business, che superano gli aspetti tecnologico-produttivi, seppure fondamentali nel comparto dell'occhialeria. Tale approccio diventa particolarmente evidente nel mercato asiatico, contesto di internazionalizzazione molto distante dove è indubbia la necessità di adattare il business, declinando l'innovazione in modo peculiare e ad ampio raggio. Il responsabile sviluppo prodotto dell'Asia afferma infatti:

In Asia ci focalizziamo più su determinati aspetti. Questo perché il team di R&D Italia che ha una corporate con decine di ingegneri e decini di tecnici, chiaramente fa già un buon lavoro. Io non posso far altro che trovare qui, localmente, qualcosa che in Europa non c'è (...) I marchi che abbiamo in licenza soprattutto Prada, che è italiana, sta investendo moltissimi soldi in Asia, cercando di adattare il loro marchio, il loro dna, creando dei modelli ad hoc per il mercato di Hong Kong, Cina e Giappone. Loro fanno un'innovazione che poi io riprendo.

7 Per le interviste si ringrazia l'ing. Fabio Borsoi, manager R&D di Luxottica, e Donato Di Crecchio, manager team Sviluppo prodotto in Asia.

In particolare, riprendendo le diverse dimensioni dell'*Innovation Radar*⁸ (Sawhney et al., 2006), la prima innovazione introdotta dal Gruppo in Asia è stata effettuata in termini di presenza (*Where*) che a sua volta ha indotto ad effettuare un'innovazione dell'offerta (*Offering*). Innovare lungo questa dimensione rappresenta una condizione necessaria per potersi adattare a un mercato e un mondo in costante mutamento, cercando di garantire un'offerta sempre più ampia soprattutto a livello di servizi. Il confronto continuo con fasce di consumatori esteri molto differenti da quelli occidentali, provenienti da mercati tanto diversi come quello Cinese, Coreano e Giapponese, favorisce e traina soprattutto l'innovazione dell'*offering* in termini di materiali. Particolarmente interessante in proposito è l'esempio dell'Ultem (Figura 6.3), un materiale iniettato plastico, nato in Corea, che si caratterizza per la sua estrema flessibilità: una volta scoperto, Luxottica lo ha poi trasferito nelle collezioni in altri mercati esteri, producendolo ora anche negli Stati Uniti.

FIGURA 6.3 – Occhiali creati con l'Ultem



FONTE: materiale interno Luxottica

Molte ispirazioni per innovare nei materiali provengono soprattutto dal Giappone, uno dei mercati dell'occhialeria più antichi al mondo. In questo Paese infatti, la presenza di una miriade di ottici di piccole dimensioni (per lo più aziende da 50-100 dipendenti), grazie all'utilizzo di determinati materiali e alla cura maniacale dei prodotti, hanno promosso e reso famoso nel tempo il *Made in Japan*, producendo soprattutto occhiali di lusso e di elevate performance tecniche. La competizione locale in questo mercato spinge quindi Luxottica ad intensificare il processo di R&D e a innovare costantemente la sua offerta.

Molto rilevante è poi l'innovazione riguardante i processi (*Processes*), attraverso una continua riprogettazione delle procedure operative attuate dal Gruppo.

8 Le peculiarità dello strumento e le dimensioni in cui esso si articola sono state oggetto di approfondimento nel primo capitolo.

Queste modifiche, attuate soprattutto a livello di logistica, si rendono necessarie perché «I mercati evolvono e crescono continuamente e l'obiettivo è quello di arrivare sempre più vicino al consumatore». A tal fine, Luxottica ha voluto innovare la Supply Chain, cambiando il regime di gestione del magazzino, che da secondario è diventato primario, permettendo così al Gruppo di avere a disposizione l'intero assortimento per servire efficacemente tutti i mercati asiatici locali.

Altra dimensione dove Luxottica ha deciso di innovare è stata l'organizzazione (*Organization*). Trattandosi di uno degli aspetti di massima importanza sotto il profilo strategico, in Asia – così come è avvenuto in altri paesi considerati emergenti, quali il Brasile – è stato creato un team di sviluppo prodotto che ha il compito di cogliere e interpretare le esigenze peculiari del mercato locale per poi riuscire a sviluppare prodotti su misura capaci di soddisfare al meglio i bisogni dei clienti asiatici.

Fondamentale è poi l'innovazione in termini di rete di relazioni (*Networking*) che Luxottica cerca di instaurare attraverso il presidio costante del territorio, il continuo dialogo con i partner di riferimento locale, e la presenza nelle principali fiere asiatiche dell'occhiale, a Pechino, Hong Kong, Shanghai, Daegu (Corea) e Tokyo. Tali relazioni si traducono in legami che non solo favoriscono la crescita futura, ma anche permettono lo scambio di risorse, idee, comportamenti che determinano l'identità di Luxottica.

Rispetto al secondo quesito (Quale relazione sussiste tra l'innovazione di business e l'internazionalizzazione nei contesti di mercato emergenti? Quale ruolo gioca l'adattamento?) anche in questo caso la relazione tra innovazione e internazionalizzazione si presenta articolata e non univoca. Innovazione e internazionalizzazione, per Luxottica, sono fortemente correlate perché «se si vuole abbracciare un pubblico internazionale, si devono ricevere gli input da un pubblico internazionale, recepire gli input da tutto il mondo, cioè non è più ricezione mono-paese. Se io devo capire qual è il trend raccolgo i dati in tutto il mondo. Questa, secondo me, è la correlazione».

Secondo gli intervistati l'innovazione è parte integrante del DNA aziendale, ed è fondamentale perché permette di conseguire performance migliori rispetto ai competitor. Tuttavia le parole dei due manager enfatizzano prospettive leggermente differenti.

In particolare, da un lato il responsabile R&D della casa madre evidenzia come il Gruppo tenda a fare un'innovazione globale che poi si posiziona nel Paese che riesce a recepirla meglio: «Le fonti per l'innovazione sono nel mondo quindi tu per innovare devi guardare quello che succede nel mondo, poi quando hai trovato un qualcosa e quello va bene, va bene per tutti. È vero ci sono più innovazioni percepite meglio in un determinato mercato, però per noi l'innovazione è un'innovazione generale che vale per tutti».

Dall'altro però, come già sottolineato in precedenza, il responsabile sviluppo prodotto dell'Asia mette in evidenza come la distanza di questi mercati emergenti possa determinare un cambio di prospettiva. Alcune innovazioni infatti sono

state attuate direttamente dal team di R&D locale, perché ispirate alle specificità della cultura e degli usi asiatici, e poi sono state esportate e replicate altrove. Esempio emblematico è l'utilizzo del già sopracitato Ultem:

Era un materiale che nasceva in Asia e Luxottica l'ha internazionalizzato, tant'è che l'Ultem lo utilizziamo su Oakley, Vogue. Abbiamo preso un materiale locale innovativo, re-innovato, e ora lo facciamo nelle nostre fabbriche ed è quindi stato internazionalizzato perché non lo facciamo solo per le collezioni locali ma lo abbiamo messo anche nelle collezioni internazionali. Questo è un esempio importante.

L'approccio di Luxottica in Asia, infatti, conferma e mette in evidenza l'importanza di attuare una strategia di adattamento dell'innovazione, anche se questa rimane di per sé il driver principale della strategia aziendale. Infatti «l'innovazione è parte importante per un'azienda che vuole investire o comunque essere presente in maniera competitiva nei mercati Asiatici, per antonomasia veloci e dinamici».

In altri termini, adattamento e innovazione per Luxottica non devono coincidere perché, come afferma il manager, «l'innovazione che fa Luxottica, intesa anche come investimento di tempo, denaro e persone, non deve avere il fine puro e semplice commerciale di adattamento, in quanto potrebbe limitarla».

Tuttavia, nella sua ottica devono rimanere profondamente legate, in quanto «innovazione e adattamento vanno di pari passo, sono due gemelli nati a un minuto di distanza come dico spesso».

L'adattamento del prodotto, inteso come espressione di un comportamento orientato al mercato (gli occhiali per il mercato asiatico), rendendo il prodotto più attraente alle esigenze del consumatore locale, permette all'azienda di migliorare le performance aziendali. Ad ogni modo, l'asset strategico fondamentale di Luxottica è la concezione dell'innovazione quale processo volto alla creazione di sempre nuovo valore per il cliente, in qualsiasi parte del mondo si trovi:

L'idea dell'innovazione è quella di creare un'innovazione a prescindere dal mercato, e poi regionalmente allocare quella famiglia di prodotto (...) Vedi per esempio il fitting, quello serve per coprire il bisogno dei consumatori in tutto il mondo con effettivamente dei prodotti appropriati per quel cliente. Non è che vado a fare un'innovazione per quel mercato, faccio un'innovazione per quel bisogno di quel consumatore (es naso asiatico) e poi lo distribuisco in tutto il mondo. Anche perché nel nostro caso la personalizzazione del prodotto è abbastanza semplice e non ci crea grossi problemi (...) Noi quindi non facciamo innovazioni specifiche per il mercato, facciamo innovazioni che coprano il bisogno del consumatore.

6.7 CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

La forte propensione all'innovazione, concepita come un processo sistematico e sistemico finalizzato alla creazione di valore per il cliente, e la capacità di saperla

adattare ai particolari contesti di mercato estero, soprattutto quelli più distanti come gli emergenti, rappresentano driver strategici per il successo del caso analizzato. Questo studio evidenzia una relazione biunivoca tra l'innovazione di business e l'internazionalizzazione nei mercati asiatici dove, ai fini del vantaggio competitivo, in linea con precedenti studi (Jaworsky e Kohli, 1993; Küster e Vila, 2011), gioca un ruolo significativo l'orientamento al mercato e la scelta di adattamento rispetto a quella di standardizzazione (Alon et al., 2013; Hollensen, 2014). Dall'analisi approfondita dei dati raccolti, Luxottica risulta infatti costituire un esempio emblematico di impresa che sa coniugare una forte vocazione innovativa alla capacità di sviluppare nuove azioni di risposta al peculiare contesto di riferimento, riuscendo così ad accrescere ulteriormente la sua propensione innovativa e a conseguire ottimi risultati competitivi ed economici (Jaworski e Kohli, 1993; Lukas e Ferrell, 2000; Küster e Vila, 2011). Si è visto infatti, ad esempio, come le differenze dei visi asiatici abbiano stimolato nuove ricerche in R&D, da parte di un team locale, che si sono poi tradotte in un'innovazione di prodotto, ovvero nella creazione di una linea di occhiali *ad hoc* per l'Asia, successivamente estesa in altri mercati.

Tuttavia, come emerso nelle interviste condotte con i manager di Luxottica, innovazione e adattamento, anche se profondamente correlati, sono processi che devono rimanere distinti: l'investimento costante in R&D costituisce il fondamento del vantaggio competitivo del Gruppo e deve prescindere da un'ottica puramente commerciale, per la necessità di doversi adattare a particolari esigenze di consumatori specifici. In altre parole, come evidenziato, l'asset strategico fondamentale di Luxottica è la concezione dell'innovazione quale processo sistematico volto alla creazione di sempre nuovo valore per il cliente, in qualsiasi parte del mondo si trovi. Allo stesso tempo, la necessità di colmare le grandi differenze presenti nei mercati emergenti, per poter sfruttare il loro elevato potenziale, chiama in causa la capacità di adattamento delle strategie aziendali. Come già rilevato da altri riscontri empirici (Dana et al., 1999; Etemad et al., 2001), lo studio di questo caso supporta l'ipotesi che nello scenario globale, dove piccole e grandi imprese si confrontano nella stessa arena, diventi fondamentale la capacità dei manager di saper adattare la *product offering* ai nuovi contesti competitivi in differenti paesi. In questa prospettiva, infatti, l'economia globalizzata, accentuando più che in passato le differenze locali e culturali, accresce la necessità per le imprese di aumentare le competenze interculturali dei propri manager (Wright e Dana, 2003; Dana et al., 2008). In linea con quanto evidenziato da alcuni autori (Küster e Vila, 2011), il forte orientamento all'innovazione di *business* nelle sue varie dimensioni (Sawhney et al. 2006) e al mercato rappresentano per Luxottica, pur rimanendo distinti, due driver profondamente correlati nell'influenzare il successo ottenuto anche nei mercati tanto diversi come quelli asiatici.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Agarwal S., Erramill M., Dev C., *Market orientation and performance in service firms: Role of innovation*, in: "Journal of Service Marketing", vol.17 (1), 2003, pp. 62-82.
- Alon, I., Jaffe, E., Vianelli D., *Global marketing: Contemporary Theory, Practice, and Cases*, New York (US), McGraw-Hill, 2013.
- Altomonte, C., Aquilante, T., Békés G., Ottaviano G.I.P., *Internationalization and Innovation of Firms: Evidence and Policy*, in: "Economic Policy", vol. 28 (76), 2013, pp. 663-700.
- Atsmon Y., Magni M., Liu M. e Li L., "The New Frontiers of Growth, Annual Chinese Consumer Study", in: *McKinsey Consumer e shopper insights - McKinsey & Company*, <https://solutions.mckinsey.com/in sightschina/>, sito consultato il 10 luglio 2012.
- AA.VV. *Eyewear in Hong kong and China*, in <<http://www.euromonitor.com/eyewear-in-hong-kong-china/report>> Sito consultato il 30/03/2015.
- Benevolo C., Caselli C., *Le imprese italiane tra internazionalizzazione e globalizzazione. Una valutazione del grado di globalizzazione del settore e delle imprese nella filiera tessile-abbigliamento*, in: Pepe C. e Zucchella A. (a cura di), "L'internazionalizzazione delle imprese italiane", Bologna (Italy), Il Mulino, 2009, pp. 17-42.
- Bortoluzzi G., Chiarvesio M. e Tabacco R., *La meccanica innova nei servizi per competere nei mercati emergenti*, in: "Economia e società regionale", vol. 3, 2012, pp. 55-63.
- Boselli M., "Il bello ben fatto. Il Tessile-Abbigliamento-Moda Italiana. Ieri, Oggi, il Futuro", in: *Camera Nazionale della Moda Italiana*, Settembre 2009, <http://www.symbola.net/assets/files/Contributo%20Boselli20091275047175.pdf>, sito consultato il 10 giugno 2014.
- 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.
- 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.
- Dana L.P., Etemad H. e Wright R.W., *Toward a paradigm of symbiotic entrepreneurship*, in: "International Journal Entrepreneurship and Small Business", vol. 5(2), 2008, pp. 109-126.
- Dawar, N. e Frost T., *Competing with Giants: Survival Strategies for Local Companies in Emerging Markets*, in: "Harvard Business Review", March-April 1999.
- Dong M.C, Tse D.K e Hung D., *Effective Distributor Governance in Emerging Markets: The Salience of Distributor Role, Relationship Stage, and Market Uncertainty*, in: "Journal of International Marketing", vol. 18 (3), 2010.
- Eisenhardt K. M., *Building Theories from Case Studies Research*, in: "The Academy of management Review", vol. 14 (4), 1989, pp. 532-550.
- 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.
- Khanna T., Palepu K.J. e Sinha J., *Strategies that Fit Emerging Markets*, in: "Harvard Business Review", 2005.

- Khanna T. e Palepu K.J., *Winning in emerging market*, in: "Harvard Business Review Press", 2010.
- Küster I. e Vila N., *The Market Orientation-Innovation-Success Relationship: the Role of Internazionalization Strategy*, University of Valencia, 2011.
- Guercini S. e Ranfagni S., "Il rapporto tra cliente cinese e 'made in Italy' nelle percezioni del management delle imprese italiane in Cina", in: Vescovi T. (a cura di), *Libellule sul drago. Modelli di business e strategie di marketing per le imprese italiane in Cina*, Cedam, Padova, 2011, pp. 50-87.
- Gummesson E., *Qualitative Methods in Management Research*, California, Sage Publication, 2000.
- Halilem N., Amara N. e Landry R., *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), 2014, pp. 18-34.
- Hollensen S., *Global marketing*, 6 edizione, Pearson, Harlow, 2014.
- Lukas B., 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.
- Jaworski B.J., Kohli A.K., *Market Orientation: Antecedents and Consequences*, in: "Journal of Marketing", vol. 57(3), 1993, pp. 53-70.
- 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.
- Osservatorio Nazionale Distretti Italiani, in <http://www.osservatoriodistretti.org/node/195/distretto%20dell%E2%80%99occhiale-di-belluno>, sito consultato il 5/03/2015
- Pegan G. e de Luca P., "Innovation, Internationalisation, and Business Performance: Case Studies from the Italian Furniture Industry", in: 13th International Conference of SGBED: *Managing the Intangibles: Business and Entrepreneurship Perspectives in a Global Context*, Ancona, 2014.
- Pegan G. e de Luca P., *Innovation and Internationalisation: Evidences from the Italian furniture industry*, in: "International Journal of Management Cases", vol. 17, n. 4, 2015, pp. 188-207.
- Pira A., "Come cambiano i brand in Oriente, il caso Luxottica", in China files report, <<http://www.china-files.com/it/link/10076/come-cambiano-i-brand-in-oriente-il-caso-luxottica>>, sito consultato il 30/03/2015.
- Ramamurti, R., *Developing Countries and MNEs: extending and enriching the research agenda*, in: "Journal of International Business Studies", vol. 35, 2004, pp. 277-383.
- Rovira Nordman, E., Tolstoy D., *Technology Innovation in Internationalising SMEs*, in: "Industry and Innovation", vol. 18(7), 2011, pp. 669-684.
- Sawhney M., Wolcott R.C., Arroniz I., *The 12 different ways for companies to innovate*, in: "Sloan Management Review", vol. 47(3), 2006, pp. 1-28.
- Vianelli D., de Luca P. e Pegan G., *Modalità d'entrata e scelte distributive del made in Italy in Cina*, Milano (Italy), Franco Angeli, 2012.
- Wright R.W., Dana L.P., *Changing Paradigms of International Entrepreneurship Strategy*, in: "Journal of International Entrepreneurship", vol. 1, 2003, pp. 135-152.
- Yin R.K., *Qualitative Research from start to finish*, New York, The Guildford Press, 2011.