



Collana Working Paper n. 4/2009

**OSSERVATORIO
SULL'IMPRENDITORIALITÀ
DELLA PROVINCIA DI CREMONA**

Focus INTERNAZIONALIZZAZIONE

Hanno partecipato alla ricerca:

Donatella Depperu Direttore CERSI
Daniele Cerrato CERSI
Daniele Ghezzi CERSI
Alessandra Todisco CERSI

donatella.depperu@unicatt.it
daniele.cerrato@unicatt.it
daniele.ghezzi@unicatt.it
alessandra.todisco@unicatt.it

In caso di citazione in altri lavori, si prega di indicarlo in bibliografia nel seguente formato:

CERSI (2009), *Osservatorio sull'imprenditorialità della Provincia di Cremona – Focus Internazionalizzazione*, Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale – Università Cattolica del Sacro Cuore, Cremona, Dicembre 2009.

Il CERSI (Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale) è un centro di ricerca fondato nell'aprile 2006 a Cremona dalla Facoltà di Economia dell'Università Cattolica del Sacro Cuore. È dedicato all'analisi dei percorsi di sviluppo delle imprese - soprattutto di piccole e medie dimensioni - e su questo tema svolge attività di ricerca, di formazione (rivolta a imprenditori e manager) e di affiancamento alle imprese.

CERSI - Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale

Università Cattolica del Sacro Cuore

Via Milano 24 – 26100 Cremona

Tel. ++39 0372 499.113/138/110

Fax ++39 0372 499.133

e-mail: cersi@unicatt.it

web site: www.unicatt.it/CERSI

Indice

| | |
|--|----|
| 1. Premessa metodologica..... | 5 |
| 2. Introduzione | 7 |
| 3. Il campione oggetto d'indagine..... | 11 |
| 3.1. Composizione del campione | 11 |
| 3.2. Generazione imprenditoriale | 12 |
| 3.3. Assetto proprietario..... | 12 |
| 3.4. Management..... | 13 |
| 3.5. Sistema competitivo..... | 15 |
| 4. Strategie e modalità d'internazionalizzazione..... | 17 |
| 4.1. Mercati serviti ed esperienza internazionale | 17 |
| 4.2. Modalità di presenza estera | 19 |
| 4.3. Fonti di vantaggio competitivo sui mercati esteri | 19 |
| 4.4. Approccio all'internazionalizzazione..... | 20 |
| 5. Internazionalizzazione e performance economiche..... | 23 |

Indice delle tabelle

| | |
|--|----|
| Tabella 2.1 Interscambio commerciale Cremona -Unione europea 25 per sezioni 'CPATECO'-I-IV trimestre 2008..... | 7 |
| Tabella 2.2 Interscambio commerciale Cremona -Unione eur. a 25 per divisioni 'CPATECO' dati al I trim. 2008 | 8 |
| Tabella 3.1 Distribuzione delle imprese per classe di fatturato e classe di dipendenti | 11 |
| Tabella 3.2 Assetto proprietario e settore..... | 13 |
| Tabella 3.3 Appartenenza ad un gruppo | 13 |
| Tabella 3.4 Profilo dei dirigenti (dati aggregati) | 13 |
| Tabella 3.5 Localizzazione principale concorrente | 15 |
| Tabella 3.6 Modifiche al contesto competitivo dovute ad economie emergenti..... | 16 |
| Tabella 4.1 Fatturato estero (% sul fatturato totale)..... | 17 |
| Tabella 4.2 Anno d'inizio attività estera dell'impresa | 18 |
| Tabella 4.3 Anno d'inizio attività estera per classe dimensionale delle imprese | 18 |
| Tabella 4.4 Modalità di presenza estera..... | 19 |
| Tabella 4.5 Giudizio medio sui fattori competitivi sui mercati esteri | 20 |
| Tabella 4.6 Giudizio sulle performance nei mercati esteri | 20 |
| Tabella 4.7 Le ragioni alla base dello sviluppo internazionale | 20 |
| Tabella 4.8 Fonti di informazioni utili al processo di internazionalizzazione (a) | 21 |
| Tabella 4.9 Fonti di informazioni utili al processo di internazionalizzazione (b) | 21 |
| Tabella 5.1 EBITDA e Internazionalizzazione | 23 |

Indice delle figure

| | |
|--|----|
| Figura 2.1 Serie mensile delle esportazioni totali di Cremona, Italia e Regione Lombardia (stima trend ciclo, base anno 2000=100) | 9 |
| Figura 2.2 Serie mensile delle esportazioni totali di Cremona nei paese UE-25 e Extra UE- 25 (stima trend ciclo, base anno 2000=100) | 10 |
| Figura 3.1 Distribuzione del campione per settore di attività | 11 |
| Figura 3.2 Generazione imprenditoriale | 12 |
| Figura 3.3 Articolazione del campione per assetto proprietario | 12 |
| Figura 3.4 Posizionamento competitivo delle imprese..... | 15 |
| Figura 4.1 Distribuzione del fatturato aziendale per area geografica..... | 17 |

1. Premessa metodologica

Nel presente rapporto sono presentati i risultati di un'indagine empirica condotta su un campione di 29 imprese operanti nella provincia di Cremona.

L'internazionalizzazione rappresenta il tema-chiave alla base della ricerca, condotta con l'intento di identificare le caratteristiche fondamentali, qualitative e quantitative, della presenza delle imprese nei mercati esteri.

La base di partenza per la selezione del campione è stato il database dell'Osservatorio sull'Imprenditorialità della provincia di Cremona elaborato annualmente dal CERSI. Delle imprese incluse nell'Osservatorio ci si è focalizzati, in particolare, su quelle del settore agroalimentare, particolarmente attive sui mercati esteri. Sebbene di grande rilevanza per l'economia cremonese, tale settore è stato finora poco indagato negli aspetti legati all'internazionalizzazione.

La raccolta dei dati è avvenuta tra la fine del 2008 e l'inizio del 2009 attraverso la somministrazione di un questionario. Tale questionario, composto prevalentemente da domande chiuse, è stato articolato nelle seguenti sezioni: informazioni generali relative all'azienda (dimensione, assetto proprietario, anno di costituzione, management e personale); strategia e modalità d'internazionalizzazione; caratteristiche dell'offerta e vantaggi competitivi; alleanze e partnership; assetto organizzativo.

Per quanto riguarda le modalità di somministrazione, le imprese sono state inizialmente contattate telefonicamente dai ricercatori del CERSI per sondare la disponibilità a partecipare al progetto di ricerca.

Complessivamente, sono state individuate 123 imprese. Di queste, 32 hanno risposto positivamente al primo contatto e 29 hanno partecipato effettivamente al progetto.

I questionari sono stati inviati via posta elettronica. In alcuni casi, imprenditori e manager sono stati direttamente intervistati da ricercatori del CERSI, allo scopo sia di valutare, attraverso l'interazione con le imprese, l'emergere di tematiche di particolare interesse, meritevoli di approfondimento. Le interviste hanno, inoltre, consentito di rilevare, oltre a dati quantitativi, anche opinioni, considerazioni, attese, percezioni dei soggetti intervistati e, in tal modo, approfondire gli elementi di complessità gestionale, strategica ed organizzativa, legati al perseguimento di determinati percorsi di sviluppo internazionale da parte delle imprese analizzate.

Oltre ai dati primari derivanti dalla somministrazione dei questionari, ulteriori dati, relativi alle performance economiche delle imprese, sono stati raccolti attraverso AIDA, una banca dati prodotta da Bureau van Dijk Electronic Publishing, contenente i dati di bilancio di 280.000 società italiane.

Pur nella consapevolezza dei limiti che la ricerca realizzata presenta, l'auspicio è che questo rapporto possa offrire ai protagonisti del mondo imprenditoriale locale interessanti spunti di riflessione, in un contesto in cui appaiono sempre maggiori le sfide imposte dalla competizione internazionale.

2. Introduzione

Dall'analisi dei dati statistici Istat-COEWeb a disposizione per il triennio 2006-2008 inerenti le esportazioni e le importazioni rispetto al mercato europeo a 25 paesi, emergono i seguenti trend per la provincia di Cremona (tab. 2.1):

- Le esportazioni di prodotti dell'agricoltura, caccia e silvicoltura crescono in misura superiore (circa 23 punti percentuali) alle importazioni, registrando un +35% che conferma l'importanza del settore per l'economia non solo cremonese, ma, in generale, lombarda, che segna un +39% di export nello stesso periodo di tempo.

- I prodotti manufatti e trasformati, al contrario, registrano nel triennio in esame un significativo incremento delle importazioni (+32,5%) a fronte di un livello di esportazioni che si è mantenuto pressoché stabile. Per questa categoria, il confronto con i valori registrati dalla regione Lombardia è penalizzante, in quanto quest'ultima registra un incremento delle esportazioni intorno al 6% e una sostanziale stabilità dei livelli di importazioni.

Tabella 2.1 Interscambio commerciale Cremona - Unione europea 25 per sezioni 'CPATECO'-I-IV trimestre 2008

| Categorie merceologiche | crescita % valore IMP (2006-2008) | crescita % valore EXP (2006-2008) |
|---|--------------------------------------|--------------------------------------|
| A-PRODOTTI DELL'AGRICOLTURA, DELLA CACCIA E DELLA SILVICOLTURA | 12,63 | 35,04 |
| B-PRODOTTI DELLA PESCA E DELLA PISCICOLTURA | -93,88 | n.d. |
| C-MINERALI ENERGETICI E NON ENERGETICI | 278,23 | 469,89 |
| D-PRODOTTI TRASFORMATI E MANUFATTI | 32,50 | 0,81 |
| E-ENERGIA ELETTRICA, GAS E ACQUA | n.d. | -100,00 |
| K-PRODOTTI DELLE ATTIVITA' INFORMATICHE, PROFESSIONALI ED IMPRENDITORIALI | -90,71 | n.d. |
| O-PRODOTTI DI ALTRI SERVIZI PUBBLICI, SOCIALI E PERSONALI | 9809,22 | n.d. |
| R-MERCI DICHIARATE COME PROVVISI DI BORDO, MERCI NAZIONALI DI RITORNO E RESPINTE, MERCI VARIE | 67,48 | n.d. |

Fonte: Elaborazione CERSI su dati ISTAT-COEWeb 2006-2008

La provincia cremonese, inoltre, non dimostra una grande autonomia in termini di soddisfacimento del fabbisogno energetico, come testimoniato dal quasi totale azzeramento delle esportazioni di energia elettrica, gas e acqua, cui corrisponde un incremento molto marcato delle importazioni, che passano dai circa 45.000 euro del 2007 agli oltre 3,5 milioni di euro dell'anno successivo.

Considerando invece la regione nel suo complesso, si nota come la Lombardia abbia incrementato le esportazioni di energia nelle sue varie forme per circa il 15% nel triennio. Osservando più nel dettaglio le dinamiche di interscambio commerciale tra la provincia di Cremona e l'Unione Europea a 25, riportati nella tabella 2.2, è possibile riscontrare un incremento delle esportazioni dei prodotti alimentari e delle bevande pari al 12,4%, mentre il settore del tessile, abbigliamento, calzature ed accessori, nel triennio in esame non ha registrato nel complesso performance esportative di segno positivo. In particolare, i prodotti di abbigliamento e pellicce registrano un calo del 23%, a fronte di una diminuzione del 4,5 dei prodotti tessili. Questo dato va di pari passo con il periodo di crisi delle esportazioni registrato anche a livello regionale, con trend negativi per le categorie del tessile e abbigliamento ad eccezione però dei prodotti in cuoio, degli accessori e delle calzature, che registrano una crescita del fatturato da esportazioni pari al 19% circa.

Nel complesso, tutto il settore dei prodotti chimici e di quelli metallurgici presenta un livello crescente delle esportazioni, a conferma della tradizione di qualità della produzione locale e della sua relativa vocazione ai mercati internazionali. In particolare, spiccano, con una crescita delle esportazioni superiore al 27% circa, i prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi, le macchine e gli apparecchi metallici. Interessante è notare come invece a livello regionale i

primi si attestino intorno ad un -4,2%, mentre invece il settore delle macchine ed apparecchiature, per quanto in crescita, registri un incremento delle esportazioni inferiore al dato di Cremona di circa 10 punti percentuali (+16,6%).

In crisi appare il settore del legno, ricomprendendo tanto i prodotti in legno e sughero genericamente intesi, quanto il settore del mobile. Se i primi, infatti, registrano un decremento delle esportazioni pari a circa il 35%, il secondo segna una diminuzione dell'attività sui mercati internazionali di circa 5 punti percentuali, a fronte invece di un incremento di più dell'8% a livello regionale.

Tabella 2.2 Interscambio commerciale Cremona - Unione eur. a 25 per divisioni 'CPATECO' dati al I trim. 2008

| DIVISIONI | Crescita % valore IMP (2006-2008) | Crescita % valore EXP (2006-2008) |
|---|--------------------------------------|--------------------------------------|
| AA01-Prodotti dell'agricoltura e della caccia | 3,6 | -39,5 |
| DA15-Prodotti alimentari e bevande | -14,6 | 12,4 |
| DB17-Prodotti tessili | -29,6 | -4,5 |
| DB18-Articoli di abbigliamento; pellicce | -65,0 | -23,2 |
| DC19-Cuoio, articoli da viaggio, borse, marocchineria, selleria e calzature | 13,3 | -7,4 |
| DE21-Pasta da carta, carta, cartone e prodotti di carta | 38,0 | -22,1 |
| DE22-Prodotti dell'editoria e della stampa e supporti registrati | 60,0 | -36,7 |
| DG24-Prodotti chimici e fibre sintetiche e artificiali | 30,9 | 26,1 |
| DH25-Articoli in gomma e materie plastiche | -10,9 | 16,5 |
| DI26-Prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi | 37,6 | 27,8 |
| DJ27-Prodotti della metallurgia | 88,6 | 8,7 |
| DJ28-Prodotti in metallo, esclusi macchine e impianti | 2,4 | 2,9 |
| DK29-Macchine ed apparecchi meccanici | 56,2 | 26,9 |
| DN36-Mobili e altri prodotti delle industrie manifatturiere n.c.a. | 26,5 | -4,9 |

Fonte: Elaborazione CERSI su dati ISTAT-COEWeb 2006-2008

Fornire una panoramica complessiva delle dinamiche commerciali caratterizzanti le imprese cremonesi a partire dall'analisi dei dati riportati in tabella non è semplice.

A livello generale, un incremento delle esportazioni potrebbe essere un indicatore del miglioramento della competitività internazionale delle imprese, che però può essere ascritta a diversi fattori.

Alcuni di questi sono prettamente di carattere aziendale (come ad esempio la qualità dei prodotti e la convenienza della loro offerta), mentre altri sono più legati alla congiuntura economica; a titolo di esempio si pensi alle oscillazioni del mercato dei cambi. E' quindi, facile intuire come la diversa natura di tali fattori possa determinare diversi scenari futuri legati allo sviluppo economico delle imprese di un territorio e, conseguentemente, come possa influenzare le scelte strategiche e i processi di gestione delle imprese interessate.

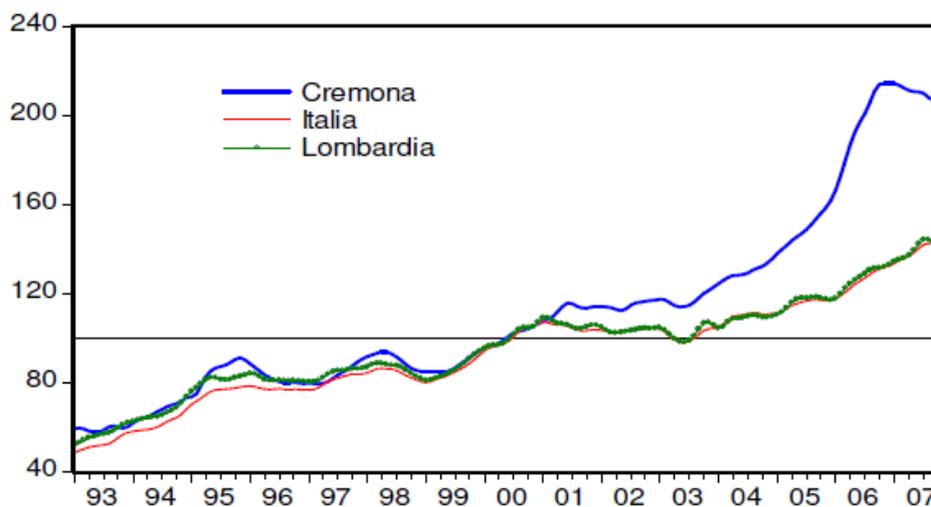
Allo stesso modo, osservando le dinamiche delle importazioni, è possibile interpretare un loro incremento come un indicatore di una fase economica espansiva, se ad esempio fanno riferimento a fonti energetiche o a materie prime o semilavorate destinate all'industria

manifatturiera. Possono però essere, altresì, il segnale della perdita di competitività di un settore locale se i prodotti importati vanno a sostituire quelli tradizionalmente realizzati dalle imprese presenti sul territorio.

Da uno studio pubblicato nel gennaio 2008 dal SIES (Servizio Informativo Economico e Sociale) dell'Università Cattolica del Sacro Cuore emergono alcuni spunti per meglio comprendere i trend delle dinamiche esportative delle imprese cremonesi.

Come si osserva dalla figura 2.1, a partire dal 2001 la crescita percentuale delle esportazioni totali della provincia di Cremona ha superato le performance registrate sia a livello di paese (Italia) che regionale (per la Lombardia).

Figura 2.1 Serie mensile delle esportazioni totali di Cremona, Italia e Regione Lombardia (stima trend ciclo, base anno 2000=100)

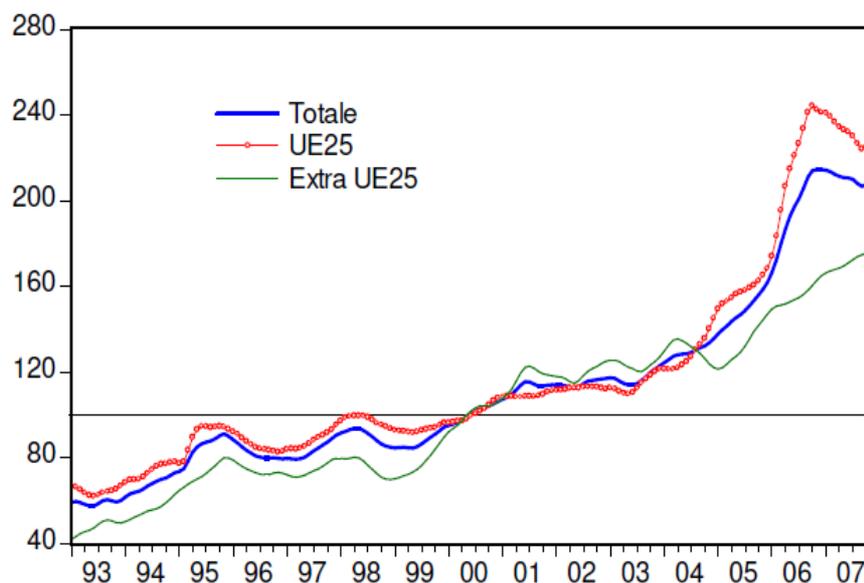


Fonte: SIES (2008)

Le esportazioni, inoltre, sono state maggiormente indirizzate verso i paesi dell'Unione Europea a 25 (pari al 72% nel 2007 delle esportazioni totali) rispetto ai paesi extra-UE (fig. 2.2).

Questo dato appare in linea con le dinamiche esportative "tipiche" delle imprese di minori dimensioni, soprattutto se confrontate con le strategie adottate dalle grandi imprese multinazionali. Nel caso delle prime, infatti, si potrebbe ragionevolmente ritenere che sia in qualche misura più facile raggiungere mercati geografici più prossimi a quello domestico, che nel caso delle imprese italiane sono i mercati appartenenti all'area europea, piuttosto che mercati lontani e meno noti, quali quelli d'oltreoceano.

Figura 2.2 Serie mensile delle esportazioni totali di Cremona nei paese UE-25 e Extra UE-25 (stima trend ciclo, base anno 2000=100)



Fonte: SIES (2008)

Nel 2006 le esportazioni manifatturiere totali di Cremona erano quasi raddoppiate in valore rispetto al 2000. Ciò a fronte di una crescita nello stesso periodo delle esportazioni lombarde e italiane che per entrambe si è attestata intorno al 26% circa. Questo aumento ha portato a una conseguente crescita del peso percentuale delle esportazioni manifatturiere cremonesi sulla regione Lombardia e sull'intero paese, rispettivamente del 3% circa (+80,7%) e del 0,9% (+68,7 circa).

Se questi indicatori a prima vista lanciano segnali positivi circa lo stato di salute delle imprese cremonesi, e specialmente del loro dinamismo sui mercati esteri, ciò non toglie che in chiave prospettica molti siano ancora gli aspetti da approfondire circa le strategie aziendali che possano continuare a stimolare la crescita e migliorare la competitività delle "nostre" aziende in chiave internazionale.

3. Il campione oggetto d'indagine

3.1 Composizione

La tabella 3.1 descrive la distribuzione delle imprese oggetto d'indagine in funzione della dimensione, valutata in base sia al numero dei dipendenti che al fatturato (in milioni di euro).

Tabella 3.1 Distribuzione delle imprese per classe di fatturato e classe di dipendenti

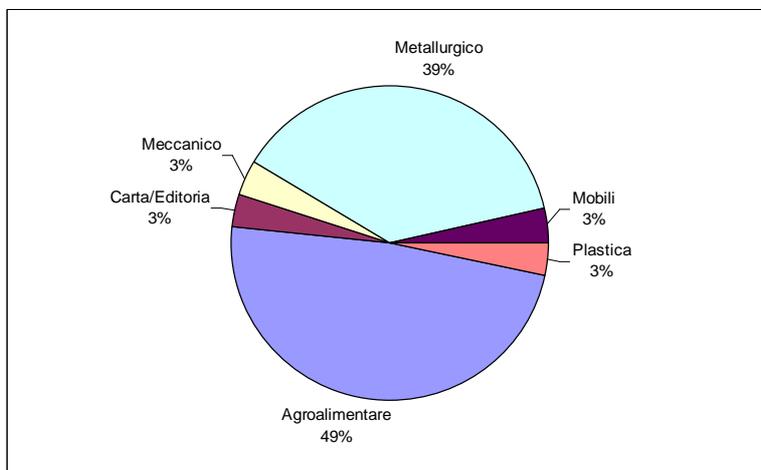
| Classe fatturato | Classe dipendenti | | | Totale |
|------------------|-------------------|----------|----------|-----------|
| | <50 | 50-250 | >250 | |
| <10 | 13 | 1 | - | 14 |
| 10-25 | 3 | 1 | - | 4 |
| 25-50 | 1 | 2 | - | 3 |
| >50 | - | 4 | 4 | 8 |
| Totale | 17 | 8 | 4 | 29 |

Fonte: Elaborazione dell'Osservatorio CERSI

Le piccole imprese costituiscono la parte predominante del campione: circa il 50% delle imprese (14 su 29) hanno un fatturato inferiore ai 10 milioni di euro (14 su 29) e meno di 50 dipendenti (13). Solo 4 imprese (circa il 10% del totale) possono considerarsi di grandi dimensioni, avendo oltre 250 dipendenti, mentre 8 sono le imprese con un fatturato superiore ai 50 milioni di euro.

La figura 3.1 mostra la distribuzione del campione per settore di attività.

Figura 3.1 Distribuzione del campione per settore di attività



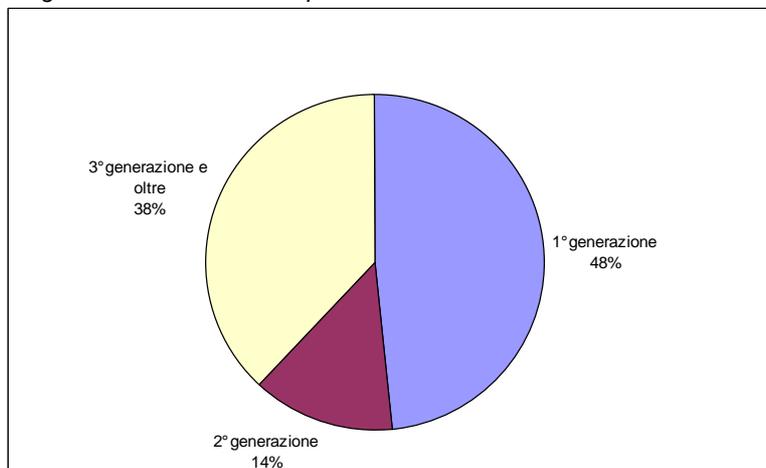
Fonte: Elaborazione dell'Osservatorio CERSI

Agroalimentare e metallurgico sono i settori prevalenti ed insieme contano 25 delle 29 imprese indagate. Per tale motivo, parte delle analisi di seguito presentate distinguono le imprese in due gruppi principali, a seconda che le imprese appartengano o meno al settore agroalimentare.

3.2 Generazione imprenditoriale

Si riscontra una certa eterogeneità in termini di età delle imprese (fig. 3.2): circa la metà delle imprese (48%) è alla prima generazione imprenditoriale, il 14% è alla seconda e l'8% è alla terza od oltre.

Figura 3.2 Generazione imprenditoriale



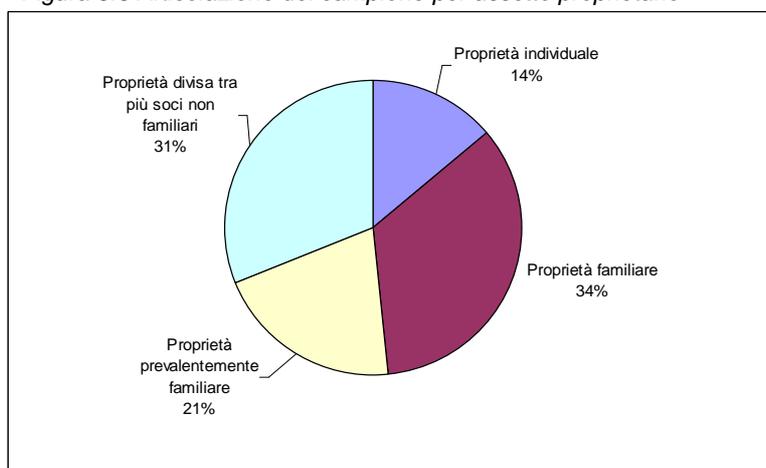
Fonte: Elaborazione dell'Osservatorio CERSI

In particolare, le piccole imprese sono le più giovani: 12 delle 17 imprese con meno di 50 dipendenti sono alla prima o seconda generazione imprenditoriale. D'altro canto, 3 delle 4 grandi imprese analizzate sono alla terza generazione od oltre, il che dimostra che tali imprese sono state in grado di acquisire nel tempo vantaggi competitivi e di dotarsi di assetti organizzativi, che hanno permesso loro di superare le criticità del passaggio generazionale.

3.3 Assetto proprietario

Dal punto di vista dell'assetto proprietario le imprese sono in larga prevalenza familiari (fig. 3.3): in 20 imprese (69% circa) la proprietà è o individuale o concentrata prevalentemente o esclusivamente nell'ambito del nucleo familiare. Nelle restanti 9 (31%), la proprietà è suddivisa tra soci non legati da vincoli familiari.

Figura 3.3 Articolazione del campione per assetto proprietario



Fonte: Elaborazione dell'Osservatorio CERSI

Come si osserva dalla tabella 3.2, la natura familiare delle imprese è un dato che interessa in modo generalizzato le imprese, a prescindere dal settore di attività. Infatti, non si rileva alcuna differenza significativa tra imprese agroalimentari e imprese di altri settori.

Tabella 3.2 Assetto proprietario e settore

| Assetto proprietario | Raggruppamento di Settore | | Totale |
|---|---------------------------|--------------------|-----------|
| | Agroalimentare | Non Agroalimentare | |
| Proprietà individuale | 2 | 2 | 4 |
| Proprietà familiare | 5 | 5 | 10 |
| Proprietà prevalentemente familiare | 2 | 4 | 6 |
| Proprietà divisa tra più soci non familiari | 5 | 4 | 9 |
| Totale | 14 | 15 | 29 |

Fonte: Elaborazione dell'Osservatorio CERSI

La quasi totalità delle imprese (oltre il 75%) non appartiene ad un gruppo aziendale (tab. 3.3). Tale dato è sostanzialmente confermato anche qualora si distingua tra imprese appartenenti al settore agroalimentare e imprese di altri settori.

Delle 7 imprese appartenenti a gruppi, 3 sono capogruppo e 4 sono controllate.

Tabella 3.3 Appartenenza ad un gruppo

| Settore | Appartenenza ad un gruppo | | Totale |
|--------------------|---------------------------|----------|-----------|
| | No | Si | |
| Agroalimentare | 11 | 3 | 14 |
| Non Agroalimentare | 11 | 4 | 15 |
| Totale | 22 | 7 | 29 |

Fonte: Elaborazione dell'Osservatorio CERSI

3.4 Management

Tabella 3.4 Profilo dei dirigenti (dati aggregati)

| | <50 | 50-150 | 150-250 | >250 | Totale |
|--|-----|--------|---------|------|--------|
| Numero totale dirigenti* | 30 | 24 | 2 | 33 | 89 |
| Dirigenti familiari | 21 | 12 | - | 5 | 38 |
| Dirigenti esterni | 9 | 12 | 2 | 20 | 41 |
| Dirigenti laureati | 8 | 15 | 2 | 13 | 38 |
| Età media dei dirigenti | 43 | 49 | 41 | 51 | 46 |
| Esperienze internazionali | 9 | 1 | - | 3 | 13 |
| Esperienze manageriali in altre aziende | 12 | 10 | 1 | 6 | 29 |

Fonte: Elaborazione dell'Osservatorio CERSI

* Per dieci dirigenti il dato sull'appartenenza o meno alla famiglia proprietaria dell'impresa non è disponibile. Questo spiega perché la somma di "dirigenti familiari" e "dirigenti esterni" sia inferiore al numero totale dei dirigenti.

Per quanto riguarda le caratteristiche del management, si rileva come nelle imprese più piccole, con fatturato inferiore ai 50 milioni di euro, il numero di dirigenti appartenenti alla famiglia sia di gran lunga superiore al numero dei dirigenti esterni (tab. 3.4).

Il tema dell'internazionalizzazione porta in primo piano il ruolo delle risorse umane, che rappresentano una risorsa chiave per gestire con successo i processi di crescita aziendale, in generale, e di sviluppo internazionale, in particolare. Pertanto, abbiamo ritenuto opportuno analizzare anche ulteriori caratteristiche del management aziendale.

In primo luogo, dato l'oggetto della ricerca, è parso interessante valutare l'orientamento internazionale del management. Gli studi di *international business* sottolineano, infatti, che il grado d'internazionalizzazione dell'impresa include una componente "attitudinale", rappresentata dall'orientamento internazionale del top management. In queste ricerche si evidenzia che team manageriali con esperienza internazionale sono in grado di comprendere meglio quali siano i mercati con un maggior potenziale e possono, inoltre, far leva su contatti personali e professionali per sviluppare alleanze internazionali.

Il numero di manager con esperienza internazionale può essere considerato come una *proxy* dell'orientamento internazionale dell'impresa, ossia una variabile che fornisce una stima rappresentativa di una tendenza più generale, in questo caso specifico legata all'internazionalizzazione. Dunque, si può ritenere che, quanto maggiore è il numero di manager che hanno maturato esperienze di lavoro in paesi stranieri, tanto maggiore sarà la propensione all'internazionalizzazione delle aziende presso le quali attualmente tali individui lavorano. Questa ipotesi è giustificata non solo alla luce delle competenze tecnico-professionali maturate dai manager all'estero, ma anche del cosiddetto "capitale sociale", ossia di quell'insieme di relazioni personali, conoscenze e contatti eventualmente sviluppati con altri soggetti operanti all'estero e che possono fungere sia da stimolo che da supporto al processo di espansione geografica dell'azienda. I dati aggregati rilevano una modesta esperienza internazionale dei manager, riscontrata solo nel 15% dei dirigenti delle imprese indagate.

Sono state analizzate, inoltre, altre caratteristiche socio-demografiche e professionali dei dirigenti aziendali: età, formazione, background professionale. In media, i dirigenti aziendali hanno 46 anni e in circa il 40% dei casi sono laureati. Alcuni studi evidenziano che c'è una relazione positiva tra livello di formazione del top management team e internazionalizzazione. Una formazione di più alto livello si associa a maggiori conoscenze, utili per la gestione di processi decisionali complessi, come quelli connessi all'analisi dell'ambiente internazionale e alla capacità di rispondere efficacemente ad esso. Infine, nel 33% dei casi, i dirigenti hanno ricoperto posizioni manageriali in altre aziende, prima dell'incarico attuale, il che dimostra una modesta mobilità delle risorse umane e la prevalenza di carriere che si sviluppano all'interno della medesima azienda.

3.5 Sistema competitivo

Per quanto riguarda l'analisi del contesto competitivo con cui le aziende devono misurarsi, si osserva che per quelle agroalimentari l'ambito competitivo di riferimento è per lo più quello locale o nazionale: per queste aziende il principale concorrente è un'impresa localizzata nella propria area o in un'altra regione italiana (tab. 3.5). Maggiormente esposte alla concorrenza internazionale sono invece le imprese non agroalimentari, per le quali nella metà dei casi il concorrente principale è un'impresa localizzata in un paese estero (per lo più europeo).

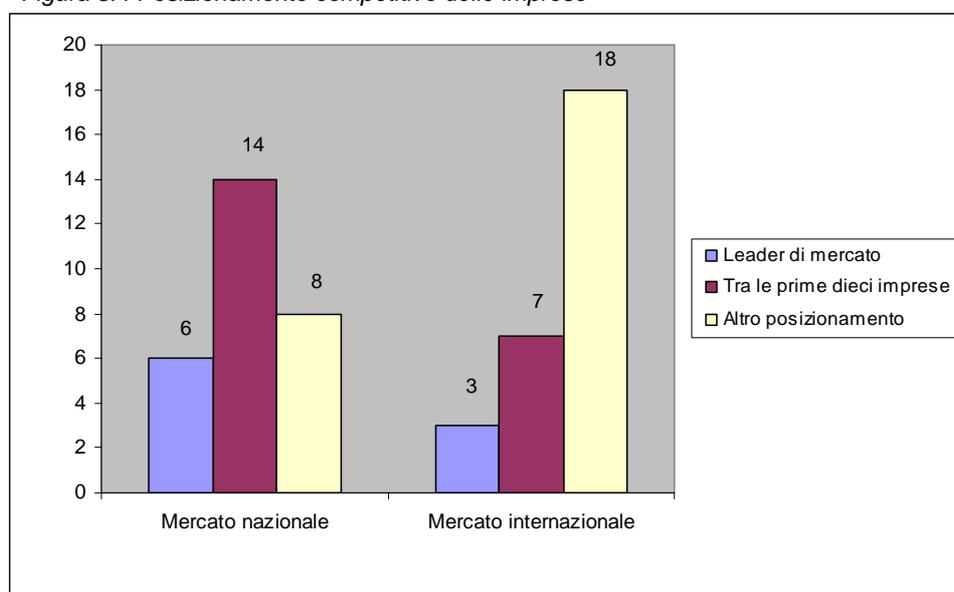
Tabella 3.5 Localizzazione principale concorrente

| Localizzazione principale concorrente | Settore | | Totale |
|---------------------------------------|----------------|--------------------|-----------|
| | Agroalimentare | Non Agroalimentare | |
| Stessa provincia dell'impresa | 2 | | 2 |
| Stessa regione | 1 | 2 | 3 |
| Altra regione italiana | 7 | 4 | 11 |
| Paese UE | 1 | 6 | 7 |
| Paese europeo extra UE | | 2 | 2 |
| n/a | 3 | 1 | 4 |
| Totale | 14 | 15 | 29 |

Fonte: Elaborazione dell'Osservatorio CERSI

Dal punto di vista del posizionamento competitivo, in sei casi le imprese si definiscono come leader a livello nazionale e, in tre casi, anche a livello internazionale (fig. 3.4). Per quanto riguarda il mercato nazionale, il posizionamento prevalente delle imprese (metà dei casi) è quello che vede le stesse "tra le prime dieci imprese del mercato", mentre nella maggior parte dei casi (18) l'impresa non ha un posizionamento analogo a livello internazionale, ossia tra i primi dieci operatori.

Figura 3.4 Posizionamento competitivo delle imprese



Fonte: Elaborazione dell'Osservatorio CERSI

Infine, è opportuno anche rilevare che la gran parte degli imprenditori (75%) afferma che non si sono verificati cambiamenti rilevanti nel proprio contesto competitivo legati al ruolo dei Paesi emergenti. Tuttavia, questo dato va interpretato con cautela, in considerazione del fatto che l'analisi è stata realizzata tra le fine del 2008 e l'inizio del 2009, e che dunque non ha potuto

tenere in adeguato conto degli effetti dell'attuale crisi economica che, pur avendo all'epoca già iniziato a dare segnali, ha poi purtroppo continuato a manifestarsi.

Tabella 3.6 Modifiche al contesto competitivo dovute ad economie emergenti

| Modifiche al contesto competitivo | Settore | | Totale |
|--|----------------|--------------------|---------------|
| | Agroalimentare | Non agroalimentare | |
| No | 11 | 11 | 22 |
| Si | 3 | 4 | 7 |
| Totale | 14 | 15 | 29 |

Fonte: Elaborazione dell'Osservatorio CERSI

4. Strategie e modalità di internazionalizzazione

4.1 Mercati serviti ed esperienza internazionale

I dati sul fatturato estero evidenziano il peso crescente dell'attività internazionale per le imprese indagate (tab. 4.1). Nel periodo 2003-2006 il fatturato realizzato all'estero è cresciuto dal 19% al 27%, con una variazione quindi del 42%. Nello stesso periodo, il fatturato aziendale complessivo è passato dal valore medio di 31,4 a 45,6 milioni di euro. Questi dati suggeriscono che la crescita aziendale è in larga misura trainata dall'export e che, in generale, il perseguimento di strategie di crescita passa attraverso un rafforzamento della presenza aziendale sui mercati internazionali.

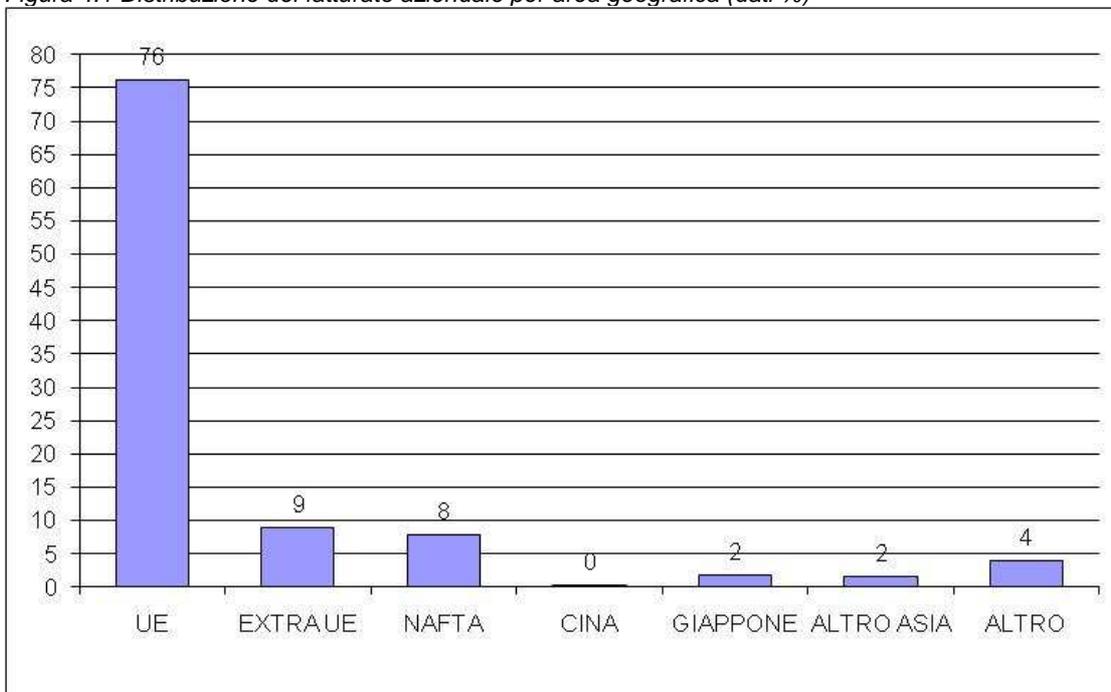
Tabella 4.1 Fatturato estero (% sul fatturato totale)

| Fatturato estero medio | Classe dipendenti | | | | Totale |
|------------------------|-------------------|--------|---------|------|--------|
| | <50 | 50-150 | 150-250 | >250 | |
| Fatturato estero 2006 | 32 | 15 | 25 | 29 | 27 |
| Fatturato estero 2005 | 29 | 14 | 34 | 29 | 25 |
| Fatturato estero 2004 | 28 | 13 | 37 | 28 | 24 |
| Fatturato estero 2003 | 20 | 11 | 33 | 26 | 19 |

Fonte: Elaborazione dell'Osservatorio CERSI

Dal punto di vista dei mercati serviti (fig. 4.1), si osserva che l'area UE resta il mercato di riferimento delle imprese. Nei paesi UE (compresa Italia), le imprese realizzano il 76% del fatturato, mentre i paesi europei extra UE e l'area Nafta assorbono rispettivamente il 9% e l'8% del fatturato. Ancora piuttosto marginali appaiono i fatturati realizzati nei paesi asiatici e nel resto del mondo.

Figura 4.1 Distribuzione del fatturato aziendale per area geografica (dati %)



Fonte: Elaborazione dell'Osservatorio CERSI

L'esperienza è considerata un fattore chiave alla base dello sviluppo internazionale. Una *proxy* dell'esperienza internazionale può essere rappresentata dal numero di anni di attività internazionale dell'impresa. Si assume, infatti, che le imprese che operano da un numero maggiore di anni abbiano accumulato un bagaglio superiore di esperienza e conoscenza.

Tabella 4.2 Anno d'inizio attività estera dell'impresa

| Anno di inizio attività estera | Settore | | Non Agroalimentare | % | Totale | % |
|--------------------------------|----------------|------|--------------------|------|--------|------|
| | Agroalimentare | % | | | | |
| Meno di 5 | 2 | 14% | 2 | 13% | 4 | 14% |
| Tra 5 e 10 | 2 | 14% | 3 | 20% | 5 | 17% |
| Tra 10 e 15 | 2 | 14% | 3 | 20% | 5 | 17% |
| Tra 15 e 25 | 2 | 14% | 4 | 27% | 6 | 21% |
| Oltre 25 | 6 | 43% | 3 | 20% | 9 | 31% |
| Totale | 14 | 100% | 15 | 100% | 29 | 100% |

Fonte: Elaborazione dell'Osservatorio CERSI

Il campione esaminato è formato per il 31% da imprese attive sui mercati internazionali da oltre 25 anni (tab. 4.2). Tale valore sale al 43% qualora si considerino solo le imprese del settore agroalimentare, che si caratterizzano per una vasta esperienza internazionale. Solo il 14% è formato da imprese che operano all'estero da meno di 5 anni. Ciò conferma una propensione consolidata all'internazionalizzazione.

Incrociando il dato sull'anno d'inizio dell'attività internazionale con la classe dimensionale delle imprese (tab. 4.3), si osserva una certa correlazione tra dimensione ed esperienza internazionale. Tale evidenza empirica è sostanzialmente in linea con molti studi sull'internazionalizzazione, i quali mostrano come, sebbene lo sviluppo internazionale non sia una prerogativa delle imprese di maggior dimensioni, le imprese minori tendono spesso a consolidarsi sui mercati domestici prima di puntare all'ingresso nei mercati internazionali.

Tabella 4.3 Anno d'inizio attività estera per classe dimensionale delle imprese

| Anno di inizio attività estera | Classe dipendenti | | | Totale |
|--------------------------------|-------------------|----------|----------|-----------|
| | <50 | 50-250 | >250 | |
| Meno di 5 | 3 | 1 | | 4 |
| Tra 5 e 10 | 5 | | | 5 |
| Tra 10 e 15 | 4 | 1 | | 5 |
| Tra 15 e 25 | 4 | 2 | | 6 |
| Oltre 25 | 1 | 4 | 4 | 9 |
| Totale | 17 | 8 | 4 | 29 |

Fonte: Elaborazione dell'Osservatorio CERSI

4.2 Modalità di presenza estera

La tabella 4.4 riporta la distribuzione delle imprese in base alla modalità di ingresso/presenza nei mercati esteri. In primo luogo, si fa riferimento alla macro-distinzione in funzione dell'area aziendale interessata dall'internazionalizzazione (vendite, produzione, R&S e servizi) e poi alla specifica modalità prescelta o iniziativa intrapresa.

Tabella 4.4 Modalità di presenza estera

| Attività estere | Settore | | |
|--|----------------|--------------------|-----------|
| | Agroalimentare | Non agroalimentare | Totale |
| VENDITE | | | |
| Vendita diretta | 10 | 12 | 22 |
| Vendita indiretta | 12 | 11 | 23 |
| <i>Vendita attraverso intermediari esteri</i> | 9 | 6 | 15 |
| <i>Partecipazione a consorzi export</i> | 2 | 1 | 3 |
| <i>Concessione di licenze di vendita</i> | 0 | 2 | 2 |
| <i>Vendita tramite JV con partner estero</i> | 1 | 2 | 3 |
| PRODUZIONE | | | |
| Filiali produttive all'estero | 4 | 2 | 6 |
| Concessione di licenze produttive a aziende estere | 0 | 0 | 0 |
| Produzione in JV con partner locale | 0 | 0 | 0 |
| Approvvigionamento di componenti | 1 | 2 | 3 |
| SERVIZI | | | |
| Ricerca e sviluppo | 1 | 4 | 5 |
| Acquisizione di servizi all'estero | 0 | 1 | 1 |

Fonte: Elaborazione dell'Osservatorio CERSI

L'analisi dei dati suggerisce le seguenti osservazioni:

- è scarsa la presenza all'estero con attività diverse dalle vendite: le imprese cremonesi sono interessate ai mercati esteri soprattutto come mercati di sbocco per i propri prodotti;
- meno rilevante l'internazionalizzazione delle attività più a monte della catena del valore (produzione e approvvigionamenti): questo dato, tuttavia, non è sorprendente se si considera che il campione è in prevalenza costituito da PMI, per le quali spesso la limitata dimensione costituisce un vincolo all'implementazione di iniziative più estese d'internazionalizzazione;
- per quanto riguarda più specificamente le modalità d'ingresso nei mercati, le imprese ricorrono sia ad agenti/venditori sia alla vendita diretta, mentre scarso è il ricorso a modalità collaborative, quali partecipazione a consorzi, joint venture con operatori esteri e *licensing*.

4.3 Fonti di vantaggio competitivo sui mercati esteri

In questi anni, com'è noto, cambiamenti nell'economia mondiale e nuove dinamiche competitive hanno imposto e stanno imponendo alle imprese italiane di rivedere i propri modelli di business. Allo scopo di evidenziare i fattori su cui le imprese puntano maggiormente per competere con successo e se essi si sono modificati nel tempo, ci è parso interessante chiedere ai manager intervistati su quali elementi le imprese puntavano maggiormente nel confronto con i concorrenti cinque anni fa, su quale esse puntano maggiormente oggi e in prospettiva futura. Prezzo, qualità e innovazione sono i fattori chiave attorno ai quali sono state raggruppate le risposte. Queste ultime sono state codificate in una scala da 1 a 5, nel modo seguente: 1 = marginale; 2 = poco importante; 3 = abbastanza importante; 4 = importante; 5 = molto importante. I valori medi sono riportati nella tabella 4.5.

Tabella 4.5 Giudizio medio sui fattori competitivi sui mercati esteri

| | Agroalim- mentare | Non Agroalim- mentare | Agroalim- mentare | Non Agroalim- mentare | Agroalim- mentare | Non Agroalim- mentare |
|--|----------------------|-----------------------------|----------------------|-----------------------------|----------------------|-----------------------------|
| Giudizio medio su fattori competitivi | 5 anni fa | 5 anni fa | Oggi | Oggi | Futuro | Futuro |
| Prezzo | 3,7 | 3,1 | 3,5 | 3,4 | 3,7 | 3,8 |
| Innovazione | 2,4 | 3,5 | 3,4 | 3,7 | 3,6 | 4,0 |
| Qualità | 3,6 | 4,0 | 3,8 | 4,2 | 3,8 | 4,2 |
| Altro | 3,2 | 3,5 | 3,3 | 4,4 | 3,5 | 3,9 |

Scala da 1 a 5 ("marginale" = 1; "molto importante" = 5)

Fonte: Elaborazione dell'Osservatorio CERSI

Sebbene si rilevi una sostanziale persistenza degli orientamenti strategici delle imprese (ad esempio, chi puntava sul prezzo continua a farlo e così per chi puntava sulla qualità), appare destinata a crescere l'importanza dell'innovazione quale fonte di competitività internazionale.

4.4 Approccio all'internazionalizzazione

Le imprese si dichiarano moderatamente soddisfatte delle performance ottenute sui mercati esteri, sia dal punto di vista economico-finanziario che commerciale (tab. 4.6).

Tabella 4.6 Giudizio sulle performance nei mercati esteri

| Giudizio medio sulle performance | Agroalimentare | Non Agroalimentare | Totale |
|--|----------------|-----------------------|--------|
| Performance di mercato | 3,5 | 3,7 | 3,6 |
| Performance economico- finanziarie | 3,1 | 3,9 | 3,6 |

Scala da 1 a 5 ("per nulla soddisfatto" = 1; "molto soddisfatto" = 5)

Fonte: Elaborazione dell'Osservatorio CERSI

Per quanto riguarda le ragioni dell'internazionalizzazione, è stato chiesto agli intervistati di indicare i motivi più rilevanti alla base dell'entrata in un nuovo paese (facendo riferimento al mercato estero più importante per l'impresa). Ciascuno dei motivi indicati è riportato nella tabella 4.7 ed è graduato in una scala da 1 (per nulla rilevante) a 5 (molto rilevante).

Tabella 4.7 Le ragioni alla base dello sviluppo internazionale

| | Settore | | |
|--|----------------|--------------------|--------|
| | Agroalimentare | Non Agroalimentare | Totale |
| Seguire un cliente che s'internazionalizza | 1,4 | 1,4 | 1,4 |
| Richiesta di un cliente estero | 2,8 | 3,5 | 3,2 |
| Elevati livelli della domanda nel paese | 2,9 | 3,3 | 3,1 |
| Esperienze/contatti precedenti | 2,0 | 1,9 | 2,0 |
| Programma di pubblico sostegno | 1,5 | 1,4 | 1,4 |
| Imitazione di concorrenti | 1,7 | 1,8 | 1,8 |

Scala da 1 a 5 ("marginale" = 1; "molto importante" = 5)

Fonte: Elaborazione dell'Osservatorio CERSI

L'elevata domanda e, dunque, l'attrattività dei mercati esteri è la ragione principale alla base della scelta di entrare in un paese, sia per le imprese agroalimentari che per quelle appartenenti ad altri settori. Inoltre, trova riscontro l'idea che l'attività internazionale nasce spesso come

attività "occasionale", ossia non ricercata attivamente dall'impresa, bensì quale risultato di richieste o stimoli che provengono dal mercato estero. Questa è, infatti, la seconda motivazione segnalata in ordine d'importanza, seguita dall'esistenza di contatti commerciali o esperienze già maturate nel paese. L'entrata in un paese, infatti, è spesso indotta dal fatto che l'imprenditore (o altri dirigenti) ha già avuto esperienze di lavoro in quel paese. I network personali e professionali dell'imprenditore rappresentano, perciò, un *driver* fondamentale dell'internazionalizzazione. Marginali, invece, appaiono le altre ragioni, compresi i servizi all'internazionalizzazione o i programmi pubblici di sostegno.

Le ricerche evidenziano che la conoscenza del mercato, accumulabile attraverso l'esperienza, è il fattore chiave che influenza lo sviluppo internazionale. Nell'indagine abbiamo voluto, pertanto, approfondire quest'aspetto, rilevando quali fossero le fonti di informazioni più rilevanti, cioè quelle a cui le imprese hanno fatto maggiormente ricorso prima di entrare in un mercato estero (tabb. 4.8 e 4.9).

La partecipazione a fiere e le visite all'estero sono le vie privilegiate per l'acquisizione di informazioni. Importante è anche il ruolo di agenti/rappresentanti quali canali informativi. L'impresa tende a raccogliere informazioni ed effettuare ricerche di mercato autonomamente, mentre modesto è il ricorso a società esterne a cui vengono commissionate ricerche di mercato, come pure limitato è il ricorso a rapporti informativi e analisi realizzate da enti pubblici. Quest'ultimo dato conferma che i servizi di supporto all'internazionalizzazione offerti dalle istituzioni siano molto carenti o, quanto meno, percepiti come tali dalle imprese.

Tabella 4.8 Fonti di informazioni utili al processo di internazionalizzazione (a)

| | Classe dipendenti | | | | Totale |
|--|-------------------|--------|---------|------|--------|
| | <50 | 50-150 | 150-250 | >250 | |
| Enti pubblici/privati | 1,9 | 2,0 | 3,0 | 2,0 | 2,0 |
| Fiere | 3,3 | 3,4 | 5,0 | 3,7 | 3,4 |
| Network personali | 3,4 | 3,0 | 5,0 | 4,0 | 3,4 |
| Ricerche commissionate a terzi | 1,3 | 1,3 | 2,0 | 1,7 | 1,4 |
| Ricerca ad hoc effettuate internamente | 2,5 | 2,7 | 2,0 | 2,3 | 2,5 |
| Agenti/rappresentanti | 2,6 | 3,8 | 2,0 | 3,0 | 2,9 |
| Visite all'estero | 3,4 | 2,8 | 4,0 | 3,7 | 3,3 |

Scala da 1 a 5 ("marginale" = 1; "molto importante" = 5)

Fonte: Elaborazione dell'Osservatorio CERSI

Tabella 4.9 Fonti di informazioni utili al processo di internazionalizzazione (b)

| | Classe dipendenti | | |
|--|-------------------|--------------------|--------|
| | Agroalimentare | Non Agroalimentare | Totale |
| Enti pubblici/privati | 2,4 | 1,7 | 2,0 |
| Fiere | 3,3 | 3,5 | 3,4 |
| Network personali | 3,6 | 3,3 | 3,4 |
| Ricerche ad hoc | 1,5 | 1,3 | 1,4 |
| Ricerca ad hoc effettuate internamente | 2,3 | 2,7 | 2,5 |
| Agenti/rappresentanti | 2,9 | 2,9 | 2,9 |
| Visite all'estero | 3,0 | 3,5 | 3,3 |

Scala da 1 a 5 ("marginale" = 1; "molto importante" = 5)

Fonte: Elaborazione dell'Osservatorio CERSI

Sebbene la tabella 4.9 non mostri differenze significative tra le imprese appartenenti al settore agroalimentare e quelle di altri settori produttivi rispetto alle questioni esaminate, i dati presentati si prestano ad una duplice interpretazione. E' quasi una consuetudine diffusa quella di considerare le imprese appartenenti al settore agroalimentare come più "tradizionali" e meno innovative rispetto ad altri settori dell'industria manifatturiera, anche alla luce di un loro minor livello di "managerializzazione". Laddove, infatti, le competenze delle aziende dipendono

comprensibilmente dalla “qualità” e dal livello di formazione del personale dirigente, le imprese del comparto agroalimentare si sono storicamente posizionate molto spesso alle spalle di quelle di altri settori. Seppur non manchino le eccezioni, studiosi di settore ed esperti hanno, perciò, descritto le prime come meno propense ad adottare strategie innovative e orientate al rischio, soprattutto quando si tratta di espandere il raggio d'azione dell'azienda nei mercati oltre confine. Ad ogni modo, i risultati della nostra analisi potrebbero suggerire un'interpretazione che contraddice questa “dicotomia”, che distingue le piccole e medie imprese agroalimentari dalle altre.

Se, infatti, l'assenza di differenze tra i due gruppi potrebbe essere letta come segno del fatto che le imprese agroalimentari sono in qualche modo state in grado di aumentare le loro competenze imprenditoriali e manageriali, facendo leva su varie fonti di informazione, “imparando” da aziende diverse e, dunque, diventando più simili a loro. In altri termini, questi risultati potrebbero suggerire che le imprese agroalimentari siano riuscite a ridurre quel gap che tradizionalmente le ha separate da altre imprese per natura più innovative e sviluppate.

D'altro canto, i medesimi risultati potrebbero essere interpretati in chiave negativa. Partendo dall'ipotesi di una sorta di “debolezza” intrinseca delle imprese agroalimentari, il fatto che non esistano differenze significative tra queste ultime e le altre potrebbe essere spiegato dal fatto che anche le PMI di altri comparti produttivi sono in realtà meno innovative o più “tradizionali” nei propri approcci all'espansione internazionale. In tal senso, il dato suggerisce che le imprese di piccole e medie dimensioni debbano rafforzare i propri processi di pianificazione e gestione strategica per affacciarsi sui mercati internazionali senza timore di essere facilmente sbaragliate dai concorrenti stranieri.

5. Internazionalizzazione e performance economiche

Sebbene la limitata dimensione del campione suggerisca di interpretare con cautela eventuali correlazioni tra variabili, si è cercato di esplorare la possibile relazione tra internazionalizzazione e performance. A tale scopo, per ciascuna impresa del campione, sono stati selezionati, attraverso la banca dati AIDA, 20 competitor diretti. E' stato così calcolato l'EBITDA medio di ciascun "gruppo dei pari". Attraverso questo indicatore è stato possibile normalizzare l'EBITDA di ciascuna impresa del campione, ottenendo così indicatori di performance reddituale confrontabili. Più precisamente, le imprese del campione sono state classificate in due gruppi, a seconda che avessero un EBITDA superiore o inferiore all'EBITDA medio dei concorrenti. Questo dato relativo alle performance è stato poi incrociato con quello relativo al grado d'internazionalizzazione, misurato dal rapporto tra fatturato estero e fatturato totale (tab. 5.1).

Tabella 5.1 EBITDA e Internazionalizzazione

| Classe di fatturato estero | EBITDA impresa rispetto EBITDA competitor | |
|----------------------------|---|-------------|
| | Sopra media | Sotto media |
| 0-10 | 7 | 6 |
| 11-30 | 5 | 0 |
| 31-50 | 4 | 3 |
| 51-70 | 0 | 1 |
| 71-100 | 1 | 2 |
| Totale complessivo | 17 | 12 |

Fonte: Elaborazione dell'Osservatorio CERSI

Lo studio non rivela una correlazione significativa tra internazionalizzazione e performance. Al crescere del rapporto tra fatturato estero/fatturato totale non cresce in modo chiaro il numero delle imprese che si collocano nel gruppo di quelle aventi performance superiori alla media.

Non è possibile, pertanto, affermare che le imprese maggiormente presenti sui mercati internazionali abbiano risultati migliori. D'altronde, la relazione internazionalizzazione – performance, molto approfondita negli studi di *international business*, è da sempre molto controversa e le ricerche in questo campo hanno portato a risultati contraddittori. D'altronde, può anche apparire eccessivamente semplicistico ipotizzare una relazione diretta tra internazionalizzazione e performance, ma è più ragionevole ritenere che l'impatto dell'internazionalizzazione sulle performance sia "mediato", ossia condizionato ad una serie di fattori legati alle caratteristiche dell'impresa, alla sua strategia e la sua organizzazione. L'analisi di tale relazione richiederebbe un maggiore approfondimento e un numero ben più elevato di osservazioni. Su questo aspetto, quindi, la nostra analisi non ci consente di trarre indicazioni univoche.

COLLANA WORKING PAPER

Titoli pubblicati:

1. Fabio Antoldi, ***Industrial districts in Italy caught between local tradition and global competition***, Collana Working Paper del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 1/2007
2. Daniele Cerrato, Maria Cristina Piva, ***Management familiare, capitale umano e internazionalizzazione delle piccole e medie imprese***, Collana Working Paper del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 2/2007
3. Fabio Antoldi e Alessandra Todisco, ***The influence of social network in the diffusion of CSR practices among SMEs: an empirical survey in the Industrial Districts of Lombardy***, Collana Working Paper del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 3/2007
4. Antoldi Fabio, ***Organizational development process of small to medium enterprises***, Collana Working Paper del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 1/2008.
5. Antoldi Fabio, ***Management issues for small family business***, Collana Working Paper del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 2/2008.
6. Antoldi Fabio e Benedetto Cannatelli, ***Managing the two dimensions of rationality in building strategic alliances among SMEs: the I-style experience in the furniture cluster of Brianza***, Collana Working Paper del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 3/2008
7. Daniele M. Ghezzi, ***Entrepreneurial counterintuitive strategies for Operations and Global Supply Chain Management . A study of the Benetton Group***, Collana Working Paper del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 1/2009.
8. Daniele Cerrato e Donatella Depperu, ***Internazionalizzazione e competitività delle imprese produttrici di macchine utensili: alcune evidenze empiriche***, Collana Working Paper del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 2/2009.
9. Elisa Capelletti, ***La demografia imprenditoriale in provincia di Cremona dal 2001 al 2008***, Collana Working Paper del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 3/2009.
10. Osservatorio sull'imprenditorialità della provincia di Cremona, ***Focus Internazionalizzazione***, Collana Working Paper del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 4/2009.