



Innovazione e internazionalizzazione: dalle imprese affermate alle nuove imprese internazionali

di Antonella Zucchella*

Innovazione, internazionalizzazione e causalità reciproca

Lo sviluppo di vantaggi competitivi specifici permette alle imprese di superare lo svantaggio dell'operare in mercati esteri, contraddistinti da maggiori costi e incertezze. Tra le origini di tali vantaggi l'innovazione occupa un ruolo importante. Studi relativi ai diversi paesi europei comprovano questa relazione (Filipetti et al., 2011; Altomonte et al., 2013). Diversi studi sulle imprese italiane confermano il rapporto tra i due processi (Sterlacchini, 1999; Basile, 2001). Il lavoro di Zanfei e Castellani (2007) indica come un'importante componente di questa relazione sia costituita dalla produttività: le imprese che competono sui mercati esteri sarebbero contraddistinte da una maggiore produttività, spesso connessa a innovazioni. Un'analisi di Prometeia¹, basata sui dati dell'indagine sulle imprese italiane di Banca d'Italia, conferma come a più elevati livelli di innovazione corrispondano anche nel nostro sistema imprenditoriale livelli più elevati di internazionalizzazione. A sua volta, il combinarsi dei due aspetti determina più elevati livelli di produttività.

Questi studi vanno dunque nella direzione di confermare che sostenere la competizione internazionale richiede il possesso di vantaggi, come indica la teoria classica dell'internazionalizzazione, tra cui le innovazioni di prodotto, processo, e modello gestionale. Queste ultime hanno ricevuto minore attenzione, anche perché difficili da valutare ed analizzare empiricamente. Tuttavia stanno assumendo un ruolo di particolare importanza, soprattutto nel caso delle nuove imprese.

La relazione tra innovazione e internazionalizzazione è presente anche nel caso delle piccole e medie imprese, e indica come un possibile percorso di crescita estera per le aziende minori sia guidato dall'introduzione di innovazioni. Si tratta di una considerazione che ha riflessi non trascurabili sia a livello di decisioni manageriali sia a livello di politiche per l'internazionalizzazione. Diversi studi empirici confermano la relazione tra innovazione e sviluppo internazionale anche nel caso di imprese piccole e medie esportatrici (Cassiman e Golovko, 2011; Alegre et al., 2012).

Il caso delle piccole e medie imprese in settori maturi ha ricevuto minore attenzione. Tuttavia un recente lavoro sul comparto del tessile-abbigliamento campano evidenzia come l'innovazione costituisca una delle strategie perseguite anche dalle imprese minori del Sud in questo comparto produttivo per affermarsi sui mercati esteri (Esposito, De Falco, Schiavone, 2014). Zucchella e Siano (2014) riscontrano in queste imprese un modello di innovazione basato sull'apprendimento da collaborazioni con altre imprese e non tanto su attività interne di ricerca e sviluppo. Tra le collaborazioni maggiormente influenti sul nesso tra innovazione e internazionalizzazione vengono individuate quelle con i fornitori e con i clienti principali. Quest'ultima evidenza sembra suggerire l'esistenza di un nesso causale almeno in parte inverso tra innovazione e internazionalizzazione. La presenza di clienti dispersi in paesi diversi e con esigenze

* Università degli studi di Pavia.

¹ Si veda in particolare L'Atlante, newsletter di Prometeia sul tema Produttività, innovazione e internazionalizzazione del maggio 2014.

differenziate può stimolare processi di innovazione. Lo studio di Siano e Zucchella conclude tuttavia che questo legame risulta in parte indebolito dal diffuso ricorso a distributori e buyers per la vendita all'estero. In tal modo, parte del potenziale di innovazione derivante dai clienti non verrebbe colto direttamente dall'azienda. La ricerca citata solleva un punto nodale per le implicazioni imprenditoriali e per le politiche di internazionalizzazione: nel commercio internazionale esiste un potenziale di innovazione (e di ulteriore internazionalizzazione) non pienamente sfruttato. Ciò può anche dipendere dal tipo di canali utilizzati per vendere i propri prodotti all'estero e dalla maggiore o minore vicinanza al cliente, non solo in termini di distanza geografica ma anche in termini di passaggi intermedi nei canali distributivi.

L'innovazione può dunque essere anche il risultato dei processi di internazionalizzazione. In questo caso, l'internazionalizzazione viene vista non solo come strumento di sviluppo delle vendite o di accesso a prodotti e materie prime, ma anche di accesso a conoscenze e competenze. Il tema è presente in alcuni dei lavori citati in precedenza, i quali – pur assumendo sovente il punto di vista dell'innovazione che guida l'internazionalizzazione – evidenziano la compresenza di un nesso causale inverso. Il potenziale di apprendimento, di aumento della competitività e di innovazione derivante dall'essere esposti a clienti, fornitori e concorrenti internazionali è notevole e richiede piena consapevolezza da parte delle imprese per poter essere sfruttato.

Un'ulteriore conseguenza di processi di innovazione, basati sul continuo adattamento alle esigenze di clienti e partner commerciali, è data dalla difficoltà di isolare questi processi innovativi che, soprattutto nelle imprese minori, non possono essere ricondotti a un'unità organizzativa di ricerca e sviluppo o a una voce di bilancio corrispondente. Si tratta di forme di innovazione per lo più continua e incrementale, molto diffuse nei settori tradizionali, come il caso citato del tessile-abbigliamento, e in quelli di specializzazione, come i macchinari. Le filiere chiave del made in Italy ne sono dunque diffusamente interessate e il fenomeno testimonia una capacità di innovare che va oltre quanto le statistiche ufficiali riescano a rilevare. Si tratta di processi innovativi che sono nel contempo causa ed effetto dell' esposizione alla competizione internazionale.

Una ricerca di Golovko e Valentini (2011) conferma la presenza di un circolo virtuoso tra innovazione e internazionalizzazione, proponendo così di superare il quesito circa quale dei due preceda l'altro. L'analisi empirica su un campione di imprese spagnole osservate nell'arco di un decennio evidenzia come esistano forti complementarità tra i due processi. Infatti, l'esportazione accresce l'apprendimento dell'organizzazione tramite l'accesso a informazioni, conoscenze e competenze, favorendo l'innovazione. L'innovazione a sua volta permette di entrare in mercati geografici nuovi, e al tempo stesso aumenta la competitività dei prodotti venduti nel mercato domestico, con effetti positivi anche sul fatturato nel paese di origine.

Nella stessa prospettiva di studi, il lavoro di Filipescu et al. (2013), concentrato sulle innovazioni tecnologiche, ribadisce la presenza di un circolo virtuoso tra processi innovativi e di internazionalizzazione.

Il riconoscimento crescente di un nesso di causalità reciproca offre alcuni spunti di riflessione sia per il management delle imprese italiane sia per le politiche di accompagnamento ai processi di innovazione e internazionalizzazione. In particolare, così come sovente nelle aziende i due processi tendono a essere presidiati da centri decisionali diversi, anche nella gestione delle politiche si assiste a una separazione frequente tra i due ambiti di intervento. In entrambi i casi, esistono ragioni a supporto della situazione esistente, soprattutto legati alla necessità di competenze differenti a presidio delle due tipologie di attività, ma sarebbe utile estrarre il maggior potenziale possibile dalle reciproche sinergie con processi di coordinamento più intensi.² In questa



prospettiva, sono auspicat³ azioni mirate sui settori in cui il divario tra competitività potenziale ed effettiva è maggiore, cioè laddove più elevati sono i margini di crescita prospettici.

Un'analisi condotta a livello regionale conclude come sia opportuno realizzare forme di coordinamento tra politiche di innovazione e internazionalizzazione (Bannò, Morandi, 2013). Da tale coordinamento deriverebbero vantaggi significativi nella competitività dei sistemi regionali.

Innovazione, internazionalizzazione e nuova imprenditorialità internazionale

La prospettiva secondo la quale i mercati esteri sono occasione di apprendimento e sviluppo di vantaggio competitivo trova largo consenso nel filone recente di studi sull'imprenditorialità internazionale. Questo filone di studi pone particolare attenzione alle forme nuove e innovative di impresa internazionale. In tale ambito, diviene particolarmente rilevante la dinamica temporale dei processi di innovazione e internazionalizzazione. Si tratta di processi che avvengono in successioni più rapide, con nessi causali complessi, e tendono a manifestarsi sempre più precocemente nella vita delle imprese. Il primo aspetto (successioni più rapide) è dato dall'accelerazione dei processi di ricerca e innovazione in diversi comparti, con cicli vitali dei nuovi prodotti via via più brevi. L'abbreviarsi del ciclo di vita di molte innovazioni impone di ricercare al più presto mercati diversi in cui commercializzarle, per raggiungere il punto di pareggio economico. Il secondo aspetto (nesso causale complesso) dipende dall'intreccio tra i processi di innovazione e internazionalizzazione, già rilevato nel paragrafo precedente, anche in relazione a imprese internazionali tradizionali. Molte innovazioni sono il risultato di adattamenti di prodotti e processi alle esigenze dei clienti e una base diversificata di clienti favorisce innovazioni continue e viceversa. Nelle nuove imprese internazionali queste dinamiche sono accelerate, in quanto numerose operano in comparti nuovi e innovativi, soggetti a una evoluzione rapida. Infine, l'ultimo aspetto (la precocità di questi processi) si richiama al fenomeno in costante crescita da oltre un ventennio delle imprese cosiddette born global o anche nuove imprese internazionali (Zanni e Zucchella, 2009). Si tratta di realtà imprenditoriali che fin dalla loro costituzione o nei primi anni di vita avviano una crescita internazionale significativa per intensità, ritmo e diversificazione geografica. Queste imprese tendono a essere portatrici di innovazioni di prodotto, processo o ancora di modello gestionale e hanno un orizzonte di mercato internazionale fin dalla loro nascita.

In alternativa al caso classico delle imprese che vanno all'estero per sfruttare un vantaggio competitivo sviluppato nel mercato domestico, queste ultime si internazionalizzano per costruire vantaggi competitivi. Ciò spiegherebbe la necessità di queste imprese di operare fin dalla loro nascita in diversi mercati geografici e la rapida progressione nel loro percorso di internazionalizzazione. Questo campo di indagine è relativamente giovane, poiché i primi studi risalgono al periodo tra la fine degli anni ottanta e l'inizio degli anni novanta. Si tratta di un fenomeno in crescita molto significativa in diversi paesi del mondo, inclusa l'Italia. Da un'indagine condotta su un campione di 144 imprese manifatturiere di piccola e media dimensione, rappresentative delle Pmi italiane internazionali, emerge la crescita notevole del fenomeno dell'internazionalizzazione precoce (Zucchella e Zanni, 2009). Lo studio sottolinea alcuni

② Molto efficace è l'appello a dare un unico tetto alle politiche di innovazione e internazionalizzazione contenuto in Altomonte C., Aquilante, T., Békés, G., Ottaviano, G. (2014), Internationalisation and Innovation of Firms: Give them One Roof, Bruegel Voxeu: <http://www.voxeu.org/article/internationalisation-innovation-and-productivity-firms>, 22 marzo 2014.

③ In tal senso si esprime la citata nota di ricerca de *L'Atlante*, newsletter di Prometeia sul tema *Produttività, innovazione e internazionalizzazione* del maggio 2014

fenomeni. In primo luogo, le imprese si internazionalizzano sempre prima nella loro vita: le aziende internazionali nate dopo il 2000 sono in maggioranza nate globali, quelle più anziane lo sono in minoranza. In secondo luogo, le imprese più giovani hanno la percentuale di vendite estere più elevata e mostrano una più spiccata vocazione a operare fuori dai confini dell'Unione Europea. Un ulteriore studio su dati relativi alle piccole e medie imprese italiane esportatrici (Zucchella et al., 2007) conferma come l'essere nate globali dipenda in primo luogo dall'adozione di strategie di nicchia. Si tratta di un approccio strategico diffuso nel nostro sistema di aziende minori, e soprattutto in quelle a spiccata e precoce vocazione internazionale. In tal senso, secondo Hennart (2014) l'essere nate globali costituisce una necessità per queste imprese, in quanto l'orientamento a offrire prodotti o servizi ad alta specializzazione mirati a un piccolo gruppo di clienti dispersi nel globo rende l'internazionalizzazione una via obbligata.

Queste imprese sono in genere portatrici di innovazioni a diversi livelli, da nuovi prodotti e processi a nuovi modelli di gestione e organizzazione delle attività aziendali. La costruzione del loro vantaggio competitivo poggia sulla ricerca di fattori di unicità della loro offerta, tali da preservarle dalla competizione internazionale anche di imprese di maggiori dimensioni. Questo vantaggio nasce e si sviluppa da interazioni strette soprattutto con i clienti, che costituiscono una fonte primaria di stimoli a innovare continuamente prodotti e processi (Zucchella et al., 2007).

Le imprese born global interpretano queste logiche di innovazione in modalità differenziate e innovative, in comparti sia tradizionali che innovativi. Ad esempio il caso di Grom dimostra come anche in un settore tradizionale e poco orientato a internazionalizzarsi, come il gelato artigianale, sia possibile concepire un orizzonte strategico globale già nei primi anni di vita dell'azienda. Negli anni recenti si sono affermate in Italia aziende born global in un contesto di settore maturo e con problemi di competitività internazionale, ad esempio nelle calzature con materiali innovativi, come quelli vegani. Orobianco è un'azienda della provincia di Varese nel settore accessori moda, nata globale e che sfrutta il canale internet per vendere i propri prodotti in diversi mercati. Lo sviluppo del commercio elettronico ha consentito a diverse imprese di aprirsi fin dalla nascita a un orizzonte di mercato internazionale. Emblematico in tal senso il caso di Yoox, azienda born global quotata alla Borsa di Milano a pochi anni dalla nascita, e presente nel commercio elettronico dei marchi del lusso.

La nascita di piattaforme digitali di vendita di prodotti artigianali, come Etsy, consente di fatto a ogni micro-azienda di avere un mercato globale. È bene tuttavia sottolineare che non risulta così immediato né agevole vendere a clienti in diversi paesi per il solo fatto di avere i propri prodotti presenti in un canale di commercio elettronico, proprio o di terzi. Anche lo sviluppo di canali di vendita a doppia valenza (negozi fisico e virtuale) dei prodotti di qualità, come ad esempio nel caso di Eataly nel comparto alimentare, apre prospettive di affermazione internazionale a marchi locali.

Molto diffusi sono i casi di imprese nate globali nelle attività internet-based. Di recente It Taxi, una nuova applicazione per smartphone di Unione RadioTaxi Italia, ha siglato un accordo con una rete globale per garantire la stessa piattaforma e lo stesso servizio ai clienti in diverse parti del mondo.

Nel percorso di sviluppo di queste imprese, innovazione e internazionalizzazione si codeterminano progressivamente, consentendo anche a imprese di piccola dimensione di eccellere a livello globale nella nicchia di appartenenza. È bene tuttavia ricordare che soprattutto la fase iniziale di vita di queste imprese è densa di incognite. Esse infatti, a differenza delle tradizionali imprese esportatrici tardive, si trovano contemporaneamente esposte alle incertezze dell'essere internazionali e a quelle dell'essere imprese nuove o molto giovani.

Il contributo delle nuove imprese internazionali, e in particolare delle imprese nate globali, alla



innovazione e alla creazione di posti di lavoro in Europa è ritenuto di particolare importanza. Uno dei pochi lavori sul tema evidenzia la dinamica delle imprese nate globali nei diversi paesi europei e quali siano le sfide a livello di strumenti e politiche di intervento (Eurofound, 2012). Secondo questo lavoro circa un quinto delle giovani imprese europee oggi ricade in questa fattispecie, un valore che sale significativamente se si considerano le sole imprese internazionali. Tuttavia una quota non trascurabile delle imprese europee nate globali denota fragilità organizzative e finanziarie, tali da condizionarne le prospettive future. Lo studio sottolinea come queste realtà non abbiano ancora ricevuto la necessaria attenzione a livello di politiche sia nazionali e regionali che europee.

Il tema solleva dunque un importante problema a livello di policy. Nel paragrafo precedente si è fatto riferimento alla necessità di coordinare politiche a sostegno dell'innovazione e dell'internazionalizzazione. A questo possiamo aggiungere l'esigenza di coordinamento con gli interventi a favore delle nuove imprese. La citata ricerca europea evidenzia come esista un netto divario tra la crescente importanza di fenomeni come quello delle imprese nate globali e le politiche di sostegno all'internazionalizzazione e all'innovazione adottate sia dall'Unione Europea che dai singoli paesi.

In questo ambito dunque si prospettano opportunità di nuove politiche di sostegno attente a cogliere le peculiarità di queste aziende. Lo sviluppo di strumenti di supporto di nuova generazione o un più stretto coordinamento tra interventi a favore delle start up e interventi a sostegno dell'internazionalizzazione e dell'innovazione potrà accompagnare le imprese italiane ed europee nate globali verso un consolidamento e uno sviluppo della loro presenza internazionale, delle loro innovazioni di prodotto, processo e modello gestionale, con effetti benefici sui livelli di occupazione e di produttività del sistema.

Nota bibliografica di approfondimento

Alegre, J., Pla-Barber J., Chiva R., Villar, C. (2012), Organisational Learning Capability, Product Innovation Performance and Export Intensity, *Technology Analysis & Strategic Management*, 24(5), 511-526.

Altomonte C., Aquilante T., Gábor B., Ottaviano, G.I.P. (2013), Internationalization and Innovation of Firms: Evidence and Policy, *Economic Policy, Volume 28, Issue 76*, 663-700.

Bannò M. e Morandi V. (2013), Innovation and Internationalisation Policies: An Analysis at Regional Level, *L'Industria*, 34(1), 159-180.

Basile R. (2001), Export Behaviour of Italian Manufacturing Firms over the Nineties: the Role of Innovation, *Research Policy*, 30(8), 1185-1201.

Cassiman, B., Golovko E. (2011), Innovation and Internationalization through Exports, *Journal of International Business Studies*, 42(1), 56-75.

Castellani D., Zanfei, A. (2007), Internationalisation, Innovation and Productivity: How do Firms Differ in Italy?, *The world economy*, 30(1), 156-176.

Esposito De Falco S. e Schiavone F. (2014), Guest Editors Introduction, *International Studies of Management & Organization*, Vol. 44, 1.

Eurofound (2012), Born Global: The Potential of Job Creation in New International Businesses, Luxembourg, Publications Office of the European Union.

- Filipescu D. A., Prashantham S. Rialp A. e Rialp J. (2013), Technological Innovation and Exports: Unpacking their Reciprocal Causality, *Journal of International Marketing*, 21(1), 23-38.
- Filippetti A. Frenz M. e Ietto-Gillies G. (2011), Are Innovation and Internationalization Related? An Analysis of European Countries, *Industry and Innovation*, 18(5), 437-459.
- Golovko E. e Valentini G. (2011), Exploring the Complementarity between Innovation and Export for SMEs' Growth, *Journal of International Business Studies*, 42(3), 362-380.
- Hennart J. F. (2014), The Accidental Internationalists: a Theory of Born Globals, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(1), 117-135.
- Sterlacchini A. (1999), Do Innovative Activities Matter to Small Firms in Non-R&D Intensive Industries? An Application to Export Performance, *Research Policy* 28(8), 819-932.
- Zanni L., Zucchella A. (2009), I nuovi imprenditori internazionali italiani. I casi delle imprese nate globali e dell'imprenditoria etnica nei distretti industriali in *L'internazionalizzazione delle imprese italiane. Competitività e attrattività del Made in Italy*, a cura di C. Pepe e A. Zucchella, Bologna, Il Mulino.
- Zucchella A. e Siano A. (2014), Internationalization and Innovation as Resources for SME Growth in Foreign Markets: a Focus on Textile and Clothing Firms in the Campania Region, *International Studies of Management & Organization*, 44(1), 21-41.
- Zucchella A., Palamara G. e Denicolai S. (2007), The Drivers of the Early Internationalization of the Firm, *Journal of World Business*, 42(3), 268-280.