

# COMPETITIVITÀ INTERNAZIONALE E CAPACITÀ DINAMICHE: IL CASO DELLE PICCOLE E MEDIE TORREFAZIONI ITALIANE

di Federica Pascucci

## 1. Introduzione

Negli studi di International Business la “*big question*” tutt’ora aperta riguarda le determinanti del successo o del fallimento delle imprese sui mercati internazionali (Peng, 2004); ciò si collega in modo diretto al tema della competitività internazionale delle imprese, il quale risulta particolarmente critico specie con riferimento alle PMI, che formano la struttura produttiva portante dell’economia italiana. Secondo il Rapporto OCSE 2014, le PMI in Italia contribuiscono per l’80% all’occupazione e per il 67% alla produzione di valore aggiunto, rappresentando rispettivamente la terza e la quinta più alta quota nell’area OCSE; esse generano inoltre più del 50% del volume totale delle esportazioni. Molte di esse sono addirittura micro-imprese (circa il 95%, sempre secondo il Rapporto OCSE 2014) a carattere artigianale, operanti in settori maturi, per le quali le sfide poste dall’evoluzione dei mercati internazionali rappresentano spesso una minaccia<sup>1</sup>. È il caso delle imprese della torrefazione italiane, che costituiscono l’oggetto del presente lavoro.

Il caffè torrefatto è uno dei principali prodotti del Made in Italy e, al pari di altri prodotti tipici dell’Italian Food, esso si è ormai trasformato da “bevanda locale” a “bevanda globale”: dopo l’acqua, il thè e le bevande gassate, è la bevanda più consumata al mondo con 171 miliardi di litri (Euromonitor International, 2014). Soprattutto grazie alla “rivoluzione” apportata da Starbucks, il caffè, ed in particolare l’espresso, ha terminato di essere un prodotto “etnico”, il cui consumo è confinato nelle comunità di italiani sparse nel mondo, ed è diventato un prodotto globale “di moda”, con connotazioni fortemente esperenziali (Giuli, 2014). Si è aperta pertanto una fase espansiva significativa della domanda internazionale, di cui i torrefattori italiani sembrano far fatica a cogliere le opportunità. Ciò costituisce un evidente “paradosso”: le imprese italiane, che vengono universalmente riconosciute

---

<sup>1</sup> Non a caso in occasione della presentazione dell’Annuario Istat-Ice 2015, è stato sottolineato che la crescita dell’export italiano negli ultimi anni è stata trainata dalle aziende grandi e medio-grandi, specialmente sui mercati extra-UE (Monducci, 2015).

te come le depositarie del know how sul caffè, non sono quelle che stanno maggiormente approfittando dell'espansione della domanda di caffè a livello internazionale; anzi, stanno addirittura perdendo quote di mercato e l'effetto *country of origin* del prodotto, che fino a qualche anno fa giocava a favore delle torrefazioni italiane, negli ultimi anni si è ridimensionato.

Da qui nasce l'obiettivo conoscitivo del presente lavoro: analizzare la situazione competitiva delle imprese italiane nel mercato globale e comprenderne le determinanti. Più specificatamente si cercherà di individuare quali sono i fattori alla base dell'attuale performance economico-competitiva delle torrefazioni italiane all'estero, anche al fine di tracciare alcune possibili linee-guida per le strategie future. Secondo Buckley *et al.* (1988) un'analisi approfondita della competitività non può fondarsi soltanto sulle misure di performance, poiché queste, fornendo una prospettiva storica, nulla dicono riguardo alla sostenibilità di tale performance nel tempo o alle cause di un'eventuale perdita della competitività. Per ottenere tali informazioni è necessario approfondire l'analisi di altri due elementi, quali: il *processo*, ovvero le modalità con le quali sono state gestite le attività che hanno portato ad una data performance; e il *potenziale*, ovvero le risorse e le capacità che, opportunamente combinate nel processo, possono generare una data performance. Seguendo tale impostazione, l'indagine empirica è stata organizzata in due fasi:

1. raccolta ed analisi di dati secondari, utili alla costruzione delle *measure trade-based* della performance competitiva internazionale delle imprese, oltre che alla conoscenza dell'evoluzione del mercato mondiale del caffè;
2. analisi di alcuni casi aziendali particolarmente significativi, finalizzata all'individuazione dei fattori *firm-specific* alla base di quella performance, approfondendo lo studio dei processi mediante i quali le imprese creano e sfruttano le risorse e le competenze al fine di battere la concorrenza. Il framework teorico è quello dello *Strategic Management*, in particolare la *Resource-based view* (Dhanaraj e Beamish, 2003; Fahy, 2002) e i filoni di ricerca più recenti delle *Dynamic Capabilities* (Teece, 2007; 2014).

La partecipazione a diversi eventi, workshop e fiere internazionali di settore (quali, il Sigep di Rimini, l'Host di Milano, Triestespresso di Trieste) ha infine permesso di conoscere direttamente da esperti ed operatori del settore, quali sono i principali trend a livello internazionale, e di toccare con mano le percezioni che questi hanno in merito alla posizione delle imprese italiane. Il lavoro è strutturato come segue. Nel primo paragrafo sono illustrate le principali tendenze evolutive del settore a livello internazionale, con particolare attenzione al lato della domanda; nel secondo viene fornita una panoramica dell'evoluzione degli indicatori di performance delle torrefazioni italiane dal 2000 al 2014. Nei successivi paragrafi vengono presentati

il framework teorico di riferimento, la metodologia di indagine e i risultati ottenuti dall'analisi dei casi aziendali. L'ultimo paragrafo è infine dedicato alle osservazioni conclusive, implicazioni teoriche e manageriali del lavoro.

## 2. L'evoluzione della domanda di caffè a livello globale

Come si evince dalla Tab. 1, il consumo mondiale di caffè è cresciuto in modo significativo negli ultimi anni, passando da 109.581 migliaia di sacchi del 2001 a 149.1 migliaia di sacchi del 2014, per un incremento del 36%.

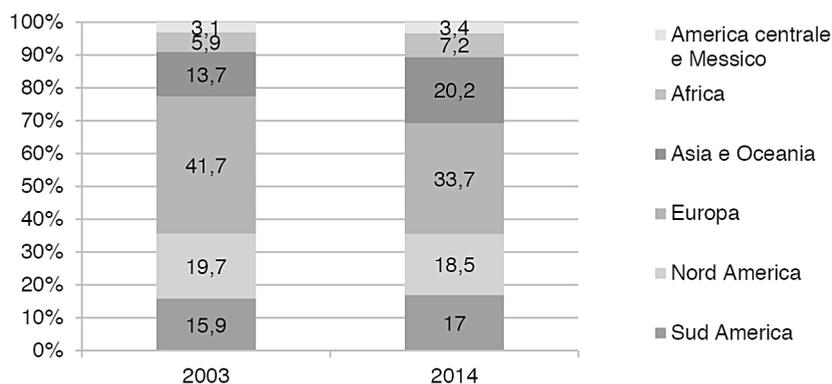
Tab. 1: Consumo mondiale di caffè (in migliaia di sacchi da 60 kg)

2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
109.5	111.1	113.7	119.7	120.5	124.6	129.6	132.7	132.2	136.9	139	143.1	147.4	149.1

Fonte: dati ICO, Monthly Coffee Market Report - vari anni

Tale aumento non è stato però omogeneo in tutte le aree del pianeta. Nuovi mercati stanno infatti emergendo (quali, l'Asia e l'America meridionale), mentre nei Paesi tradizionalmente consumatori di caffè il mercato ha ormai raggiunto lo stadio della maturità (come negli USA e nei mercati dell'Europa occidentale) e la domanda si presenta piuttosto stagnante. La geografia del consumo di caffè sta pertanto cambiando in maniera sostanziale, come evidenziato dalla Fig.1, che confronta la differente ripartizione percentuale del consumo nelle diverse aree geografiche tra il 2003 e il 2014. È evidente il calo del contributo dell'Europa in primis e Nord America in misura minore, a favore soprattutto dell'Asia e Oceania.

Fig. 1: Evoluzione della geografia del consumo di caffè



Fonte: ns. elaborazione su dati ICO

Nei mercati più maturi si registra un aumento delle aspettative di qualità e della richiesta di varietà di bevande a base di caffè espresso da parte del consumatore<sup>2</sup>: la domanda si sta spostando da un prodotto a basso valore ad un prodotto ad alto valore, dando vita a nicchie di mercato che possono essere estremamente profittevoli per le imprese. È il caso dei “caffè speciali”, dei “caffè certificati” e del “caffè organico”. In linea con questa tendenza, vi è l’aumento della richiesta di caffè di alta qualità, con una storia e un’origine definita (*Specialty Coffee*)<sup>3</sup>. Nello stesso momento, è migliorata in modo significativo anche la capacità del consumatore estero di valutare la bontà del prodotto. In altre parole, si sta assistendo ad un’evoluzione del prodotto “caffè” da *bevanda commodity* a *bevanda esperienziale*, con una forte valenza sensoriale e culturale. Il caffè ha assunto ormai una duplice connotazione: esso può essere considerato un *hedonic good*, quando il suo consumo è legato all’esperienza multisensoriale che è in grado di offrire, e un *utilitarian good*, quando il suo consumo è legato all’utilità che può apportare come la stimolazione/eccitazione (Labbe *et al.*, 2015).

All’estero l’espresso, e le bevande a base di espresso, sono considerate un “bene di lusso”, seppur “accessibile”, tant’è che vengono vendute a prezzi sensibilmente superiori rispetto a quelli praticati in Italia. Specialmente nei mercati emergenti dell’Asia, ad esempio, il caffè è uno dei simboli dell’Occidente e consumare caffè in un coffee shop costituisce uno status al pari di possedere un’auto lussuosa o sportiva o frequentare determinati ceti sociali. Come hanno rilevato Smith Maguire e Hu (2013), consumare una tazza di caffè in uno dei punti vendita di Starbucks è un mezzo per dimostrare il proprio status e costituisce una forma di auto-espressione. Ad esempio, studiare o lavorare da soli in un coffee shop è una nuova tendenza tra i giovani coreani, che hanno coniato il termine “*coffice*” – dalla combinazione di coffee e office – per indicare questo nuovo modello comportamentale (Kang *et al.*, 2012).

È evidente che le *grandi catene dell’ho.re.ca. e dei coffee shop in particolare* hanno svolto (e stanno svolgendo) un ruolo determinante nella diffusione del caffè all’estero, secondo un modello di consumo che è profondamente diverso da quello prevalente in Italia<sup>4</sup>. Già ampiamente presenti nel Nord America, esse si stanno diffondendo anche in Europa ad un ritmo eleva-

---

<sup>2</sup> Per un approfondimento sui trend emergenti della domanda a livello internazionale si veda Savara (2014).

<sup>3</sup> Ad esempio, il consumo di Specialty Coffee negli Usa è cresciuto da 2,33 tazzine al giorno per persona del 2000 a 3,93 del 2014 (51% delle tazze complessivamente consumate) e l’incremento ha riguardato soprattutto il consumo giornaliero e settimanale, rimanendo quello occasionale piuttosto stabile (National Coffee Association, Annual Drinking Trends Study, [www.ncausa.org](http://www.ncausa.org)).

<sup>4</sup> Si tratta di un consumo “lento”, prolungato per tutta la giornata, con una maggiore varietà di prodotti, alcuni dei quali fondono cibo e bevanda insieme, che utilizza tazze più grandi anche da asporto e “on the go”.

to, nonostante la difficile congiuntura economica. Il successo ottenuto da Starbucks ha infatti innescato un processo imitativo, che è scaturito nella moltiplicazione delle catene e dei punti vendita delle catene in tutto il mondo (si pensi a Costa Coffee, McCafé, Caffè Nero, ecc.). Oltre che influire sui modelli di consumo, la diffusione delle catene modifica in modo sostanziale anche la struttura della domanda internazionale per le imprese italiane, abituate a confrontarsi con un ho.re.ca estremamente frammentato, che agisce con logiche completamente differenti. Le aspettative e i comportamenti di acquisto del tipico cliente-bar italiano sono profondamente diverse da quelli di una catena di locali, dal punto di vista sia delle procedure di acquisto, sia dei prodotti e servizi richiesti. Le catene rappresentano un segmento di mercato con un elevato grado di attrattività, in quanto ciascuna di esse può garantire elevati volumi di acquisto. Inoltre, la presenza del proprio prodotto nei locali di una catena, il cui marchio gode di un'elevata notorietà, contribuisce a rafforzare anche il proprio brand, il quale viene sovente associato all'immagine e alla reputazione dell'insegna del locale. È altrettanto vero però, che se la torrefazione si disinteressa delle sorti del prodotto e del proprio brand, diviene particolarmente vulnerabile, legando di fatto la propria performance internazionale alle decisioni della catena.

Va infine rilevato che il processo di acquisto di una catena può essere molto lungo, complesso e burocratizzato. Le decisioni inerenti l'approvvigionamento vengono prese in genere dalla sede centrale, per privilegiare la standardizzazione del servizio offerto al consumatore tra i vari punti vendita, e garantire così un'immagine uniforme. I margini di trattativa con la catena sono piuttosto limitati, in quanto essa opera con regole ben definite (ad esempio, per quanto concerne le condizioni di pagamento). È evidente quindi che per relazionarsi in modo efficace con tale soggetto economico l'impresa industriale fornitrice necessita di specifiche competenze, soprattutto in termini di marketing e commerciali, e di modelli organizzativi evoluti.

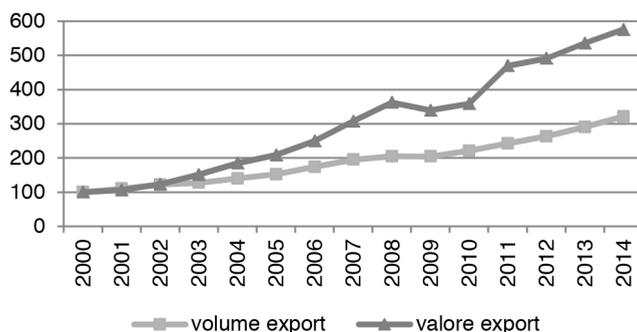
### **3. La performance competitiva internazionale delle imprese italiane**

In letteratura non esiste una definizione univoca e condivisa di "competitività". Si tratta di un concetto complesso e multi dimensionale, la cui analisi può essere svolta a diversi livelli – di intero sistema economico nazionale, di settore, di filiera, di singola impresa o gruppo di imprese – che sono peraltro fra loro interrelati: la competitività di un settore è influenzata infatti da quella delle singole imprese che ne fanno parte, oltre che da quella del Paese di origine (Depperu, 2006); d'altro canto, lo studio della competitività a livello di settore può essere utile anche nell'analisi della performance a livello di impresa (Buckley *et al.*, 1988).

In questo lavoro, l'analisi verte sulla performance competitiva delle im-

prese di uno specifico settore, ovvero della torrefazione di caffè nel periodo 2000-2014. Partendo dall'osservazione dell'andamento delle esportazioni, che nel caso esaminato mostrano un trend positivo sia in quantità, sia in valore, si evince un'elevata attrattività del prodotto italiano all'estero (Fig.2)<sup>5</sup>.

Fig. 2: Esportazioni italiane di caffè torrefatto non decaffeinizzato (2000=100)



Fonte: ns. elaborazione su dati COMTRADE

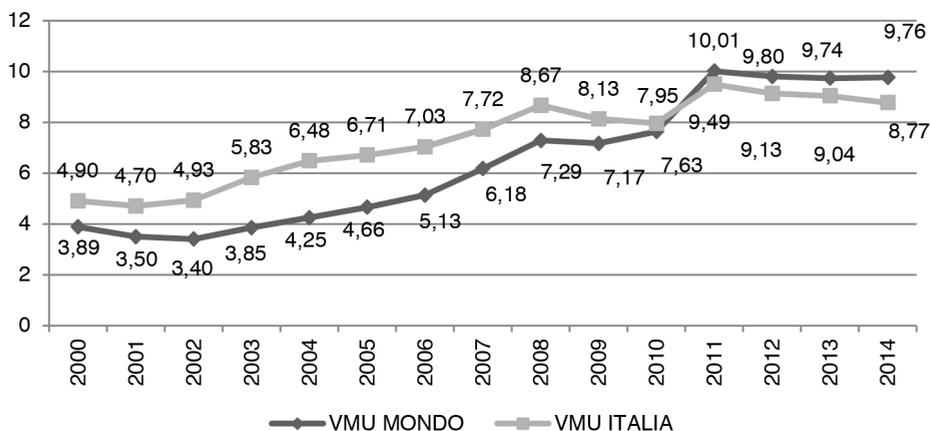
Andando però più in profondità nell'analisi, altri dati sembrano evidenziare alcuni elementi di criticità, quali i seguenti.

- 1) La riduzione del gap tra il valore medio unitario delle esportazioni italiane e il valore medio unitario delle esportazioni mondiali<sup>6</sup>, che denota un progressivo avvicinamento della qualità percepita sul caffè "estero" a quella del caffè italiano (si veda la Fig.3). Dal 2011 addirittura il valore medio unitario delle esportazioni mondiali ha superato quello italiano.

<sup>5</sup> L'analisi è basata sui volumi e sui valori a prezzi correnti delle esportazioni ed importazioni, forniti dalla banca dati Comtrade delle Nazioni Unite, considerando la voce NC8 09012100 "caffè torrefatto non decaffeinizzato" della classificazione Sistema Armonizzato a 6 cifre (SH6). Si è scelto di focalizzare l'analisi su tale comparto merceologico in quanto esso rappresenta il segmento largamente più consistente nel commercio internazionale, anche per le imprese italiane.

<sup>6</sup> Il valore medio unitario è una proxy del prezzo medio delle importazioni e delle esportazioni di un Paese ed è sovente utilizzato come un indicatore del livello di qualità percepita di un bene. Malgrado i limiti che tale indicatore presenta (primo fra tutti il fatto che i prezzi sono influenzati da vari fattori, oltre la qualità), esso viene impiegato frequentemente nelle indagini economiche in quanto i dati necessari sono rilevabili in modo omogeneo per un elevato numero di Paesi e con un buon livello di disaggregazione (Borin e Lamieri, 2007).

Fig. 3: Andamento dei valori medi unitari delle esportazioni italiane e mondiali

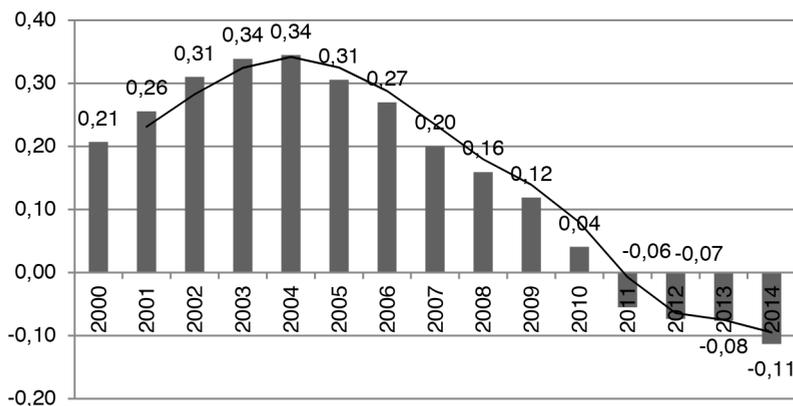


Fonte: ns. elaborazione su dati COMTRADE

2) Il crollo dal 2004 dell'indice di qualità relativa (o indice di differenza in prezzo-qualità"), che è dato dalla differenza percentuale tra il VMU italiano e quello totale delle esportazioni mondiali di caffè.

Esso costituisce una proxy del posizionamento qualitativo delle esportazioni di un Paese: se è positivo vuol dire che i prezzi e/o la qualità dei beni esportati dal Paese di riferimento sono superiori a quelli mondiali (si veda la Fig.4).

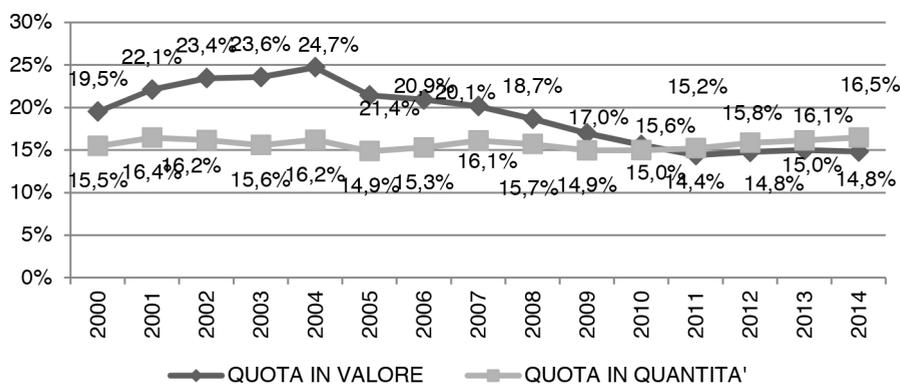
Fig. 4: Evoluzione dell'indice di qualità relativa



Fonte: ns. elaborazione su dati COMTRADE

3) La diminuzione della quota di mercato in valore delle esportazioni italiane sul totale mondiale a partire dal 2004 (si veda la Fig.5)<sup>7</sup>. In conclusione, dall'analisi congiunta dei vari indicatori, si evince che dopo un trend positivo di tutti gli indici considerati (che raggiungono il loro punto di massimo tra il 2002 e il 2005), dalla seconda metà degli anni duemila comincia a verificarsi una perdita di competitività, proprio nel periodo di espansione della domanda internazionale. Le imprese italiane stanno quindi perdendo opportunità di mercato. In particolare la riduzione dell'indice di qualità relativa denota un calo soprattutto in termini di "valore" percepito dai clienti esteri in merito al prodotto italiano. Il nodo critico pertanto sembra risiedere più negli aspetti qualitativi dell'offerta italiana, che non nelle quantità.

Fig. 5: Evoluzione delle quote export in quantità e in valore (a prezzi correnti) dell'Italia



Fonte: ns. elaborazione su dati COMTRADE

Partendo da tali evidenze, il proseguo del lavoro punta a rispondere alle seguenti domande di ricerca:

1. quali sono stati i fattori determinanti questa perdita di competitività?
2. quali strategie le imprese italiane è opportuno realizzino in futuro per recuperare competitività nello scenario internazionale?

A tale scopo appare indispensabile adottare un approccio *firm oriented*, che ponga al centro dell'analisi le strategie delle imprese (Bertoli e Resciniti, 2013). In particolare, adottando la prospettiva della *Resource based view* e della più recente *Dynamic Capability view*, è possibile indagare i principali fattori *firm specific*, in grado di spiegare la performance internazionale delle imprese.

<sup>7</sup> Si noti che, essendo la produzione di caffè torrefatto quasi totalmente realizzata entro i confini nazionali, la quota di mercato può essere sufficiente per pervenire ad una valutazione attendibile della competitività internazionale delle imprese (Traill e da Silva, 1996). Nel nostro caso infatti le uniche aziende che hanno realizzato IDE produttivi sono la Lavazza e la Segafredo Zanetti.

#### 4. Il framework teorico delle dynamic capabilities

Gli studi di *Strategic Management* individuano quali fonti della competitività le “risorse e competenze aziendali” (Dhanaraj e Beamish, 2003; Fahy, 2002) e la capacità di rinnovare tali risorse e tali competenze in un’ottica dinamica (Teece, 2007). In letteratura si rilevano molteplici definizioni di “capacità dinamiche” (Ambrosini e Bowman, 2009), ma la maggior parte di esse condividono l’idea di fondo secondo cui esse consistono in processi, mediante i quali le imprese riconfigurano “intenzionalmente” la propria base di risorse, al fine di rispondere in maniera più efficace all’evoluzione dell’ambiente (Teece et al., 1997; Sapienza et al., 2006; Helfat et al., 2007). Il carattere intenzionale è ciò che distingue il concetto di capacità dinamica da quello di rinnovamento strategico, il quale può derivare anche da processi emergenti (Mintzberg e McHugh, 1985) o dal caso (Barney, 1991).

Gli studi aventi per oggetto le capacità dinamiche possono essere suddivisi in tre grandi filoni:

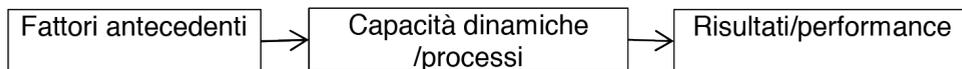
1. filone che si concentra sull’analisi dei fattori antecedenti lo sviluppo delle capacità dinamiche, ovvero gli *enablers* che possono essere interni (strutturali e sociali) ed esterni (ambientali e relazionali) all’impresa (Eriksson, 2014);
2. filone che analizza i processi sottostanti le capacità dinamiche; in quest’ambito emerge il processo di apprendimento come principale fonte delle capacità dinamiche (Easterbay-Smith e Prieto, 2008). In particolare, in riferimento all’obiettivo dell’internazionalizzazione, appare cruciale il ruolo della conoscenza di mercato; le capacità dinamiche in tal senso risultano nell’abilità dell’impresa di identificare i cambiamenti nell’ambiente di marketing estero, di captare le opportunità e di modificare conseguentemente la base delle risorse;
3. filone che indaga la relazione tra capacità dinamiche e performance. Mentre alcuni studiosi ammettono l’esistenza di una relazione diretta (Garcia-Morales et al., 2007; Wu, 2007), altri ritengono che il vantaggio competitivo di un’impresa non derivi direttamente dalle capacità dinamiche, ma dalla riconfigurazione delle risorse e delle routine operative risultanti dalle capacità dinamiche stesse (Eisenhardt e Martin, 2000; Zahra et al., 2006). I meccanismi mediante i quali le capacità dinamiche influenzano la performance aziendale rimangono a tutt’oggi non chiari (Eriksson, 2014).

Dall’analisi della letteratura emerge inoltre una divergenza di visioni riguardo al grado di eterogeneità esistente nelle capacità dinamiche di imprese differenti. Secondo alcuni studiosi infatti tali capacità sono essenzialmente *firm-specific* ed uniche (Teece et al., 1997; Makadok, 2001) mentre secondo altri più imprese possono mostrare simili capacità dinamiche (Ei-

senhardt e Martin, 2000), tanto che si arriva a parlare di *industry dynamic capabilities* (Lampel e Shamsie, 2003). Le capacità dinamiche possono anche essere generate da particolari funzioni gestionali, come il marketing. Alcuni studiosi hanno introdotto in proposito il concetto di *“dynamic marketing capabilities”* (Bruni e Verona, 2009) per indicare quelle specifiche capacità dinamiche volte a sviluppare, diffondere ed integrare la conoscenza di mercato utile, nello sviluppo di nuovi prodotti e a modificare nel tempo il set delle competenze disponibili.

Il framework teorico che guiderà il successivo lavoro di indagine empirica è illustrato nella figura seguente, nell'ipotesi che il costrutto delle capacità dinamiche possa aiutare a spiegare la performance delle imprese di torrefazione sui mercati esteri. Esso si fonda sulla combinazione dei filoni di indagine sinteticamente indicati sopra.

Fig. 6: Framework teorico del lavoro



## 5. Metodologia di ricerca

Poiché l'obiettivo dello studio è di *“spiegare”* i fattori alla base della performance competitiva internazionale delle imprese, cercando di fornire una risposta al *“perché”*, circa la perdita di competitività delle imprese italiane, si è deciso di utilizzare la metodologia del *multiple cases study*, piuttosto che indagini di tipo quantitativo, volte primariamente al conseguimento di obiettivi confermativi (De Massis e Kotlar, 2014; Yin, 2003).

L'indagine qualitativa appare infatti particolarmente appropriata per spiegare il *“paradosso”* secondo il quale le imprese italiane, che sono state first-mover nello sviluppo delle competenze legate al caffè, non sono state poi in grado di sfruttare tale vantaggio a livello internazionale, stimolando e approfittando dell'espansione della domanda estera; ciò richiede infatti di andare ad esplorare in profondità i fattori *firm-specific*, che possono aver determinato tale incapacità. Il disegno della ricerca è illustrato nella tabella seguente:

Tab. 2: Il disegno della ricerca

N. di casi	6
Unità di analisi	- Strategie e processi di internazionalizzazione
Criteri di selezione	- Imprese esportatrici (con almeno il 10% del fatturato realizzato all'estero)
Fonti dei dati	- Dati primari: 6 interviste in profondità (di almeno due ore e mezza ciascuna) a imprenditori, export manager - Dati secondari: riviste specializzate di settore, siti web, presentazioni aziendali

Come evidenziato da Rouse e Dallenbach (1999), il focus su uno specifico settore dal quale vengono poi selezionate alcune imprese sufficientemente eterogenee tra loro, costituisce un fattore positivo ai fini della possibile generalizzazione dei risultati negli studi ricondotti alla *Resource-based view*. La selezione delle imprese che hanno formato l'oggetto di studio ha seguito la "logica della replicazione", secondo la quale più casi sono considerati come esperimenti multipli. Eisenhardt (1989) raccomanda un numero di casi compreso tra 4 e 10, in quanto tale numero può fornire una buona base per la "generalizzazione analitica" dei risultati ottenuti. Il nostro "campione" di n.6 imprese rientra pertanto in tale range. I dati sono stati raccolti su un periodo di due anni (2013-2014), usando diverse fonti, in modo da migliorarne la credibilità (Patton, 1990). La principale fonte sono state le interviste personali in profondità a *key informants* delle imprese, quali imprenditori ed export manager. Le interviste sono state semi-strutturate e ciascuna è stata individualmente condotta. In tutti i casi sono stati visitati gli stabilimenti di produzione delle imprese per ottenere una conoscenza più approfondita del processo manifatturiero. Dati secondari sono stati raccolti mediante l'analisi dei siti web delle imprese, delle presentazioni aziendali, e di articoli in riviste specializzate. È ben noto che l'integrazione di dati provenienti da fonti diverse permette al ricercatore di triangolare le informazioni raccolte e quindi di ottenere diverse prospettive con le quali osservare il fenomeno investigato (Denzin and Lincoln, 1994). Come Guercini (2004, 468) ha chiaramente rilevato "*research based on the study of cases is not linked to a single method of data gathering nor is it linked to a particular type of empirical evidence*". Tutte le interviste sono state registrate in modo digitale e trascritte in Word. Il report completo di ogni caso è stato poi inviato ai soggetti intervistati al fine di eliminare eventuali imprecisioni e correggere eventuali errori; inoltre, ulteriori informazioni sono state acquisite mediante uno scambio di email, finalizzato a chiarire alcuni dubbi. Al fine di organizzare e conservare tutti i dati raccolti, è stato creato un data base dei casi svolti. Le informazioni ottenute tramite le interviste sono state analizzate in due fasi (Miles and Huberman, 1994): dapprima si è proceduto a realizzare una descrizione di ciascun singolo caso che aiutasse ad acquisire un'elevata familiarità con la realtà aziendale (*within-case analysis*); successivamente i casi sono stati comparati al fine di individuare elementi in comune e/o elementi differenzianti (*cross-case analysis*). L'analisi ha riguardato alcuni "temi", particolarmente rilevanti ai fini dell'obiettivo conoscitivo del lavoro, quali:

- le strategie di entrata nei mercati esteri;
- il grado di internazionalizzazione, inteso come *export intensity* e diversificazione geografica dei mercati;
- le leve competitive impiegate nei mercati esteri;
- le politiche di marketing nei mercati esteri, con particolare riferimento a prodotto e comunicazione.

## 5. Risultati e discussione

### 5.1 Processi e strategie di internazionalizzazione delle imprese analizzate

Nella tabella n.3 vengono forniti i principali dati relativi ai sei casi aziendali selezionati; per motivi di riservatezza sono stati omessi i nomi. Si tratta di aziende, che presentano un differente grado di internazionalizzazione (misurato dall'*export intensity* e dal numero di mercati esteri serviti) e che hanno intrapreso l'attività di esportazione tra la fine degli anni ottanta e l'inizio degli anni duemila, stimulate in primis dalla sopraggiunta maturità del mercato italiano, ormai saturo e quindi contraddistinto da un'elevata intensità competitiva.

Alcune di loro operano su tutte e tre le aree di business del mercato del caffè – ho.re.ca., retail, vending/serving – mentre 3 sono specializzate nell'ho.re.ca. che rappresenta comunque la "porta di accesso" ai mercati esteri, per tutte le imprese esaminate. In altre parole, dapprima si punta a penetrare nel consumo extradomestico tramite l'ho.re.ca. e, soltanto dopo aver guadagnato una certa notorietà, si tenta la penetrazione nel retail che porta al consumo domestico.

Sono tutte imprese di piccola e media dimensione, così come la quasi totalità delle imprese del settore. Delle circa n.700 torrefazioni italiane infatti soltanto n.3 possono essere definite "grandi imprese", secondo i criteri definiti dall'UE e sono Lavazza, Illy e Segafredo Zanetti (Coffitalia, Annuario 2015-2016).

La principale area di destinazione dei prodotti è l'Europa occidentale e il Nord America per quattro delle sei aziende esaminate; soltanto in un'impresa è stato indicato il Medio Oriente e l'Asia come principali mercati di sbocco ed una ha indicato il mercato russo.

Tab. 3: Le imprese analizzate: alcuni dati sintetici (2014)

Impresa	Anno di costituzione	Inizio attività di export	Export intensity e n. mercati esteri serviti
A	1959	1992	50% 40 Paesi
B	1950	1995	30% 60 Paesi
C	1927	2001	28% 35Paesi
D	1979	2002	12% 42 Paesi
E	1972	1995	30% 30 Paesi
F	1929	1988	35% 45 Paesi

Fonte: ns. elaborazione sulla base di interviste dirette

L'espansione territoriale delle torrefazioni ha seguito un processo graduale: le imprese hanno dapprima focalizzato le proprie risorse sullo sviluppo del mercato domestico per poi affacciarsi sui mercati esteri, in una prima fase in modo sporadico (se non addirittura casuale, in prevalenza stimulate da ordini non sollecitati da parte di clienti esteri), e successivamente in modo più organizzato e consapevole. Tutte le aziende esaminate hanno quindi raggiunto lo stadio dell'esportazione "regolare", ma nessuna è arrivata agli investimenti diretti, pur essendo comunque cresciuto il livello di *commitment*, in termini di risorse dedicate ai mercati esteri. Prima manifestazione di questo *commitment* è stata la creazione di una struttura organizzativa specificatamente destinata alla gestione dell'export, la quale è ormai presente in tutte le aziende indagate.

L'esportazione tramite importatori/distributori di prodotti alimentari o specializzati nel mondo caffè è pertanto la strategia di entrata prevalente tra le imprese di torrefazione. Sono tali soggetti economici che provvedono poi a collocare il prodotto sul mercato estero attraverso la propria rete di distributori oppure direttamente. Sovente ad essi viene concessa l'esclusiva per la vendita del prodotto in una certa area geografica, allo scopo di aumentare la capacità di influenzarne le decisioni e i comportamenti e quindi recuperare parte del controllo sulle leve di marketing nel mercato estero. Solo nel caso A sono stati riscontrati *accordi di tipo equity* con partner locali (imprese di distribuzione), finalizzati a sfruttare competenze complementari. L'impresa produttrice fornisce al partner estero i propri prodotti ed il know how relativo al caffè; il partner estero, invece, fornisce l'accesso ai canali distributivi e le proprie conoscenze sulle caratteristiche della domanda locale.

Nessuna impresa ha realizzato un insediamento produttivo estero. Trattandosi di torrefazioni di piccola e media dimensione, numerosi sono gli ostacoli di natura economica ed organizzativa per la realizzazione di un insediamento produttivo. Non va inoltre sottovalutato il ruolo dell'*effetto country of origin del prodotto*. Il caffè è uno dei prodotti tipici del Made in Italy, «contraddistinto da una forte valenza culturale e da un prestigio che si esprimono anche nell'aver imposto termini tipicamente italiani legati al prodotto e alla sua lavorazione (espresso, cappuccino, bar) nel linguaggio internazionale» (de Luca e Pegan, 2013, p.6). Il timore di influire negativamente sulla percezione dei clienti esteri circa l'italianità del prodotto, scoraggia l'investimento all'estero.

La qualità del prodotto è la principale leva competitiva che le imprese esaminate utilizzano all'estero, nel presupposto che le caratteristiche qualitative del caffè italiano siano le migliori a livello internazionale e capaci di soddisfare le richieste dei clienti esteri. Si tratta di imprese familiari, che vantano una lunga tradizione nel mercato italiano (la più giovane è stata fondata nel 1979) e che pertanto hanno accumulato nel tempo un know-how significativo nella miscelazione, tostatura e confezionamento del pro-

dotto. La convinzione di realizzare prodotti di alta qualità, che possono soddisfare tutti i gusti, induce le imprese a offrire all'estero gli stessi prodotti creati e venduti nel mercato italiano; pertanto non vengono ideate miscele ad hoc per i mercati e/o clienti esteri, né il prodotto viene adattato, se non per rispondere a specifiche normative riguardo alla confezione. Particolarmente significativa la dichiarazione dell'export manager dell'azienda C: *"All'estero vendiamo lo stesso prodotto che viene venduto in Italia. Cambiamo in parte solo la confezione. Abbiamo le nostre miscele e basta. Quando fai qualità non ci sono problemi"*. La comunicazione nei mercati esteri viene normalmente effettuata dai distributori locali e l'impresa di torrefazione italiana si limita a fornire il materiale promozionale o qualche forma di supporto, ad esempio, per la partecipazione alle fiere locali. In proposito, il responsabile ufficio estero dell'impresa E ha dichiarato: *"La comunicazione la fanno i miei distributori perché stando in loco sanno meglio quali canali utilizzare per pubblicizzare il prodotto. Poi mi faccio mandare una copia della rivista in cui hanno comprato una pagina e la conservo"*.

## *5.2 I nodi critici della presenza all'estero delle imprese investigate*

Dall'analisi delle interviste fatte emergono i seguenti aspetti critici, relativi alla presenza all'estero delle imprese.

1. La prevalenza dell'esportazione indiretta, tramite importatori/distributori, quale strategia di entrata nei mercati esteri.

È ben noto che la strategia di entrata condiziona il "grado di controllo" che il management può esercitare sulle leve di marketing nel mercato estero: si può pertanto affermare che le aziende esaminate prediligono strategie di entrata che consentono un grado di controllo limitato, a fronte di un minor fabbisogno di risorse da investire e quindi di un minor rischio economico da affrontare. Ricorrendo infatti alla figura dell'importatore/distributore l'impresa di fatto perde il controllo sul processo di vendita nel mercato estero e sul brand. La significativa evoluzione che il contesto globale ha subito negli ultimi anni renderebbe necessario un maggior presidio dei mercati esteri, mediante modalità più impegnative, come l'apertura di unità operative o la conclusione di accordi con partner esteri. Ciò consentirebbe infatti di recuperare parte di quel controllo e anche di attivare un processo di apprendimento sulle caratteristiche del mercato estero, utile ad approfondirne la conoscenza e aumentare la familiarità con esso (Bertoli e Resciniti, 2013).

Anche la realizzazione di insediamenti produttivi esteri andrebbe rivalutata alla luce dell'importanza che alcuni attributi del prodotto caffè stanno acquisendo, agli occhi di un cliente estero sempre più esigente e preparato, quale, ad esempio, la "freschezza". Specialmente nei Paesi geo-

graficamente molto distanti e dove è presente un'industria locale del caffè (come nel caso dell'Australia), si pone il problema del mantenimento della qualità e dell'aroma, il quale potrebbe indurre il cliente estero ad acquistare un prodotto locale, piuttosto che il prodotto italiano.

2. La limitata gestione delle informazioni sui mercati esteri, sia nella selezione dei mercati in cui operare, sia nella definizione delle politiche di marketing per il mercato estero.

La principale fonte informativa è costituita dalla rete di conoscenze dell'imprenditore o degli export manager e la fiera rappresenta ancora la principale occasione di marketing intelligence dell'azienda, durante la quale si stabiliscono i primi contatti con i clienti esteri. Nella realtà osservata la scelta dei mercati non è frutto di un'attenta pianificazione, fondata sullo studio dell'ambiente di marketing estero, ma il risultato di un approccio "reattivo-opportunistico", anche per la mancanza di risorse umane adeguatamente preparate da dedicare a quell'attività. Tale approccio denota un atteggiamento passivo dell'azienda nei confronti dell'esportazione, e questo è stato dimostrato influire negativamente sulla performance (Cedrola e Battaglia, 2011; Brouthers e Nakos, 2005), in quanto può riflettersi in una scelta errata dei mercati verso i quali investire; lo scarso interesse dimostrato finora dalle aziende investigate verso i mercati emergenti, dove la domanda di caffè cresce a ritmi molto elevati (come l'Asia e l'America Latina) potrebbe essere il frutto di tale debolezza.

3. La struttura organizzativa sottodimensionata.

La strategia di internazionalizzazione è riconosciuta ormai da tutte le imprese esaminate come fondamentale per la crescita aziendale, ma le risorse che vengono dedicate a tale scopo appaiono ancora limitate. In alcuni casi aziendali esaminati, in particolare, emerge chiaramente un limite dimensionale, che è stato ormai raggiunto e che di fatto impedisce o rende difficile un ulteriore sviluppo sui mercati esteri. Esplicativa a tal proposito è la dichiarazione dell'export manager dell'azienda F: *"L'esiguità delle risorse umane fa sicuramente da collo di bottiglia ed è un nostro punto di debolezza. Si potrebbe fare molto di più all'estero, ma non c'è personale a sufficienza"*.

A ciò si aggiungono le difficoltà nei processi di vendita con soggetti economici esteri più strutturati e di maggiore dimensione (come le catene), che richiedono un set di competenze più articolato e diversificato, non soltanto sul prodotto, ma anche di natura legale e finanziaria.

4. Scarso o nullo adattamento dei prodotti all'estero.

Le imprese italiane si presentano sui mercati esteri con gli stessi prodotti venduti nel mercato italiano, con scarsi o nulli adattamenti, seguendo un approccio fortemente "etnocentrico". L'evoluzione della domanda a

livello internazionale, sempre più segmentata, rende opportuni però alcuni adattamenti, se non addirittura la creazione di miscele ad hoc. Ciò richiede, da un lato, una conoscenza più approfondita della domanda estera, al fine di capirne le preferenze e le richieste, dall'altro lato, maggiori investimenti nella ricerca e sviluppo di nuove miscele e di nuovi prodotti, che completino la gamma produttiva. Va infatti rilevato che, specialmente in certi mercati esteri, per essere competitivi occorre presentarsi con un portafoglio prodotti molto ampio, che comprenda anche altre tipologie di caffè oltre all'espresso (come il caffè filtro).

#### 5. Scarsa comunicazione di marketing sui mercati esteri.

Le imprese investono poco o nulla nella comunicazione di marketing verso i clienti esteri, per aumentare la visibilità e la notorietà del brand. Ciò si rivela particolarmente svantaggioso, considerando l'evoluzione che la struttura della domanda internazionale sta subendo, con la diffusione delle catene dell'ho.re.ca. La forza del proprio brand consente alla torrefazione di ridurre il rischio di comportamenti opportunistici da parte della catena e di aumentare anche il proprio potere contrattuale. Al di là della pubblicità televisiva o sulla carta stampata, che possono risultare troppo costose per tante piccole imprese, potrebbero essere impiegati strumenti innovativi, come il web e il mobile, che sono relativamente più economici. Tali nuovi media, ad esempio tramite la presenza sui social network, offrono il contesto ideale per coinvolgere il consumatore estero, creare "affinità" con esso e in un'ottica di medio-lungo periodo conquistarne la fiducia (Pascucci, 2013). Nella realtà però, se ne rileva un utilizzo ancora limitato specialmente in un'ottica di marketing internazionale.

### 5.3 Il ruolo delle capacità dinamiche

Alla base dei suddetti cinque nodi critici è possibile individuare alcune carenze che le aziende italiane mostrano in termini di capacità di rinnovare la propria *value proposition* offerta sui mercati esteri. Il contesto competitivo internazionale è profondamente cambiato ma la *value proposition* delle imprese italiane è rimasta sostanzialmente immutata, allontanandosi via via dagli emergenti fattori critici di successo. In altri termini, alle imprese di torrefazione sono venute a mancare quelle *dynamic capabilities* (Teece, 2007 e 2014), che avrebbero potuto alimentare il rinnovamento efficace delle competenze aziendali, maggiormente in linea con il nuovo scenario internazionale. Dall'analisi svolta emerge che le capacità dinamiche non influiscono in modo diretto sulla performance internazionale, ma tramite le conseguenze che esse producono sulla *value proposition* al mercato, la quale a sua volta è il risultato del rinnovamento nel set di competenze e di abilità aziendali. In particolare, è risultata critica l'assenza di "capacità dinamiche di

*marketing*” (Barrales-Molina *et al.*, 2014; Bruni e Verona, 2009), che si è concretizzata nella limitata capacità di percepire i nuovi trends della domanda internazionale, di valutare i mercati potenziali, di rinnovare e di ampliare la gamma produttiva, di valorizzare efficacemente il brand.

In primis, ciò dipende dalla carenza di risorse finanziarie, umane ed organizzative, tipica peraltro delle imprese di piccola e media dimensione, la quale condiziona la quantità e la qualità di investimenti che potrebbero essere effettuati, ad esempio, per potenziare l’organico dei dipartimenti export, per intraprendere una sistematica attività di ricerca ed analisi delle informazioni sui mercati esteri, per svolgere un’efficace comunicazione di marketing rivolta ai clienti esteri. Ma un ruolo fondamentale è svolto da un altro fattore. La lunga tradizione nell’espresso e l’elevata competenza tecnica sul prodotto delle imprese italiane se, da un lato, costituiscono un elemento differenziante rispetto ai competitors esteri, dall’altro lato, hanno di fatto disincentivato il rinnovamento e l’innovazione. I torrefattori italiani hanno da sempre fondato la loro competitività sul prodotto, presentandosi sullo scenario competitivo internazionale come i principali detentori del “sapere” sul caffè, sovente convinti che il caffè è (e sarà sempre) una prerogativa delle imprese italiane. Ma questo oggi non rispecchia più la realtà: come efficacemente affermato dal Presidente dell’Associazione Caffè Speciali Certificati e socio fondatore della *Specialty Coffee Association of Europe*, “abbiamo una terza ondata di movimenti e associazioni che addirittura nel mondo non considera più il fatto di essere italiano una cosa positiva ma la reputa negativa. Ad esempio, in questi ultimi anni in Corea del Sud l’essere italiano per un certo gruppo di persone non ha più quel fascino e quell’appeal che aveva 10 anni fa. 10 anni fa solo se ti presentavi e dicevi di essere un torrefattore italiano avevi una possibilità forte di entrare nel mercato. Oggi non è più così, la stessa cosa non succede più in Canada”<sup>8</sup>.

Il ricco patrimonio culturale accumulato nel tempo dalle imprese italiane non si è evoluto altrettanto velocemente di quanto è avvenuto all’estero e pertanto i “tradizionali” punti di forza delle imprese italiane si sono via via trasformati in *core rigidities* (Leonard-Barton, 1992), ostacolando di fatto il rinnovamento. Le caratteristiche del mercato italiano, in termini di struttura sia della domanda sia dell’offerta, hanno poi plasmato la storia, il patrimonio di conoscenze, le strategie delle imprese in una direzione diversa da quella prevalente a livello internazionale, creando di fatto una *path dependence*, che ha ostacolato lo sviluppo delle capacità dinamiche.

Non può sfuggire inoltre il prevalere di un “orientamento al prodotto” nelle imprese indagate. Non a caso dall’analisi dei casi aziendali è emerso che l’area della produzione e del controllo qualità sono quelle sulle quali si è

---

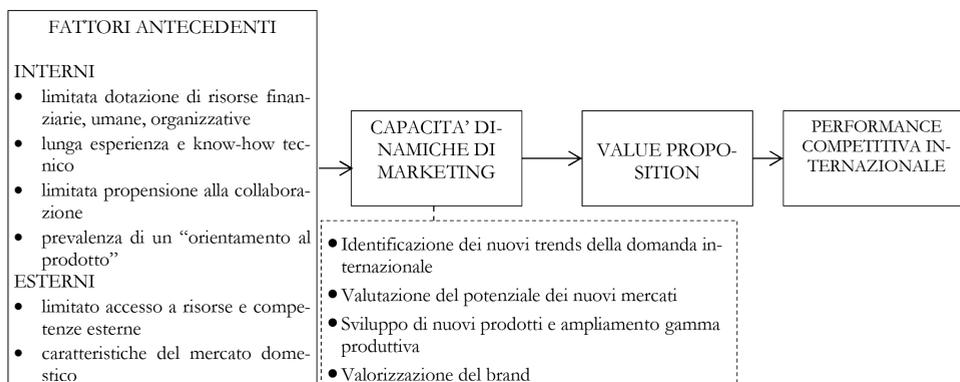
<sup>8</sup> Enrico Meschini durante la tavola rotonda “Quale futuro per l’espresso italiano”, che si è tenuta al Sigep di Rimini il 19 febbraio 2014.

maggiormente investito negli ultimi anni e che non esiste un vero e proprio ufficio marketing (tranne in un caso).

Infine, la scarsa propensione alla collaborazione, evidenziata anche nell'ambito delle strategie di entrata nei mercati esteri, di fatto limita la possibilità di accedere a risorse e a competenze complementari e di sfruttare le conoscenze dei partner esteri, che potrebbero invece essere preziose per arricchire la propria *market knowledge*.

Nella figura n.7 viene illustrato il framework concettuale risultante dall'analisi realizzata, il quale mostra la relazione tra capacità dinamiche (in termini di processi) e risultati (in termini di performance), oltre che gli antecedenti (interni ed esterni) la quale hanno influito sul mancato sviluppo delle prime, coerentemente con il framework teorico illustrato nella precedente Fig.6.

Fig. 7: Framework concettuale derivante dall'analisi dei casi aziendali



Fonte: ns. elaborazione sulla base dell'indagine empirica

## 6. Conclusioni

Pur non essendo il settore del caffè definibile come "turbolento" dal punto di vista tecnologico e di mercato, lo scenario internazionale nel quale le imprese italiane si stanno muovendo sta attraversando una significativa evoluzione negli ultimi anni, che ha introdotto non trascurabili elementi di "dinamicità". Di fronte a tale evoluzione, le aziende italiane sembrano in difficoltà e non riescono ad approfittare delle nuove opportunità, perdendo addirittura posizioni a livello internazionale. La perdita di competitività, dimostrata dal calo di tutti i principali indicatori *trade-based*, è stata soprattutto in termini di "valore", rispecchiando un peggioramento delle percezioni dei clienti esteri in merito al prodotto italiano. In altri termini, si è allargato il gap tra "qualità percepita" dalla domanda internazionale

e “qualità offerta” dalle imprese italiane. Pur presentando il limite della difficile generalizzabilità dei risultati conseguiti, il lavoro condotto offre alcuni interessanti spunti di riflessione sia per i manager, sia per gli studiosi.

Riguardo alle implicazioni manageriali, si evidenzia la necessità di maggiori investimenti volti a creare quelle competenze di marketing che appaiono oggi indispensabili per poter competere efficacemente a livello internazionale. Ad esempio, investendo nello sviluppo di una propria rete distributiva, sia per un maggior controllo del brand, sia per un maggior controllo sui processi di vendita. Il che non significa abbandonare il focus sul prodotto e sulla sua qualità, i quali devono rimanere elementi centrali della strategia competitiva delle torrefazioni italiane, ma piuttosto reinterpretare tale focus in funzione del mutato scenario internazionale. Fondamentale anche cominciare ad investire nella comunicazione verso i mercati esteri in modo più strutturato e strategico, poiché il “valore” creato tramite l’offerta di un prodotto di qualità possa essere efficacemente trasmesso al cliente estero. Altro fattore rilevante è la gestione delle informazioni; mentre fino a qualche anno fa il livello di complessità e di competitività del mercato globale era basso, e quindi vi era meno necessità di studiare in modo sistematico l’ambiente esterno, attualmente lo scenario è completamente differente e richiede uno sforzo maggiore in termini di raccolta e gestione delle informazioni, che servono sia per un efficace processo di selezione dei mercati, sia per acquisire quella conoscenza della domanda estera indispensabile a riavvicinare la *value proposition* alle richieste del mercato.

Riguardo alle implicazioni teoriche, il presente lavoro contribuisce innanzitutto al dibattito sulle determinanti del successo o del fallimento internazionale delle imprese, individuando nelle “capacità dinamiche” la principale fonte della performance competitiva sui mercati esteri. L’incapacità delle imprese di creare, adattare e riconfigurare le competenze accumulate nel tempo impedisce di fatto il “rinnovamento strategico” (Riviere e Suder, 2015) e l’adattamento della *value proposition* aziendale ai mutati contesti competitivi. In tal senso, il paper risponde alla necessità, evidenziata da diversi studiosi (Ambrosini e Bowman, 2009; Eriksson, 2014) di maggiore indagine empirica, specie di natura qualitativa, volta ad esplorare i meccanismi alla base della relazione tra capacità dinamiche e performance, integrando peraltro la prospettiva delle capacità dinamiche negli studi di *International Business*.

Federica Pascucci,  
Università Politecnica delle Marche,  
f.pascucci@univpm.it

## **Riassunto**

Le determinanti della performance delle imprese sui mercati esteri rimane tutt'ora una "big question" negli studi di *International Business*. L'obiettivo del lavoro è di fornire un contributo alla soluzione di tale quesito, mediante l'analisi della performance competitiva internazionale delle piccole e medie imprese di torrefazione italiane e delle sue determinanti. Il settore del caffè sta subendo profonde modificazioni da alcuni anni a questa parte e le imprese italiane stanno perdendo quote di mercato sui mercati esteri, nonostante l'aumento della domanda internazionale e nonostante il caffè sia uno dei simboli del Made in Italy. L'analisi empirica su n.6 casi aziendali particolarmente significativi ha evidenziato i nodi critici della presenza all'estero delle imprese, dai quali si evince che la perdita di competitività è da ricondurre in ultima analisi alla mancanza di "capacità dinamiche di marketing", che ha di fatto impedito il rinnovamento e l'innovazione della *value proposition* delle imprese.

## **Abstract**

The determinants of firms export performance represent a "big question" in International Business Studies. The purpose of this paper is to provide a solution to this question by analyzing the international competitive performance of small and medium Italian roasting companies and its determinants. The coffee industry has been changed for several years. Despite the increase in international demand and the fact that coffee is one of the Made in Italy symbols, Italian companies are now losing market share in foreign markets. The empirical analysis of six case studies highlighted the critical issues linked to the international business presence and ultimately showed that the loss of competitiveness is due mainly to the lack of "dynamic marketing capabilities", which has effectively prevented the firms to innovate and renewal their value proposition.

## **Classificazione JEL: M**

**Parole chiave (Keywords):** caffè, PMI, competitività internazionale, capacità dinamiche di marketing (coffee, SMEs, international competitiveness, dynamic marketing capabilities)

## **Bibliografia**

- Ambrosini, V., Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management Review*, 11(1), 29-49. doi:10.1111/j.1468-2370.2008.00251x
- Barney, J. (1991) Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99–120
- Barrales-Molina, V., Martinez-Lopez, F.J., Gazquez-Abad, J.C. (2014). Dynamic marketing capabilities: toward an integrative framework. *International Journal of Management Review*, 16, 397-416. doi:10.1111/ijmr.12026
- Bertoli, G., Resciniti R. (2013). Made in Italy e country of origin effect. *Mercati e Competitività*, 2, 13-36
- Borin, A., Lamieri, M. (2007). Misurare la qualità dei beni nel commercio internazionale. In A.Lanza e B.Quintieri (a cura di), *L'export italiano alla sfida della qualità*. Cosenza: Rubbettino Editore
- Brouthers, L.E., Nakos, G. (2005). The role of systematic international market selection on small firms' export performance. *Journal of Small Business Management*, 43, 363–381. doi:10.1111/j.1540-627X.2005.00142.x
- Bruni, D.S., Verona, G. (2009). Dynamic marketing capabilities in science-based firms: an exploratory investigation of the pharmaceutical industry. *British Journal of Management*, 20, 101-117. doi:10.1111/j.1467-8551.2008.00615.x
- Buckley, P.J., Pass, C.L., Prescott, K. (1988). Measures of international competitiveness: a critical survey. *Journal of Marketing Management*, 4, 175-200. doi:10.1080/0267257X.1988.9964068
- Cedrola, E., Battaglia, L. (2011). Piccole e medie imprese e internazionalità: strategie di business, relazioni e innovazione. *Sinergie*, 85, 71-92
- Ciambotti, M., Palazzi, F. (2015). Medie imprese italiane: un'indagine sui valori d'impresa. *Piccola Impresa/Small Business*, 1, 10-30. doi: 10.14596/pisb.174
- Cioppi, M., & Buratti, A. (2014). La dimensione relazionale nei siti web delle agenzie di viaggio on-line. *Piccola Impresa/Small Business*, 2, 13-26. doi: 10.14596/pisb.172
- de Luca, P., Pegan, G. (2013). I coffee shop italiani nel quadro competitivo internazionale: una ricerca qualitativa sul mercato USA. Atti del X° Convegno Annuale della Società Italiana di Marketing, Università degli Studi di Milano Bicocca, Milano, 3-4 ottobre
- Depperu, D. (2006). La competitività internazionale delle imprese. Milano: Il Sole 24 Ore
- Denzin, N.K., Lincoln, Y.s. (1994). Introduction: entering the field of qualitative research. In N.K. Denzin & Y.S. Lincoln (Ed.), *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage Publications
- De Massis, A., Kotlar, J. (2014). The case study method in family business research: guidelines for qualitative scholarship. *Journal of Family Business Strategy*, 5,15-29. doi:10.1016/j.jfbs.2014.01.007
- Dhanaraj, C., Beamish, P.W. (2003). A resource-based approach to the study of export performance. *Journal of Small Business Management*, 4, 242-261. doi:10.1111/1540-627X.00080
- Easterby-Smith, M., Prieto, I.M. (2008). Dynamic capabilities and knowledge management: an integrative role for learning? *British Journal of Management*, 19, 235-249. doi: 10.1111/j.1467-8551.2007.00543.x
- Eisenhardt, K.M. (1989). Building theory from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550. doi: 10.5465/AMR.1989.4308385
- Eisenhardt, K. M., Martin, J. A. (2000). Dynamic Capabilities: What Are They? *Strategic Management Journal*, 21, 1105– 1121
- Eriksson, T. (2014). Processes, antecedents and outcomes of dynamic capabilities. *Scandinavian Journal of Management*, 30, 65-82. doi:10.1016/j.scaman.2013.05.001
- Euromonitor International (2014). State of the coffee market in North America

Fahy, J. (2002). A resource-based analysis of sustainable competitive advantage in a global environment. *International Marketing Review*, 11, 57-77. doi:10.1016/S0969-5931(01)00047-6

Garcia-Morales, V.J., Ruiz-Moreno, A., Llorens-Montes, F.J. (2007). Effects of technology absorptive capacity and technology proactivity on organizational learning, innovation and performance: an empirical examination. *Technology Analysis & Strategic Management*, 19(4), 527-558

Giuli, M. (2014). Evoluzione dell'espresso nel mondo: da prodotto italiano a prodotto globale. In M.Giuli, F.Pascucci, Il ritorno alla competitività dell'espresso italiano. Situazione attuale e prospettive future per le imprese della torrefazione di caffè. Milano: Franco Angeli

Guercini, S. (2004). Developing the researcher-manager interface in the case analysis process. *Management Decision*, 42(3/4), 464-472. doi: 10.1108/00251740410518921

Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D. J., Winter, S.G. (2007). *Dynamic Capabilities- Understanding Strategic Change In Organizations*. Blackwell Publishing

Kang, J., Tang, L., Lee, J.Y., Bosselman, R.H. (2012). Understanding consumer behaviour in name-brand Korean coffee shop: the role of self-congruity and functional congruity. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 809-818. doi:10.1016/j.ijhm.2011.09.017

Labbe, D., Ferrage, A., Rytz, A., Pace, J., Martin, N. (2015). Pleasantness, emotions and perceptions induced by coffee beverage experience depend on the consumption motivation. *Food Quality and Preference*, 44, 56-61. doi: 10.1016/j.foodqual.2015.03.017

Lampel, J., Shamsie, J. (2003). Capabilities in motion: new organizational forms and the reshaping of the Hollywood movie industry. *Journal of Management Studies*, 40, 2189-2210

Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13 (special issue), 111-125. doi: 10.1002/smj.4250131009

Maguire, J.S., Hub, D. (2013). Not a simple coffee shop: local, global and glocal dimensions of the consumption of Starbucks in China. *Social Identities: Journal for Race, Nation and Culture*, 19(5), 670-684. doi:10.1080/13504630.2013.835509

Makadok, R. (2001) Toward a Synthesis of the Resource-Based View and Dynamic-Capability Views of Rent Creation. *Strategic Management Journal*, 22, 387-401

Miles, M.B., Huberman, A.M. (1994). *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. Thousand Oaks: Sage publications.

Mintzberg, H., McHugh, A. (1985). Strategy formation in an adhocracy. *Administrative Science Quarterly*, 30(2), 160-197

Monducci, R. (2015). *Annuario Istat-Ice 2015*. Disponibile sul sito [http://www.ice.it/statistiche/rapporto\\_2015/Istat\\_%20ICE%202015\\_%20Monducci%20\\_DEF.pdf](http://www.ice.it/statistiche/rapporto_2015/Istat_%20ICE%202015_%20Monducci%20_DEF.pdf); accesso 29/06/2016

OCSE (2014). *Rapporto OCSE 2014: Le politiche per le PMI e l'Imprenditorialità in Italia*

Pascucci, F. (2013). *Strategie di marketing online per il vantaggio competitivo aziendale*. Bologna: Società Editrice Esculapio

Passeri, R., Mazzi, C., Viassone, M. (2014). Il circolo virtuoso tra regional brand e attrattività Regionale: prime evidenze dalle regioni italiane. *Piccola Impresa/Small Business*, 1, 13-37. doi: 10.14596/pisb.162.

Patton, M.Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. Newbury Park: Sage Publications

Pencarelli, T., Cioppi, M., & Forlani, F. (2015). L'impatto del web 2.0 sul marketing delle piccole imprese alberghiere. *Piccola Impresa/Small Business*, 2. DOI:<http://dx.doi.org/10.14596/pisb.146>.

Peng, M.W. (2004). Identifying the Big Question in International Business Research. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 99-108

Rouse, M., Daellenbach, U. (1999). Rethinking research methods for the resource based perspective: isolating sources of sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 5, 5-25

Riviere, M., Suder, G. (2015). Perspectives on strategic internationalization: developing capabilities for renewal. *International Business Review*, article in press, doi:10.1016/j.ibusrew.2015.10.004

Sapienza, H., Autio, E., George, G., Zahra, S. (2006). A Capabilities Perspective on the Effects of Early Internationalisation on Firm Survival and Growth. *Academy of Management Review*, 31(4), 914-933

Savara, T. (2014). Consumer and innovation trends and future growth opportunities in coffee. Ico Coffee Seminar 2014

Smith Maguire, J., Hu, D. (2013). Not a simple coffee shop: local, global and glocal dimensions of the consumption of Starbucks in Cina. *Social Identities*, 19, 670-684. doi:10.1080/13504630.2013.835509

Teece, D.J. (2014). A dynamic capabilities entrepreneurial theory of the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 45, 8-37. doi:10.1057/jibs.2013.54

Teece, D.J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28, 1319-1350. doi:10.1002/smj.640

Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18, 7, 509-533

Traill, B., da Silva, J.G. (1996). Measuring international competitiveness: the case of the European food industry. *International Business Review*, 5, 151-166. doi:10.1016/0969-5931(96)00003-0

Yin, R. (2003). *Applications of case study research*. Londra: Sage Publication Inc.

Wu, L. (2007). Entrepreneurial resources, dynamic capabilities and start-up performance of Taiwan's high-tech firms. *Journal of Business Research*, 60(5), 549-555

Zhara, S.A., Sapienza, H.J., Davidson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: a review, model and research agenda. *The Journal of Management Studies*, 43(4), 917-955