

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI FOGGIA



DIPARTIMENTO DI ECONOMIA

**Dottorato di Ricerca in Economia e Diritto dell'Ambiente del Territorio e
del Paesaggio**

XXVII Ciclo

**STRATEGIE DI INTERNAZIONALIZZAZIONE COMMERCIALE E
SUE DETERMINANTI: IL CASO DELL'INDUSTRIA
AGROALIMENTARE EUROPEA**

Coordinatore Dottorato: Prof. Francesco CONTO'

Tutor: Prof. Francesco CONTO'

Co-Tutor: Prof. Stefano PASCUCCI

Candidata: Dott.ssa Anna Paola ANTONAZZO

Anno Accademico 2013-2014

Sommario

INTRODUZIONE	4
CAPITOLO I L'INTERNAZIONALIZZAZIONE NELLO SVILUPPO ECONOMICO: EVOLUZIONE DELLE TEORIE	9
1.1 Il concetto di internazionalizzazione: definizioni e tassonomia	9
1.2 Le Teorie macroeconomiche dell'internazionalizzazione	11
1.2.1 Le teorie del commercio internazionale	11
1.2.2 Le teorie 'ortodosse'	12
1.2.3 Le teorie basate sui vantaggi comparati	13
1.3 Le teorie microeconomiche	15
1.3.1 La teoria di Hymer	15
1.3.2 Le teorie basate sulla domanda	16
1.3.3 Il paradigma Eclettico di Dunning	19
1.3.4 Le nuove teorie del commercio internazionale	20
1.4 Altre Teorie economiche applicate all'internazionalizzazione	21
1.4.1 Il vantaggio di <i>internalizzazione</i> : La teoria dei Costi di Transazione	22
1.4.1.1 Le teorie tradizionali sui costi di transazione: Coase e Williamson	22
1.4.1.2 Le Teorie della scuola di Reading	25
1.4.2 La Teoria delle Risorse	26
1.4.3 Le teorie di Strategic Management	28
1.4.3.1 Il modello di Kogut	28
1.4.3.2 Il modello di Porter	29
CAPITOLO II INDUSTRIA AGROALIMENTARE ED INTERNAZIONALIZZAZIONE	31
2.1 L' internazionalizzazione dell'industria Agroalimentare Europea: dati e trend	31
2.2 Una revisione della letteratura sull'internazionalizzazione dell'Industria alimentare	32
2.3 Modalità di Internazionalizzazione delle Imprese	36
2.4 L'Internazionalizzazione commerciale	40
2.4.2 Le esportazioni indirette	40
2.4.2 Le esportazioni dirette	43
CAPITOLO III L'ORGANIZZAZIONE DELLE STRATEGIE DI INTERNAZIONALIZZAZIONE COMMERCIALE NELL'INDUSTRIA AGROALIMENTARE EUROPEA	48
3.1 Strategie di Internazionalizzazione commerciale: scelte imprenditoriali di tipo 'make' e 'buy'	48
3.1.1 Le esportazioni dirette come strategia 'make'	48
3.1.2 Le esportazioni indirette come strategia 'buy'	49
3.2 Schema concettuale ed inquadramento teorico delle ipotesi di ricerca	50
3.3 Le ipotesi basate sulla Teoria dei Costi di Transazione	51
3.4 Le ipotesi basate sulla Teoria delle Risorse	57

3.5 Le ipotesi basate sulla Teoria Strategic Management	61
3. Fattori di controllo	64
CAPITOLO IV IL MODELLO ECONOMETRICO.....	67
4.1 Modelli econometrici a variabile dipendente discreta	67
4.1.1 Il modello Probit.....	68
4.1.2 Il metodo di stima del modello Probit: la funzione di massima verosimiglianza	70
4.2 Il modello Probit multivariato (<i>bivariato</i>) con errori correlati	71
CAPITOLO V L'INDAGINE EMPIRICA	74
5.1 La raccolta dei dati: il progetto 'European Firms in a Global Economy'(EFIGE).....	74
5.2 L'industria alimentare nel progetto EFIGE: statistiche descrittive	77
5.3 Descrizione delle variabili	84
5.4 Identificazione dei <i>driver</i> dell'internazionalizzazione: la stima del modello econometrico	87
5.5 Discussione dei risultati	90
5.5.1 I driver della Teoria dei Costi di Transazione.....	94
5.5.1.1 Grado di specializzazione di prodotto e patrimonio di marca.....	94
5.5.1.2 Incertezza sui mercati, barriere normative ed incertezza istituzionale.....	94
5.5.2 I driver della Teoria delle Risorse	95
5.5.2.1 Grado di know-how nei processi di internazionalizzazione.....	95
5.5.2.2 Qualità del capitale umano	97
5.5.2.3 Assetti di <i>governance</i> aziendale.....	98
5.5.3 I driver della Teoria Strategic Management.....	98
5.5.3.1 Intensità del capitale di rischio e struttura della forza lavoro	99
5.5.3.2 Scelte strategiche di differenziazione di prodotto	99
5.5.4 Risultati sulla stima degli effetti fissi: le variabili di controllo	99
5.5.4.1 Controllo per dimensioni aziendali	100
5.5.4.2 Controllo per Paese	100
CAPITOLO VI CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE	101
BIBLIOGRAFIA.....	107
APPENDICI : DATA MAP.....	117

INTRODUZIONE

L'internazionalizzazione è un processo di sviluppo e di crescita di un'impresa, che a seguito di diverse pressioni esogene ed endogene, si rivolge ai mercati esteri per ampliare o diversificare le proprie attività. L'internazionalizzazione costituisce, soprattutto per la piccola impresa, un'opzione di crescita, una scelta di competitività, piuttosto che un percorso già scritto e, in misura maggiore rispetto all'impresa più grande, costituisce un'importante opportunità per ridurre il rischio in un mercato piccolo e volatile, per sfruttare le economie di scala e ridurre i costi di produzione (Musteen et al., 2010; Porter et al., 2004).

L'avvento di nuove tecnologie, il graduale sgretolamento delle barriere al commercio internazionale e l'innalzamento del livello di concorrenza nello scenario globale, sono soltanto alcuni dei fattori che alimentano il fenomeno dell'internazionalizzazione, spingendo le imprese europee a condurre le proprie attività commerciali al di fuori dei confini nazionali.

I processi di internazionalizzazione assumono, rispetto allo sviluppo di un territorio, grande importanza dal punto di vista macroeconomico. Una definizione piuttosto esaustiva dell'OCSE (Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico) del 1992, riconosce la competitività di un Paese come “...*the capability to produce goods and services that meet the test of foreign competition while simultaneously maintaining and expanding domestic real income*”. Tale definizione ribadisce il ruolo essenziale che la domanda globale di beni e servizi detiene nell'economia di una nazione.

L'internazionalizzazione d'impresa è un fenomeno fortemente connesso a quello della globalizzazione, da cui però si discosta come fenomeno empirico che si esplicita nelle attività commerciali e produttive delle imprese all'estero. Secondo Caroli (2008) la globalizzazione si esplicita infatti in quattro dimensioni della strategia dell'impresa: il Mercato, la Produzione, le Risorse, e le relazioni, pur non implicando la totale omogeneizzazione e standardizzazione di processi strategici. L'impresa che si internazionalizza è quindi un'impresa che ha subito gli effetti della globalizzazione in almeno una di queste dimensioni fondamentali. In un'economia globalizzata, il sistema delle imprese, pur rimanendo soggetto alle stesse pressioni esterne

(tecnologiche, ambientali e di mercato), reagisce con comportamenti strategici ben diversificati (ibidem). Il comportamento specifico dell'impresa è determinato dalle caratteristiche interne alla stessa, le quali sono parte del patrimonio genetico e del progetto strategico dell'impresa, ed è governato da spirito imprenditoriale, visione, dotazione di risorse tangibili ed intangibili e modelli organizzativi spesso molto diversi. In questo la Piccola Media Impresa (PMI) si distingue dalla grande impresa e dall'impresa multinazionale. Basti pensare alla crescita del numero di imprese *born global*, piccole imprese che possono realizzare elevate performance sui mercati internazionali tanto da essere definite '*hidden export champions*', ossia campioni nascosti di esportazione (Wagner, 1995).

Per questo motivo la dimensione in termini di grandezza, pur rimanendo una caratteristica importante, non può essere considerata l'unica che possa spiegare l'espansione commerciale di un'impresa oltre i confini della nazione in cui nasce.

Le difficoltà incontrate dalle imprese dell'industria agroalimentare europea nell'affrontare le sfide poste dalla globalizzazione dei processi produttivi e commerciali attraverso processi di internazionalizzazione, restano notevoli. Molte delle ragioni sono collegate alle caratteristiche strutturali del comparto che risente notoriamente di ampia frammentazione (la metà del fatturato del settore agroalimentare in Europa è realizzato da imprese medio piccole; EUROSTAT, 2012) e della difficoltà di sostenere la competizione internazionale rispetto ad altri settori tecnologicamente più avanzati. I dati EUROSTAT mettono in luce l'importanza che il settore agroalimentare riveste nello scenario economico dei Paesi dell'UE attraverso risultati confortanti sulle performance internazionali delle imprese (saldo commerciale positivo nel triennio 2009-2012, aumento delle esportazioni del 16,6% nel 2012). Tuttavia solo un quinto delle Piccole Medie Imprese (PMI) dell'UE conduce attività di esportazione e soltanto il 3% possiede un'agenzia, una succursale o un'impresa in paesi esteri (Commissione europea Imprese e industria, 2010). Ancor più significativo risulta che una percentuale rilevante di piccole e medie imprese dell'UE non prevede alcun piano di espansione all'estero nel futuro più prossimo, pur dichiarando di soffrire la pressione della concorrenza internazionale all'interno del proprio mercato di riferimento (ibidem).

Si capisce come i confini nazionali continuino in questo scenario a rappresentare un ostacolo considerevole per gran parte delle imprese del settore nella fase di ampliamento delle proprie attività e spesso costringano le stesse ad operare quasi solo esclusivamente all'interno dei confini nazionali.

Promuovere l'internazionalizzazione delle imprese del settore agroalimentare diventa quindi una delle priorità espresse dall'Unione Europea, che assieme a politiche attive di apertura verso nuovi mercati, propone programmi di investimenti mirati per correggere i limiti esistenti nei diversi settori industriali e promuoverne la competitività a livello internazionale.

La letteratura in materia di internazionalizzazione delle imprese vanta numerosi contributi scientifici che hanno analizzato la tematica da diverse prospettive. Le teorie manageriali hanno approfondito quanto le diverse strategie di internazionalizzazione influenzino le performance competitive delle imprese (Bernard et al, 1999; Brouthers et al, 2004; Lu et al, 2001, 2006; Musteen et al., 2010; Smolarski et al, 2009; Sterlacchini, 2000; Zhou et al, 2007). Altri contributi hanno invece spostato l'attenzione sull'identificazione dei fattori che influenzano le diverse scelte strategiche delle imprese in termini di modalità d' ingresso sui mercati esteri (Basile, 2001; Campana et al., 2004; Curzi et al., 2012; Nieto et al, 2006; Olper et al, 2008; Sterlacchini, 2000; Torkkeli et al, 2012; Westhead et al., 2001). Proprio in questo filone si inserisce il presente lavoro di ricerca, riconoscendo un gap informativo della letteratura in tema di studio dei fattori determinanti delle strategie internazionali delle imprese del settore agroalimentare con particolare riferimento a quello europeo. Proprio restando in tema di strategie, diverse sono le modalità in cui è possibile declinare l'internazionalizzazione delle attività delle imprese. Tali modalità si sono evolute storicamente a partire da dall'internazionalizzazione commerciale, che consiste nella sola attività di esportazione/importazione di materie prime e manufatti, fino ad arrivare all'internazionalizzazione produttiva, caratterizzata dallo sviluppo di diverse forme di relazioni delle imprese con il mercato globale (Investimenti Diretti all'Estero, Joint Ventures..). Forme più evolute ed attuali di internazionalizzazione comprendono accordi di cooperazione produttiva e tecnologica, partecipazioni in imprese (investimenti *greenfield*, filiali commerciali produttive, creazione centri

servizi) ed impianto di interi apparati aziendali al di fuori del territorio nazionale (Brouthers et al., 2000; Harzing, 2002).

Il settore agroalimentare si discosta dagli altri settori industriali anche in fatto di strategie di internazionalizzazione. Tradizionalmente caratterizzato da forme di internazionalizzazione commerciale piuttosto che produttiva, il settore agroalimentare europeo vede nell'esportazione, nei rapporti di importazione e negli accordi di subfornitura e di cooperazione con i paesi esteri, le strategie maggiormente perseguite dalle imprese. Gli studiosi che prendono in esame le modalità con le quali le imprese portano avanti le proprie strategie commerciali ed i fattori che determinano le scelte organizzative nel settore agroalimentare, non sono molti e la tematica offre ancora molte prospettive di osservazione.

L'industria alimentare europea sembra mostrare un'organizzazione abbastanza complessa di modalità di commercializzazione dei prodotti agro alimentari. Le imprese possono infatti decidere di adottare modalità di esportazione diretta controllando, attraverso apparati interni all'impresa stessa, operazioni di vendita (modalità *'in-house'*) o di esternalizzare le attività di vendita, rivolgendosi al mercato ed affidandole ad altri soggetti economici (imprese di intermediazione), preferendo così adottare modalità di esportazione indiretta (modalità *'outsourcing'*).

Tali scelte, a seconda del livello di integrazione con il quale le imprese fanno proprie le attività a valle dei processi produttivi, comportano vari gradi di controllo sulla catena del valore del prodotto e diversi livelli di rischio ad essi associati.

Alla luce del *gap* della letteratura ed in considerazione dei risvolti di tipo normativo che si ritiene lo studio possa avere nell'ambito delle politiche comunitarie sulla competitività delle imprese europee, l'obiettivo della tesi è quello di indagare le modalità di internazionalizzazione commerciale attraverso le quali le imprese si affacciano sui mercati internazionali e quali sono i fattori che determinano la scelta delle imprese tra modalità organizzative di tipo *control-based*, o di esportazione diretta, e modalità *outsource based*, o di esportazione indiretta.

Tali fattori determinanti verranno osservati e studiati attraverso l'approccio teorico di un classico problema di scelta *'make or buy'* secondo cui le imprese possono scegliere in maniera strategica di *internalizzare* le operazioni di vendita sui mercati esteri, acquisendo specifici requisiti di organizzazione interna per il controllo delle

operazioni internazionali di esportazione (esportazione diretta, oppure di *esternalizzare* queste operazioni approvvigionandosi sul mercato dei servizi offerti da altre imprese e soggetti intermediari (esportazione indiretta).

Il quadro teorico di riferimento verrà sviluppato attorno ad una serie di ipotesi atte a valutare il comportamento strategico dell'impresa sulla base di alcune teorie economiche di riferimento: l'*Economia dei Costi di Transazione (TCE)*, la *Teoria delle Risorse (RBV)* e le teorie di *Strategic Management (SM)*.

Il lavoro di tesi è stato strutturato come segue. Il primo capitolo inquadra la tematica dell'internazionalizzazione d'impresa attraverso una disamina delle teorie economiche dominanti e della loro evoluzione a partire dalle teorie sul commercio internazionale e sul vantaggio comparato delle nazioni fino alle più recenti teorie di tipo manageriale, basate sui fattori di competitività delle imprese. Il secondo capitolo verrà dedicato alla descrizione delle diverse strategie di internazionalizzazione delle imprese del comparto industriale agroalimentare e sulle modalità di organizzazione delle attività di esportazione che rappresentano le attività di internazionalizzazione maggiormente adottate dalle imprese del settore.

Il modello teorico di riferimento descritto nel terzo capitolo, esamina nel dettaglio le ipotesi di ricerca, inquadrate secondo uno schema di riferimento costituito dalle teorie TCE, RBV e SM, supportandone ognuna attraverso gli argomenti maggiormente riscontrati in letteratura. Una volta evidenziate e discusse le determinanti delle scelte di internazionalizzazione, le ipotesi teoriche verranno testate nel quarto capitolo attraverso metodologie di analisi econometrica di tipo parametrico. Il lavoro di tesi si conclude con la discussione dei risultati e le considerazioni conclusive.

CAPITOLO I

L'internazionalizzazione nello sviluppo economico: evoluzione delle teorie

1.1 Il concetto di internazionalizzazione: definizioni e tassonomia

L'internazionalizzazione è un fenomeno che riguarda l'impresa nella sua complessità di fattori e relazioni con l'ambiente esterno e rappresenta per essa, un'opportunità di sviluppo, un percorso dovuto ai fini della sopravvivenza nel lungo periodo, dell'incremento della redditività e del miglioramento della capacità competitiva nel contesto economico globale.

L'internazionalizzazione, che affonda le sue radici nell'epoca dell'espansione mercantile delle grandi potenze commerciali europee, ha fortemente contribuito allo sviluppo dei sistemi economici capitalistici moderni diventando il principale ingrediente di un processo altamente pervasivo, quale quello della globalizzazione dell'economia. Oggi si presenta quale fenomeno complesso, che pervade e si alimenta, secondo molti autori, anche di aspetti della società e della cultura, oltreché dell'economia (Nanut & Tracogna, 2003). Restringendo il campo della speculazione all'ambito prettamente economico, globalizzazione ed internazionalizzazione vengono considerati fenomeni simili e spesso vengono confusi nel linguaggio comune ed in quello accademico. Tuttavia, la globalizzazione resta un fenomeno di più ampio respiro rispetto all'internazionalizzazione, la quale, essendo strettamente collegata alle dinamiche del commercio internazionale, comporta la realizzazione di una stretta interdipendenza tra le tutte le economie dei diversi paesi (Boccia, 2009).

Esplorando la dimensione concettuale del fenomeno, Calof & Beamish, (1995) definiscono l'internazionalizzazione come quel processo di adattamento delle modalità di transazione economica ai mercati internazionali. Come loro, secondo una direttrice che vede l'impresa in una posizione passiva di fronte ai fenomeni di globalizzazione, Stampacchia (2001: 23), definisce internazionalizzata quell'impresa che "...sa adattarsi a tutte le problematiche che derivano da un contesto esterno ormai globalizzato in modo da poter soddisfare il cliente e mantenere il proprio vantaggio competitivo (sulle risorse) e comparato (sulle attività)". Ancora conferendo una connotazione passiva al fenomeno di internazionalizzazione d'impresa, Welch &

Luostarinen, (1988) la identificano come un processo evolutivo che porta inesorabilmente l'impresa al coinvolgimento prima parziale, poi totale nelle operazioni internazionali. L'internazionalizzazione è per Dhanaraj & Beamish (2003) la serie di operazioni e di movimenti che l'impresa compie al di fuori dei confini nazionali, nello scenario internazionale. Altre definizioni considerano invece l'internazionalizzazione come un punto d'arrivo per l'impresa, il risultato di un processo che porta l'impresa ad espandere la propria catena del valore oltre i confini nazionali (Saviolo, 2008). Tra queste, Marafioti (2008), con un capovolgimento di prospettiva, descrive l'internazionalizzazione come una strategia competitiva che l'impresa pone in essere, "stirando" le attività della catena del valore oltre i confini nazionali. Restrungendo il campo al complesso sistema delle risorse e delle attività coinvolte nel commercio internazionale o del marketing internazionale, secondo una dimensione più congeniale agli obiettivi del presente lavoro di tesi, Boccia (2009) definisce l'internazionalizzazione come un orientamento che l'impresa manifesta verso di essi e classifica sulla base della distinzione tra orientamento al marketing internazionale ed orientamento al commercio internazionale una *forma attiva* di internazionalizzazione da una *forma passiva* secondo quanto segue:

- *Forme attive di internazionalizzazione* intercorrono laddove l'impresa si occupa della fase distributiva e della promozione dei propri prodotti ed in generale della propria attività economica all'estero operando quindi direttamente nel paese target e lasciando ad agenti ed operatori esterni il compito di individuare clienti nel mercato non domestico;
- *Forme di internazionalizzazione passiva* si verificano invece quando operatori stranieri (buyer, importatori, distributori...) trovano convenienza nell'acquisto di un certo prodotto/servizio, allacciando rapporti commerciali e produttivi con le imprese di un determinato paese. Quest'ultima forma di internazionalizzazione può essere considerata occasionale e di tipo non proattivo poiché dettata dalla necessità e dalla convenienza del momento. Pur non essendo frutto, di scelte strategiche dell'impresa almeno nella sua fase iniziale, questa forma di internazionalizzazione introduce l'impresa nel contesto complesso dei mercati internazionali.

Immediatamente conseguente appare che forme di internazionalizzazione attiva contraddistinguono soggetti economici maggiormente con una forte predisposizione verso il mercato (*marketing oriented*), mentre forme di internazionalizzazione passiva caratterizzano quelle imprese che traggono vantaggi dagli scambi internazionali lungo la *catena del valore* e di conseguenza, maggiormente orientate al commercio (*commerce oriented*).

1.2 *Le teorie macroeconomiche dell'internazionalizzazione*

Le basi teoriche dell'internazionalizzazione secondo una prospettiva microeconomica, cominciarono ad essere sviluppate a partire dal 1960 quando i primi contributi scientifici di Stephen Heymer posero al centro della discussione le imprese. Prima di allora la tematica era stata considerata puro oggetto di studio delle teorie macroeconomiche riconducibili al fiore teorico dell'economia internazionale. In particolare alcune branche della letteratura si svilupparono cercando di spiegare i fondamenti alla base degli scambi di beni/servizi, oggetto degli studi di commercio internazionale, ed i flussi di capitali tra paesi oggetto delle teorie della bilancia dei pagamenti.

Tali teorie, gettando le basi per le moderne teorie sull'internazionalizzazione, ponevano al centro della riflessione le nazioni e le differenze tra queste in termini di risorse e condizioni economiche.

1.2.1 *Le teorie del commercio internazionale*

Le teorie del commercio internazionale spiegano le ragioni degli scambi a livello internazionale, i benefici, le motivazioni dei dazi e di altre ostruzioni al commercio internazionale imposte alle nazioni. Le teorie sul commercio internazionale hanno inoltre cercato di spiegare anche le ragioni dell'integrazione economica e l'essenza del sistema commerciale internazionale.

Diversi sono gli autori che fanno risalire la nascita delle teorie del commercio internazionale alla dottrine mercantiliste sviluppatesi nei secoli XVI-XVIII. Tali dottrine vedevano nell'acquisizione di un surplus di esportazioni rispetto alle

importazioni delle merci, la via per aumentare le scorte di metalli preziosi assumendo questi ultimi come unico indicatore della ricchezza di un paese.

La complessità del fenomeno dell'internazionalizzazione ha determinato un lungo dibattito teorico sulla formazione dei processi di internazionalizzazione e sulle determinanti che spingono le imprese ad espandere le proprie attività all'estero. Mentre le teorie tradizionali hanno cercato di spiegare l'avvio del processo di internazionalizzazione attraverso la presenza di vantaggi competitivi, opinione diffusa è che l'impresa con le sue competenze, le sue risorse rappresenti di per se un vantaggio competitivo rispetto alle altre.

La disamina sulle teorie dell'internazionalizzazione d'impresa si sviluppa in questa sede attraverso l'analisi dei principali contributi scientifici traslocati dalle teorie sul commercio internazionale attraverso le teorie neoclassiche, fino alla più moderne teorie basate sulle strutture di mercato e sul vantaggio tecnologico delle imprese in grado di spiegare il commercio intra-industriale oltre il commercio inter-industriale.

1.2.2 Le teorie 'ortodosse'

Alcuni autori suddividono le teorie "ortodosse" o tradizionali sul commercio internazionale in teorie dei vantaggi assoluti (ricongducibili essenzialmente ad Adam Smith) dalle teorie dei vantaggi comparati, i cui contributi principali si devono al modello di Ricardo (versione classica) ed al modello di Hecksher e Olin (versione a più fattori produttivi) (Perretti, 2008).

La visione unilaterale delle teorie mercantiliste che metteva al centro della discussione la prospettiva unica di un paese, venne superata con Adam Smith il quale afferma, ne *La ricchezza delle nazioni* (1776), che la ricchezza di un paese è da ricercare oltre la dotazione della terra ed oltre gli scambi, nel lavoro in quanto unico fattore in grado di generare surplus attraverso la creazione di un valore aggiunto alle eccedenze prodotte da una nazione.

Basandosi sulle evidenze sul mercantilismo e sull'acquisizione della ricchezza a seguito di vantaggi nella bilancia commerciale, Adam Smith affermava inoltre che la capacità di un paese di produrre una quantità maggiore di un bene con la stessa quantità di input rispetto ad un altro paese, varia e che un paese dovrebbe produrre

solo beni nella cui produzione è più efficiente, e acquistare quei beni che non produce in modo efficiente. Il modello del *Vantaggio Assoluto* di Smith stabiliva che una nazione esporta soltanto quei beni che produce ad un costo inferiore assoluto rispetto a tutte le altre nazioni. Tale vantaggio nasce dalla migliore divisione del lavoro, cui consegue una maggiore e più efficiente specializzazione rispetto alle capacità produttive di un paese, accrescendo in tal modo il reddito e la ricchezza reali.

Pur basandosi sui principi di divisione del lavoro e sulle condizioni di efficienza del libero mercato, il modello di Smith non riusciva a spiegare perché tale sistema non garantisce l'equa ripartizione dei benefici. Inoltre tale modello non riusciva a giustificare il verificarsi degli scambi in presenza di un vantaggio assoluto di un paese sulla produzione di più beni ed ancor di più in presenza di un vantaggio bilaterale.

1.2.3 *Le teorie basate sui vantaggi comparati*

Superando il limite delle teorie del vantaggio assoluto delle nazioni, David Ricardo nei suoi *Principles of Political Economy* (1817) postula che anche se una nazione è meno efficiente (soffre uno svantaggio assoluto) di un'altra nella produzione di entrambi i beni, esiste ancora la possibilità per scambi reciprocamente vantaggiosi. Il teorema dei Costi (o vantaggi) Comparati, ammette che un paese esporta quei beni che produce a costi relativamente inferiori rispetto agli altri paesi. Tale condizione di esistenza di una differenza tra i costi comparati, che riflette l'esistenza di differenze nelle efficienze produttive di una nazione, diventa nelle teorie ricardiane, la condizione necessaria alla formazione di un flusso di scambio di beni tra i paesi, ammettendo come condizione sufficiente che la ragione di scambio tra i paesi sia interna ai due paesi stessi e mai uguale a nessuna delle due. Date queste due condizioni ciascuna nazione troverà naturale convenienza nella specializzazione in quei beni in cui ritiene di avere un vantaggio comparato relativamente maggiore (Ricardo, 1817). Altre teorie portano delle estensioni al modello classico ricardiano quali l'esistenza di rendimenti di scala decrescenti che rivelano la differenza tra i diversi beni esportati.

Hecksher e Olin (1933) apportano le modifiche più significative al modello dei vantaggi comparati di Ricardo, fornendo una spiegazione sulla diversa produttività. Secondo il modello “neoclassico” di H-O i flussi di commercio sono determinati essenzialmente dalle differenze tra le dotazioni dei fattori di ciascun paese, date le caratteristiche dell’offerta, della domanda e del mercato dei beni e dei fattori produttivi. Di conseguenza, paesi con una dotazione relativamente più ricca di capitale si specializzano nella produzione/esportazione di prodotti ad alta tecnologia (elevata intensità di capitale) ed importano prodotti a bassa tecnologia (elevata intensità di lavoro) (Perretti, 2008). Il commercio internazionale determina così un prezzo unico al di fuori di una situazione di economia chiusa, che sia intermedio, così da diminuire per quella merce per cui è utilizzata la risorsa scarsa (che costituisce la merce importata) ed aumentare per quella merce per cui è utilizzata la risorsa più abbondante (che costituisce la merce esportata). Il modello di H-O tuttavia si basa su una serie di ipotesi considerate abbastanza limitanti. Tra queste ad esempio vi è la totale immobilità dei fattori produttivi tra i paesi. Come le precedenti teorie infatti, non vi è nessun accenno alla presenza di scambi commerciali di tipo verticale (commercio inter-industriale). Al contrario, il commercio orizzontale è totalmente libero e non soggetto alla presenza ad esempio di costi di trasporto. Altre ipotesi non rappresentative sono le condizioni di mercato dei beni e dei fattori (concorrenza perfetta), rigidità delle funzioni di produzione o presenza di rendimenti marginali decrescenti ed infine non reversibilità della dotazione fattoriale dei diversi paesi.

Tali ipotesi, secondo Roccas (1975) e Falcone (1990), non soltanto contrastano con la realtà, ma comportano un’eccessiva rigidità del modello stesso che inoltre non considera alcun aspetto dinamico, quale ad esempio la presenza del progresso tecnologico.

Tra gli studi volti a validare il modello di H-O, quello di Wassily Leontief ha sicuramente dato l’avvio ad un dibattito molto ferrato. Applicando il suo schema input-output al quadro delle esportazioni e delle importazioni statunitensi, Leontief osservò che nonostante gli Stati Uniti siano un paese caratterizzato da un’elevata dotazione di capitale rispetto al lavoro, l’ammontare delle esportazioni era superiore per quei beni caratterizzati da un rapporto lavoro/capitale più elevato in netta contrapposizione con i risultati del modello H-O (Leontief, 1953). tale risultato,

conosciuto come “paradosso di Leontief”, venne spiegato ritenendo infine che proprio il lavoro fosse il fattore di cui l’economia statunitense poteva abbondare relativamente, grazie alla produttività maggiore dello stesso rispetto al lavoro estero, non soltanto in termini quantitativi, ma soprattutto qualitativi grazie alla dotazione di lavoro qualificato. Inoltre, una successiva plausibile spiegazione correggeva molti dei limiti delle teorie precedenti, ammettendo che una inversione delle dotazioni fattoriali era non solo possibile ma certamente realizzabile nelle economie dei diversi paesi. Come suggerito da Pasinetti (1984), fondamentalmente il fattore che determina gli scambi internazionali, più che l’elevato rapporto capitale/lavoro, indice del grado di meccanizzazione del paese, è il rapporto capitale/prodotto rilevante nei problemi di formazione del prezzo e quindi dei costi comparati.

1.3 Le teorie microeconomiche

Le teorie precedentemente descritte hanno preso in esame le dinamiche del commercio internazionale come unica forma di internazionalizzazione delle imprese e delle nazioni. Tuttavia, l’evidente evoluzione dei processi di internazionalizzazione verso forme più complesse di espansione internazionale quali la migrazione dei capitali e delle strutture produttive all’estero, hanno spostato inevitabilmente la prospettiva di osservazione sul fenomeno.

Le teorie microeconomiche sull’internazionalizzazione delle imprese prendono vita a seguito dell’inadeguatezza delle precedenti teorie nello spiegare le ragioni dell’attività espansionistica delle imprese, soltanto attraverso fattori macroeconomici. Le teorie neoclassiche in materia di commercio internazionale sono state superate negli anni cinquanta da nuove teorie di tipo manageriale, che si soffermano essenzialmente sulla competitività delle imprese.

1.3.1 La teoria di Hymer

Il contributo teorico più importante in questo senso è dovuto a Stephen Hymer ed altri autori a lui postumi che hanno preso in esame il vantaggio competitivo delle imprese andando a ricercarne le ragioni nei concetti dell’economia industriale.

Secondo Hymer le attività di trasferimento di capitali all'estero non sono semplici movimenti internazionali di capitali, ma un sistema complesso ed organizzato che coinvolge specifiche capacità e risorse delle imprese (Hymer, 1960).

Le ipotesi di Hymer partono dal presupposto che qualsiasi operatore economico in un paese straniero sia soggetto alla così detta 'Liability of Foreignness' (1960), ossia a svantaggi dovuti all'estraneità del mercato e dell'ambiente economico-politico-istituzionale in cui si opera. I costi, talvolta insormontabili, dovuti al superamento di tali barriere rappresentano dei costi fissi per le imprese, che tuttavia, una volta superati non si presentano più. Se l'impresa è in grado di sopportare, tali costi e di godere di vantaggi specifici rispetto alle imprese straniere, il processo di internazionalizzazione dell'impresa ha luogo. I vantaggi di cui l'impresa può godere vengono distinti da Hymer in *vantaggi di costo* e *vantaggi di differenziazione* (Demattè, 2008).

Tra i primi si annoverano:

- Protezione e controllo delle innovazioni di processo;
- Proprietà e/o controllo di risorse specifiche;
- Condizioni favorevoli sui mercati finanziari;
- Economie di scale e/o potere contrattuale;

Tra i vantaggi di differenziazione si ricordano:

- Acquisizione di un marchio specifico, reputazione e preferenze da parte dei consumatori;
- Brevetti su *design* nuovi prodotti;
- Investimenti specifici di marketing e di promozione.

Tra i meriti di Hymer vi è quindi quello di considerare l'espansione dell'impresa all'estero una fase del processo di sviluppo dell'impresa.

1.3.2 Le teorie basate sulla domanda

Le teorie fino ad ora prese in disamina, si basano fondamentalmente su elementi dell'offerta limitando in questo modo la prospettiva di osservazione di molti studiosi dell'internazionalizzazione. A partire dal contributo di Posner, le caratteristiche del mercato e le preferenze del consumatore cominciano ad assumere un ruolo sempre

più importante. In particolare si deve a Linder ed i suoi studi del 1961, il merito di aver introdotto l'analisi della domanda come condizione imprescindibile nello studio del fenomeno di internazionalizzazione.

Egli affermò che il commercio potenziale di un paese, come flusso di esportazioni ed importazioni, dipende dalla domanda interna ed in particolare dalla similarità nelle strutture delle domande dei due paesi tra cui il flusso di beni intercorre (Linder, 1961). Secondo Linder, il commercio di beni tra paesi aventi simile struttura nella domanda di beni pressoché simili sarebbe possibile a causa delle illimitate possibilità di differenziazione di beni. Il modello di Linder, con i suoi limiti, costituisce tutt'oggi una base teorica di fondamentale importanza per i nuovi modelli teorici sull'internazionalizzazione che prendono in considerazione strutture di mercato non concorrenziali e vantaggi monopolistici di differenziazione di prodotto dovuti al verificarsi di economie di scala.

Proprio partendo dal contributo di Linder, con la sua teoria della domanda rappresentativa e da quello di Posner del divario tecnologico, Vernon nel 1966 elabora una teoria che accosta il processo di espansione dell'impresa all'estero con il concetto noto del ciclo di vita del prodotto. La teoria del ciclo di vita internazionale del prodotto si basa sull'individuazione da parte dell'autore di un singolare meccanismo di crescita internazionale dell'impresa innovatrice accompagnato da particolari direzioni dei flussi di commercio. In particolare le imprese che operano in mercati caratterizzati da crescente apertura a nuove conoscenze scientifiche e mercati di sbocco avanzati per alto livello di reddito procapite, abbondante capitale ed elevato costo del lavoro, riescono ad acquisire un vantaggio innovativo che permette loro di anticipare la tendenza della domanda sui mercati internazionali.

Il processo si avvierebbe quindi con la nascita di un nuovo prodotto che non avendo ancora raggiunto una fase di standardizzazione verrà prodotto nei mercati prossimi al paese dove opera l'impresa innovatrice, al fine di mantenere un elevato grado di flessibilità (dovuto alla incertezza sui costi di produzione effettivi) e di comunicazione con clienti, fornitori e concorrenti (in seguito ad incertezza sulla destinazione di mercato del nuovo prodotto). Nella fase successiva di consolidamento e di maturità del prodotto, la domanda cresce in maniera crescente mentre il bisogno di flessibilità diminuisce. Al manifestarsi della domanda del prodotto anche nei paesi

esteri, l'impresa innovatrice, forte di un vantaggio di differenziazione, risponde alla richiesta inserendosi su quel mercato. L'espansione comincia con l'esportazione dei prodotti fino a che i costi di trasporto uniti ad i costi marginali di produzione non superino i costi medi di produzione della eventuale delocalizzazione della produzione in quei paesi dove si esporta. Qualora questo si verifichi, per l'impresa diventa conveniente investire all'estero.

Con l'ultima fase di maturità del prodotto e della sua standardizzazione definitiva, le vendite si stabilizzano permettendo l'ingresso di altre imprese in quel segmento di mercato a seguito dei fenomeni imitativi. Annullato il vantaggio di differenziazione dell'impresa innovatrice, essa ricerca la redditività nella riduzione dei costi di produzione mentre il paese importatore tenderà a difendere la produzione domestica del nuovo prodotto. L'esigenza di ridurre i costi di produzione porta l'impresa a decentrare in paesi in via di sviluppo (paesi *labour intense*) la produzione. Il paese da esportatore diventa importatore netto nell'ultima fase di vita del prodotto. Il modello di Vernon è servito per molto tempo a spiegare la nascita e le dinamiche alla base degli Investimenti Diretti all'Estero (IDE). Tuttavia a seguito dell'osservazione sulla complessità del fenomeno e dell'interdipendenza dei diversi processi di internazionalizzazione, che ha coinvolto in maniera crescente nuovi soggetti ed ha preso nuove direzioni, il modello ha perso la sua iniziale capacità interpretativa. Alcuni dei limiti più evidenti, come messo in luce da Momigliano (1983) riguardano il fatto di aver posto al centro della riflessione soltanto il prodotto e non l'impresa, trascurando ad esempio il fenomeno delle imprese *multi product* e di non aver considerato che l'innovazione tecnologica potesse essere generata anche da motivazioni dell'offerta (*technology push*) e non solo della domanda (*demand pull*) (Momigliano, 1983).

Altri contributi al dibattito sul commercio e sugli investimenti internazionali che si rifanno alle strutture di mercato possono essere ricondotti alle teorie di "differenziazione dei prodotti ed economie di scala". Tra questi contributi si ricorda la "Variety Hypothesis" di Barker, 1977. L'autore, recuperando la teoria lancasteriana del consumatore del 1971¹ il cui comportamento è razionale e spinto dalla volontà di

¹ K. Lancaster, *Consumer demand: a new approach*, New York, Columbia University Press, 1971; K. Lancaster, *Variety, equity and efficiency*, Oxford, Blackwell, 1979.

aumentare la propria soddisfazione attraverso la scelta della migliore combinazione di caratteristiche del prodotto, Barker postula che i paesi tendono a specializzarsi nella produzione di poche (tra le innumerevoli) varietà di prodotto, per cui si verificano delle economie di scala, date identica dotazione dei fattori, identica struttura produttiva ed identica struttura di domanda.

Anche questo modello, come in precedenza quello di Linder, rientrano tra i modelli identificati da alcuni autori come *trade intensity*, ossia volto a spiegare esclusivamente gli scambi internazionali di beni tralasciando il fenomeno degli investimenti diretti.

1.3.3 Il Paradigma Eclettico di Dunning

La teoria del Paradigma Eclettico di Dunning, elaborata tra la fine degli anni 70 e l'inizio degli anni 80, fa parte delle teorie della scuola di Reading, così chiamate perché sviluppate nell'omonima università inglese proprio in quel periodo. Il paradigma di Dunning rappresenta un quadro di riferimento importante per tutte le moderne teorie sull'internazionalizzazione per aver studiato assieme le principali dimensioni del fenomeno riconducendone la spiegazione ad un insieme di variabili piuttosto esaustivo delle precedenti teorie.

Dunning tenta di spiegare le scelte delle imprese riguardo alle modalità di internazionalizzazione (investimenti diretti, esportazione, licensing...), attraverso una combinazione di fattori, identificati poi in tre categorie di vantaggi, che costituiscono l'intero quadro interpretativo del paradigma eclettico.

In linea generale, prescindendo dall'obiettivo di ciascuna impresa l'internazionalizzazione è determinata da vantaggi riconducibili a:

- Proprietà (*Ownership*) che spiega la componente motivazionale (il “perché”);
- Localizzazione (*Location*) che ne spiega la dimensione locativa (“dove”);
- Internalizzazione (*Internalization*) che ne spiega le modalità (“come”).

Affinché un'impresa possa competere sui mercati esteri è necessario che essa possieda un qualche tipo di vantaggio specifico e direttamente riconducibile ad essa

rispetto alle imprese locali (*vantaggio di proprietà*). Tale vantaggio può essere dovuto a:

- Vantaggio domestico (sfruttamento di risorse nazionali uniche)
- Vantaggio di settore (sfruttamento di un potere monopolistico o oligopolistico;
- Vantaggio d'impresa (controllo di risorse scarse, uniche rispetto ai concorrenti);
- Vantaggi derivanti dalle capacità manageriali.

Il vantaggio di proprietà, in alcune delle sue forme verrà utilizzato dall'impresa in combinazione con un qualche tipo di vantaggio di localizzazione. Esso può essere identificato con la forza di attrazione di alcune nazioni nei confronti delle attività delle imprese multinazionali. Più le risorse risultano immobili e locali, maggiore è il grado di presenza internazionale delle imprese.

Entrambe le categorie di vantaggi sopra elencate, non sono tuttavia sufficienti a spiegare in quale maniera le attività di internazionalizzazione avranno luogo. Esse potranno essere svolte dalle stesse imprese che detengono questi vantaggi ovvero da imprese locali che acquistano tali vantaggi o il diritto di utilizzarli. In generale maggiori per l'azienda saranno i benefici derivanti dalla transazione internazionale, qualsiasi essa sia, maggiore sarà la probabilità che l'impresa internalizzi tale transazione attraverso investimenti diretti o altre forme contrattuali di presenza (Perretti, 2008).

1.3.4 *Le nuove teorie del commercio internazionale*

Il merito del lavoro di Leontief è stato secondo molti autori quello di aver dato l'avvio ad una serie di riflessioni sui cambiamenti dei modelli sull'internazionalizzazione, sempre più caratterizzata da modalità che andavano ben oltre lo scambio internazionale di beni e che consistevano sempre di più in movimento di capitali da e verso altri paesi.

I nuovi paradigmi della davano sempre più spazio a concetti di economia industriale, più adatti ad investigare la significatività di fattori intrinseci all'industria ed alle imprese, ed a schematizzare i *pattern* del commercio, come ad esempio il progresso

tecnologico, quale spinta propulsiva alla nascita di prodotti nuovi e di nuovi trend di commercio.

Le nuove teorie originatesi a partire dagli anni ottanta per far fronte all'inadeguatezza delle teorie tradizionali, hanno preso in considerazione oltre al progresso tecnico anche altri fattori quali il capitale umano, gli effetti di reddito, l'esistenza di strutture di mercato diverse dalla concorrenza perfetta.

Joseph Schumpeter ha avuto in questa fase il ruolo fondamentale di aver portato l'innovazione tecnologica da variabile esogena dei modelli di sviluppo a fattore endogeno, in grado di traghettare il sistema economico da equilibrio statico a sviluppo dinamico (Schumpeter, 1977).

Una nuova figura, quella dell'imprenditore innovatore, si erge così ad attore principale del processo di sviluppo di un'impresa, compreso lo sviluppo al di fuori dei confini del mercato domestico. L'imprenditore, motivato dall'acquisizione di un profitto non raggiungibile in un sistema stazionario, mira al raggiungimento di quello che successivamente verrà definito da Posner "vantaggio tecnologico", che sposti la funzione di produzione oltre la frontiera delle possibilità in condizioni stazionarie. Le opportunità accordate dall'innovazione riguardano nuovi prodotti (innovazione di prodotto), nuovi metodi di produzione (innovazione di processo), nuove fonti di approvvigionamento di materie prime e semilavorati o riorganizzazione degli apparati aziendali (innovazione organizzativa).

Se il pensiero schumpeteriano costituisce l'inquadramento teorico dello sviluppo economico, fu proprio al già citato Posner ed un suo contributo del 1961, che si devono le nuove teorie dell'internazionalizzazione basate sul progresso tecnico. Secondo l'autore infatti, il verificarsi di vantaggi comparati è dovuto essenzialmente alla presenza di un gap tecnologico che porta taluni paesi ad acquisire un vantaggio nel colmare questo gap, acquisendo un "vantaggio tecnologico", che determina inizialmente un potere monopolistico mettendo in moto flussi di commercio. Tale vantaggio è destinato tuttavia a ridursi con l'affermarsi dell'innovazione sul mercato attraverso l'accessibilità ad essa da parte degli altri paesi.

1.4 Altre teorie economiche applicate all'internazionalizzazione d'impresa

A seguito di una breve disamina sulle teorie elaborate nel corso dei decenni sull'internazionalizzazione come fenomeno di natura macroeconomica prima, e microeconomica da Hymer in poi, in questa sezione verranno prese in esame le teorie d'impresa a supporto delle teorie di internazionalizzazione. Gli approcci teorici descritti di seguito verranno utilizzati a supporto delle ipotesi di ricerca avanzate nel presente lavoro. Essi sono:

- La teoria dei Costi di Transazione (Transaction Costs Theory);
- La teoria delle Risorse (Resource Based Theory);
- La teoria di Management Strategico (Strategic Management Theory).

1.4.1 Il vantaggio di internalizzazione: La teoria dei Costi di Transazione

Ai fini del presente lavoro di ricerca le teorie a supporto del vantaggio di internalizzazione di Dunning meritano un approfondimento. Esse possono essere suddivise in:

- teorie tradizionali sui costi di transazione basate sulla distinzione tra mercato e gerarchia;
- teorie sui costi di agenzia basate sulla riduzione del rischio di comportamenti opportunistici nella relazione agente-principale;
- teorie sui costi di transazione dell'internazionalizzazione.

Tutte queste teorie vengono annoverate nello stesso filone di pensiero economico sviluppatosi sull'osservazione e sullo studio delle istituzioni e delle organizzazioni, denominato *New Institutional Economics*. Naturalmente in questa sede si prenderanno in esame le teorie tradizionali sui costi di transazione dell'internazionalizzazione.

1.4.1.1 Le teorie tradizionali sui costi di transazione: Coase e Williamson

I primi lavori seminali sull'Economia dei Costi di Transazione (TCE) nascono negli anni trenta e si devono a Ronald Coase, premio Nobel per l'economia. Nel suo saggio, *The nature of the firm*, Coase individua nell'esistenza dei costi di transazione la ragione dell'esistenza delle imprese e delle organizzazioni economiche. I costi di transazione si distinguono dai costi di produzione e sono dovuti appunto alla gestione

delle transazioni che si stabiliscono nell'utilizzo del mercato e di utilizzo dell'organizzazione interna di un'impresa. L'esistenza dei costi di transazione, dovuta alla gestione dell'attività economica (costi di ricerca, negoziazione, accordi...) implica un diverso grado di efficienza di meccanismi di coordinamento dell'attività economica inversamente proporzionale all'entità di tali costi. L'esistenza dei costi di transazione è dovuta appunto all'inefficienza di un mercato imperfetto, caratterizzato da informazione incompleta ed asimmetrica (Coase, 2005).

L'esistenza dell'impresa infine, secondo quasi concluso dal lavoro di Coase sarebbe dovuta proprio alle condizioni di un mercato imperfetto in cui l'impresa si adatta a gestire transazioni complesse e ripetute nel tempo. Oliver Williamson ha ripreso negli anni settanta tali concetti allargandone il campo di applicazione. Il merito dei lavori di Williamson consiste nell'aver utilizzato l'impianto analitico dei costi di transazione di Coase rendendolo utilizzabile ai fini normativi dell'economia degli anni settanta-ottanta. In particolare Williamson ha analizzato attraverso queste teorie, la struttura organizzativa e le forme di *governance* dell'impresa, la gestione delle transazioni di lavoro ed i confini efficienti dell'impresa. Questo ambito di applicazione, su cui si basa il quadro teorico di riferimento della presente indagine sull'organizzazione dell'industria agroalimentare europea, ha portato a rivoluzionare la concezione tradizionale di impresa la cui attività era vincolata alla sola funzione di produzione che unicamente dipende dalla tecnologia. Secondo la TCE l'impresa diventa una struttura di governo delle transazioni e sceglie il proprio disegno organizzativo, adottando decisioni di tipo "make" o di tipo "buy", ovvero di ciò che deve essere prodotto internamente all'impresa (*gerarchia*) e ciò che deve essere acquisito all'esterno dell'impresa (*mercato*). Maggiori sono i costi di *outsourcing* per l'impresa, maggiori saranno le probabilità che essa adotti meccanismi di coordinamento verticale ovvero internalizzando la produzione della *specific* risorsa. Inoltre, la razionalità limitata (*bounded rationality*) dei soggetti coinvolti nelle transazioni assieme ai comportamenti opportunistici degli stessi (*moral hazard*) in concomitanza con l'incertezza e complessità che caratterizzano il mercato (fattori ambientali) differenziano tra loro le transazioni determinandone i costi.

Secondo Williamson inoltre le transazioni sono caratterizzate da tre dimensioni critiche:

- Incertezza (*uncertainty*) dovuta al verificarsi di contingenze che possono comprometterne l'esito;
- Specificità delle risorse (*asset specificity*) investite dall'impresa nelle transazioni e quindi grado di trasferibilità delle risorse in usi alternativi.
- Frequenza (*frequency*) con cui le transazioni ricorrono;

Williamson fornisce uno schema sulla struttura organizzativa (*governance structure*) adottata dall'impresa a seguito delle transazioni che ne caratterizzano la sua attività. Una struttura organizzativa è infatti caratterizzata da: *intensità degli incentivi*, *controllo amministrativo* e regime di regolamentazione dei contratti come *indice di adattabilità ai mutamenti nella transazione*. Gli incentivi costituiscono un meccanismo in grado di legare tra loro la prestazione di un attore (*effort*) e la ricompensa (*reward*). Le diverse strutture organizzative, mercato spot da una parte e gerarchia dall'altra sono caratterizzate da diversi gradi di questi attributi. Ad esempio, il mercato è in grado rispetto alla gerarchia di legare strettamente sforzo e ricompensa per cui è caratterizzato da incentivi ad alto potenziale. Inoltre, una transazione effettuata sul mercato comporta alcun coinvolgimento amministrativo (possibilità di controllo) minore da parte dell'impresa rispetto alla gerarchia che implica invece un elevato livello di coinvolgimento.

Secondo lo schema di Williamson sulla scelta della struttura governativa, all'aumentare della specificità delle transazioni, della non sostituibilità/riutilizzabilità degli investimenti in tale transazione e della incertezza legata alla transazione stessa, l'impresa adotta forme di *governance* di tipo *hierarchy* (integrazione verticale) assumendo essa stessa il rischio legato alla transazione internalizzandolo. Un aumento della incertezza e della specificità delle transazioni corrisponde infatti all'aumento dei costi legati alla transazione stessa. Al contrario, la frequenza delle transazioni riduce i costi favorendo invece forme di *governance* di mercato. L'impresa, ritenendo più conveniente sopportare il costo della transazione rispetto ad internalizzare l'operazione attraverso meccanismi di integrazione, preferisce rivolgersi al mercato e quindi ad altre imprese.

1.4.1.2 *Le teorie della scuola di Reading*

Tra le teorie che pongono enfasi sul comportamento economico e razionale dell'impresa decisore, vi è la teoria sull'internazionalizzazione di Buckley e Casson (1988), analizzate nell'ambito della scuola di Reading. Le teorie in questione prendono vita dalle teorie tradizionali sui costi di transazione di Coase e Williamson applicandone i paradigmi al comportamento delle imprese internazionali.

Buckley e Casson (1976) hanno analizzato il fenomeno delle imprese multinazionali ed internazionali basando le proprie teorie sul lavoro seminale di Coase sui costi di transazione del 1937. Nella loro revisione della letteratura sulla teoria dell'internazionalizzazione, Buckley e Casson si soffermano sul loro lavoro principale, *The Future of Multinational Enterprises*. Il lavoro dimostrò come anche aspetti apparentemente non in relazione tra loro come il trasferimento della tecnologia ed il commercio internazionale di prodotti semilavorati ad esempio, potessero essere compresi e spiegati attraverso il concetto dell'internazionalizzazione all'interno di mercati imperfetti.

Come precedentemente osservato, gli oneri di una transazione dipendono fondamentalmente dal rapporto tra entità economiche. In caso esse siano indipendenti, le transazioni avvengono nel mercato ed in questo caso gli oneri della transazione dipenderanno dall'efficienza e di converso dalle distorsioni strutturali o naturali del mercato. I caso di elevata imperfezione del mercato le transazioni diventano economicamente svantaggiose per l'impresa a seguito degli elevati costi dovuti alla ricerca della controparte, della redazione del contratto, del controllo dell'osservanza e dell'eventuale inadempienza. L'impresa potrebbe a questo punto riunire sotto il proprio controllo gerarchico, internalizzando i soggetti interessati, limitando così il rischio ed i costi che si avrebbero in caso di transazione tra soggetti indipendenti. Laddove il processo di internalizzazione va oltre i confini del paese in cui l'impresa opera, nasce l'impresa multinazionale e prendono forma gli IDE (Investimenti Diretti Esteri). L'impresa infatti preferisce supportare l'investimento legato al processo di internalizzazione in quei mercati in cui determinati fattori aumentano i costi relativi alle transazioni. I fattori che inducono, secondo gli autori, le imprese ad internalizzare alcune attività sostituendo il controllo gerarchico delle

stesse ai meccanismi di mercato sarebbero dovuti ad imperfezioni di mercato. Tra queste gli autori mettono in primo piano:

- la necessità di un forte coordinamento tra diverse attività;
- i casi in cui le parti siano in evidente squilibrio nel potere contrattuale;
- particolari distorsione del mercato dovute all'intervento dei governi (forme di regolamentazione governativa e di imposizione fiscale);
- incertezza sulla natura prodotto scambiato (trasferimento di know-how);

1.4.2 *la Teoria delle Risorse*

La prospettiva teorica basata sulle Risorse (RBV) si sviluppa come tentativo di rispondere alle tradizionali teorie di Strategic Management, che spiegano le ragioni del vantaggio competitivo delle imprese attraverso il paradigma tradizionale Struttura-Condotto-Performance di Bain (1951) ed attraverso il modello porteriano del diamante.

Nonostante secondo la letteratura economica, sia Jay Barney il padre della moderna teoria delle risorse, uno dei primi contributi a questa corrente del pensiero economico sulla strategia di impresa, viene da Edith Penrose (1959). La stessa affermò che: *“l'impresa è molto più che un'unità amministrativa, essa è un insieme di risorse produttive, la cui disponibilità tra i differenti fruitori e nel tempo è dettata dalle scelte amministrative....”* (Penrose, 1959: 24). Fu poi Birger Welnerfelt nel 1984 a denominare tale teoria del vantaggio competitivo *Resource-Based Theory* (RBV), nel suo contributo più conosciuto *“A Resource-Based View of the Firm”* del 1984.

La teoria basata sulle risorse dell'impresa si basa sull'esistenza dell'eterogeneità tra le imprese e sulla stabilità di tali differenze nel tempo riconoscendo proprio nell'esistenza di queste differenze la condizione per il verificarsi di un vantaggio competitivo sostenibile. La RBV, rispetto alle altre teorie sul vantaggio competitivo elaborate nell'ambito delle teorie di organizzazione industriale, enfatizza il ruolo delle scelte strategiche adottate da un management che ha il compito di identificare, sviluppare e sfruttare efficientemente le risorse chiave dell'impresa al fine di massimizzare i profitti (Barney, 1986 a; Barney, 2001; Barney, Wright & Ketchen, 2001).

Il merito di tale teoria consiste nell'aver traslato la prospettiva del vantaggio competitivo delle imprese all'interno dell'impresa stessa e delle risorse a disposizione. L'impresa dovrà porre più attenzione ai fattori endogeni dell'impresa che a quelli esogeni dell'ambiente competitivo. Le risorse endogene del vantaggio competitivo (*risorse interne e competenze distintive*) vengono distinte in:

- Risorse tangibili (capitale, lavoro, risorse finanziarie, tecnologia)
- Risorse intangibili (fiducia, relazioni, reputazione, notorietà del marchio, esperienza, conoscenza, cultura aziendale, brevetti)

Grant nel 1991 proponendo un quadro teorico e pratico basato sulla teoria delle risorse all'analisi delle strategie, distingue sei categorie di risorse dell'impresa:

- Risorse finanziarie;
- Risorse fisiche;
- Risorse umane;
- Risorse tecnologiche;
- Risorse reputazionali;
- Risorse organizzative.

Nel suo contributo del 1991, Barney afferma che il valore strategico delle risorse a disposizione dell'impresa sarebbe insito nelle caratteristiche di:

- Rarità (le risorse possedute da un ampio numero di imprese non possono essere fonte di vantaggio competitivo o di un vantaggio competitivo sostenibile);
- Valore (quando consentono alle imprese di implementare o perseguire le proprie strategie con efficienza ed efficacia);
- Non (perfetta) limitabilità (per la combinazione di diversi fattori tra cui le condizioni storiche uniche che contraddistinguono la vita e l'accumulazione di una risorsa e l'ambiguità causale);
- Non (perfetta) sostituibilità (non devono esistere altre risorse che possono essere strategicamente equivalenti per le altre caratteristiche sopra descritte).

La staticità che contraddistingue la teoria basata sulle risorse ne ha rappresentato un limite nella spiegazione dei motivi che rendono un'impresa capace di mantenere e sostenere un vantaggio rispetto alle altre imprese. Negli anni 90 i contributi di Teece

alla letteratura sulla RBV, vanno oltre questo limite estendendo la teoria al dominio delle competenze dinamiche ed evolutive. Secondo la prospettiva delle competenze distintive dinamiche dell'impresa, quest'ultima è in grado di sviluppare tali capacità seguendo un percorso di conoscenza (*learning by doing*) che dipende e si alimenta da sé (*path dependent*). Teece scrive in proposito: '*The firm's knowledge base includes its technological competences as well as its knowledge of customer needs and supplier capabilities. The experience as well as distinctive way of doing things inside firms*' (Teece, 1998: 75). Le competenze distintive risulterebbero proprio nella capacità dell'impresa di gestire e sfruttare le risorse possedute e sarebbero alla base dei differenti risultati raggiunti da imprese con stesse caratteristiche, stesse risorse ed obiettivi.

1.4.3 *Le teorie di Strategic Management*

Le teorie di *Strategic Management* si sviluppano a partire dagli anni ottanta arrivando in ritardo rispetto ad altre teorie a dare il proprio contributo allo studio del fenomeno dell'internazionalizzazione. La parte più consistente della letteratura sull'internazionalizzazione basata sulle teorie strategiche è costituita da studi di *international management*. In questa sede verranno invece riportati i modelli principali di sviluppo dell'impresa internazionale, riconducibili a Kogut (1985) e Porter (1986, 1990).

1.4.3.1 *Il modello di Kogut*

Kogut fornisce una identificazione teorica delle determinanti dei diversi processi di internazionalizzazione (IDE e flussi commerciali internazionali). Il modello elaborato sulle strategie di internazionalizzazione da Kogut, ha conciliato due delle teorie più influenti sul tema: la teoria del vantaggio comparato delle nazioni e la teoria del vantaggio competitivo di Porter. Mentre la componente *location specific* del vantaggio comparato può fornire una risposta sul *dove* le imprese tendono a localizzare le proprie attività internazionali, la componente *firm specific* contribuisce a spiegarne la scelta delle attività. La teoria si basa sul sull'evidenza delle differenze

esistenti tra le aziende rispetto alle due componenti e dei diversi livelli di vantaggio comparati e di vantaggi competitivi. Esse manifesteranno sulla base di tali differenze una diversa tendenza a scegliere le attività che costituiscono la propria 'catena del valore' attraverso determinate modalità ed a indirizzarle verso i diversi mercati. Secondo il quadro di Kogut, quando è il vantaggio competitivo ad essere presente, le imprese si affacciano sui diversi mercati integrandosi orizzontalmente attraverso gli IDE, mentre i flussi commerciali restano confinati agli scambi intra-settoriali. Se il vantaggio comparato prevale, i flussi commerciali risultano intersettoriali nella direzione che va dai paesi che detengono il vantaggio verso quelli che ne sono privi, mentre attraverso gli IDE le imprese attuano meccanismi di approvvigionamento nei paesi obiettivo integrandosi verticalmente. Il processo di penetrazione dei mercati assume forme più complesse quando entrambi i tipi di vantaggio si manifestano. Questo meccanismo si traduce in un coinvolgimento dell'impresa in quelle attività a più elevata intensità di capitale e di conoscenza (R&D, produzione ad elevata tecnologia) nelle nazioni industriali e più avanzate ed in attività ad elevata intensità di lavoro nelle nazioni in fase di industrializzazione (attività di produzione di base, assemblaggio....).

1.4.3.2 Il modello di Porter

L'analisi di Porter viene riassunta in uno dei modelli più utilizzati per spiegare gli aspetti dell'internazionalizzazione delle imprese attraverso la teoria strategica. Il modello del diamante porteriano (Porter, 1990) introduce degli elementi nuovi alle teorie fino a questo momento sviluppate. L'innovazione teorica di Porter è stata quella di aver traslato il concetto di vantaggio competitivo delle imprese alle nazioni. Il vantaggio competitivo delle imprese ed il vantaggio competitivo delle nazioni sono quindi alla base della determinazione dell'affermazione di un'industria nazionale. Tale vantaggio si basa su un sistema di quattro elementi che si rafforzano e di determinano reciprocamente, creando il contesto nel quale le imprese di una nazione operano e competono (Perretti, 2008):

- Condizioni dei fattori;
- Condizioni della domanda;

- Settori industriali correlati ed a supporto;
- Strategia, struttura e concorrenza.

Altre due variabili a completamento del diamante sono il caso ed il governo. Il ruolo delle risorse sviluppate internamente riveste un ruolo di primo piano nell'analisi porteriana insieme alle risorse altamente specializzate. Proprio queste ultime, ossia quelle risorse create e non ereditate dall'industria di un paese sarebbero fonte di un vantaggio competitivo (forza lavoro qualificata, capitale ed infrastrutture). Le *condizioni della domanda* del mercato interno rappresentano per Porter, il principale incentivo all'innovazione ed al miglioramento della qualità. In particolare, le imprese trovano la spinta necessaria ad evolversi sulla base di tre caratteristiche della domanda interna: *composizione, dimensione e sviluppo* (Caroli, 2008). L'introduzione del *settore industriale correlato ed a supporto* è una delle novità assolute della teoria porteriana. I punti di forza di un paese e delle sue industria sarebbero infatti rappresentati dalla contiguità spaziale (raggruppamenti o *cluster*) di imprese e settori a monte ed a valle. Tale contiguità garantirebbe lo scambio di informazioni e di innovazioni. Infine, il quarto elemento del diamante è rappresentato da *struttura, strategia e concorrenza* che determinano le performance competitive di un paese in un determinato settore. La dinamicità del contesto mondiale costringe le imprese ad adoperarsi in notevoli sforzi di innovazione e produttività mentre il contesto competitivo interno ne diventa il principale stimolo.

CAPITOLO II

Industria agroalimentare ed internazionalizzazione

2.1 L'internazionalizzazione dell'industria Agroalimentare Europea: dati e trend

L'industria dei prodotti alimentari e delle bevande costituisce un pilastro nel quadro dell'economia europea e si presenta come il più grande comparto industriale manifatturiero, facendo registrare nel 2014 un fatturato di 1,048 miliardi di euro, (il 14,6% del fatturato dell'industria manifatturiera europea) (dati FOODDRINK EUROPE, 2014). Al dato si associa un aumento del numero delle imprese, passate da 274.000 nel 2009 a 286.000 nel 2011 (dato 2014 non pervenuto), dovuto essenzialmente alla nascita di nuove PMI, che rappresentano il 51,6% del fatturato nel 2014 ed un aumento del tasso di occupazione nel settore, seppure modesto (+1,4%). Benché i dati siano incoraggianti e mettano in luce una certa stabilità e tenuta del settore rispetto alla crisi economico-finanziaria degli ultimi anni, il settore industriale dei prodotti alimentari subisce una riduzione del Valore Aggiunto (che passa dal 2% nel 2009 al 1,8% nel 2011). Secondo l'indagine redatta da FOODDRINK EUROPE, l'UE si presenta, rispetto alle performance internazionali, come esportatrice netta di prodotti alimentari, facendo registrare nel 2014, un saldo commerciale positivo di 23 miliardi di Euro, un aumento delle esportazioni del 13,2% rispetto al 2011 e un aumento del 0,4% delle importazioni rispetto al 2011. L'UE si conferma negli ultimi anni leader nell'esportazione dei prodotti alimentari a dispetto di una riduzione della quota di mercato nel commercio globale, riguadagnando porzioni di mercato in un certo numero di mercati tradizionali come Brasile, Cina e Giappone, le cui prospettive di crescita risultano positive, ed in paesi dalle economie emergenti. Nel 2013, in particolare, le esportazioni sono cresciute in valore e volume, molto rapidamente nei Paesi Balcanici, Paesi ASEAN (Associazione delle Nazioni del Sud Est Asiatico), Paesi EFTA (Associazione Europea di Libero Scambio) e Mercosur (Unione delle Nazioni Sud Americane). La crescita delle esportazioni ha riguardato prevalentemente il comparto degli oli e dei grassi, liquori, cioccolato, pasti *ready to eat*, pesci e crostacei, prodotti da forno, farinacei mangimistica animale.

Nonostante la tenuta mostrata dal settore e le performance di crescita mostrate negli ultimi anni, a dispetto della crisi economico- finanziaria, l'industria alimentare europea moderna risente ancora di lacune rispetto ad altri settori industriali e, nel contesto globale, rispetto e alle economie dei Paesi emergenti, soprattutto in termini di investimenti in ricerca e sviluppo pubblici/privati e di quote di mercato nel commercio internazionale.

2.2 Una revisione della letteratura sull'internazionalizzazione nell'industria agroalimentare

Tra i diversi settori dell'industria manifatturiera, il settore alimentare si colloca tra quelli a minore intensità tecnologica. Gli studi di Pavitt del 1984², furono i primi a mettere in luce un ritardo dell'industria agroalimentare rispetto ad altri comparti industriali, rispetto alle traiettorie innovative dell'industria, classificandola tra i settori tradizionali (o low-tech), '*supplier dominated*', caratterizzati da dimensione medio-piccola delle imprese, prevalente innovazione di prodotto, per lo più governata da processi di imitazione e da economie di apprendimento. Dato il legame tra cultura innovativa, intensità di conoscenza e capacità ed orientamento delle imprese verso processi di internazionalizzazione, riconosciuto già dalle teorie di Dunning ed ampiamente studiato in tempi più recenti (tra i molti: Roper & Love, 2002; Knight et al., 2004; Gellynck et al., 2006; Filippetti et al., 2011), è facile comprendere come l'industria agroalimentare europea, seppure non estranea ad operazioni di fusioni, acquisizioni di imprese internazionali, sia caratterizzata principalmente da forme poco evolute di internazionalizzazione che si traducono sostanzialmente in importazioni ed esportazioni di manufatti.

I diversi percorsi che hanno portato negli ultimi decenni le imprese ad un maggiore coinvolgimento nelle catene internazionali del valore, fanno emergere la necessità di creare delle reti più stabili tra le organizzazioni economiche ed un rapporto più stretto

² La Tassonomia di Pavitt è una classificazione dei settori merceologici compiuta sulla base delle fonti e della natura delle opportunità tecnologiche e delle innovazioni, dell'intensità della Ricerca e Sviluppo (*R&D intensity*), e della tipologia dei flussi di conoscenza (*knowledge*). Nel suo articolo, Sectorial Patterns of Technical Change: Towards a Taxonomy and a Theory, egli individuò, attraverso l'analisi di circa duemila innovazioni introdotte dalle imprese, quattro grandi raggruppamenti settoriali: 1) *Supplier dominated*; 2) *Scale intensive*; 3) *Specialized suppliers*; 4) *Science based*.

con i mercati esteri. In questa direzione le imprese hanno intrapreso delle forme maggiormente evolute di internazionalizzazione quali gli accordi di subfornitura, le esportazioni indirette e le attività *outsourcing*. Gli Investimenti Diretti Esteri (IDE) restano invece come già osservato, una prerogativa delle aziende a più elevata produttività e sono considerati una forma di internazionalizzazione alternativa rispetto a esportazioni/importazioni (Curzi et al., 2012).

Una parte significativa della ricerca sull'internazionalizzazione del settore agroalimentare appartiene agli studi del commercio internazionale. Tale filone della letteratura sull'argomento si concentra principalmente sull'analisi dei modelli e delle determinanti dei flussi del commercio internazionale di prodotti alimentari. Golpinath et al, (2007), discutono l'eterogeneità presente all'interno di un'industria in termini di produttività, dimensione, intensità di capitale e competenze, come fattore determinante nei modelli di export. In particolare una maggiore eterogeneità tra le imprese del settore sarebbe fonte di un vantaggio di tipo comparato che metterebbe in moto flussi di esportazione per quel settore. Olper et al.,(2008, 2009) prendono in esame il ruolo che i confini nazionali possono avere sull'andamento dei flussi di esportazione tra i paesi, riferendosi in particolar modo alla comparazione tra le tariffe *policy-related* (*barriere tariffarie TB e barriere non tariffarie NTB*) e altri tipi di costi per le imprese dati ad esempio dalle barriere linguistiche, culturali ecc. Raimondi et al., (2011) studiano attraverso un modello gravitazionale gli effetti sul *trade* dell'eliminazione delle tariffe, notando che una liberalizzazione del commercio determinerebbe un aumento molto rilevante degli scambi dei prodotti alimentari, soprattutto a vantaggio di paesi ad elevato reddito delle economie emergenti, a netto discapito dei paesi in via di sviluppo. Swinnen et al., (2012) invece analizzano le politiche e gli accordi che incidono sulla competitività dei paesi sui mercati internazionali.

La maggior parte degli studi empirici appartenenti a questo filone di ricerca prendono in esame diversi settori ed analizzano gli effetti dei processi di internazionalizzazione sulle performance e sulla competitività delle imprese. L'approccio speculativo utilizzato si rifà alle teorie così dette 'evoluzionista' della scuola scandinava (Johanson et al., 1977) che considera l'internazionalizzazione come un processo per *step* che l'impresa compie in maniera graduale, acquisendo conoscenza dei mercati

esteri ed integrando le operazioni su tali mercati sulla base di un incrementale impegno ed impiego delle proprie risorse.

Tra questi studi, alcuni prendono in esame le decisioni delle imprese appartenenti a diverse industrie in merito alla scelta della modalità di ingresso di tipo *'contract-based'* (i.e. esportazioni, accordi di sub-appalto, *licencing* e *franchising*), e modalità di ingresso *'ownership-based'* (i.e. *joint venture*, alleanze cooperative e società sussidiarie o controllate) (Breu et al, 2004, Contractor, 2007; Greenaway et al., 2007; Helpman et al., 2004; Tomiura, 2007). Alcuni autori, invece, riconoscono i limiti dell'interpretazione evolutiva del modello di internazionalizzazione a causa della difficoltà della teoria nel determinare i confini che le diverse fasi assumono nella spiegazione del processo. Tale difficoltà diventa ancor più evidente nel caso delle imprese medio-piccole (Brewer, 2001; Malhotra et al, 2003; Moen et al., 2002). Dalla revisione della letteratura emerge che in realtà i diversi approcci, seppur spiegando in maniera esaustiva il comportamento delle grandi imprese, non sembrano essere applicabili con efficacia alle piccole imprese, che costituiscono la gran parte delle imprese del settore agroalimentare oggetto del presente studio. Etemad et al., (2003) ad esempio, dimostrano che i processi di internazionalizzazione che hanno per soggetti le imprese medio-piccole si allontanano particolarmente da una logica spiegazione di tipo lineare e sequenziale, quale quella fornita da approcci evolutivi di tipo *phase-based*, perseguendo dei percorsi peculiari di strategie di ingresso sui mercati esteri (Madsen et al., 1997; Moen et al., 2002). Secondo alcuni di questi contributi di ricerca, le imprese medio-piccole sarebbero, rispetto alle grandi imprese molto più flessibili e capaci di reagire alle opportunità/minacce dell'ambiente esterno essendo caratterizzate da strutture di costo più semplici e da un più basso grado di complessità tecnologica (Knight et al., 2004; Lu et al., 2001; Musteen et al., 2010).

Il settore industriale dei prodotti alimentari appare rispetto agli altri, abbastanza eterogeneo in termini di struttura, dimensione e competenze delle imprese. L'industria alimentare moderna inoltre è caratterizzata da profondi cambiamenti nella dotazione tecnologica che hanno trovato luogo a seguito delle forti pressioni esercitate nei confronti dell'innovazione tecnologica nel campo della conservazione degli alimenti, dello sviluppo del *packaging* e dei processi al fine di rispondere alle pressanti necessità e richieste della domanda di mercato. Il mutare dei gusti e delle

preferenze dei consumatori e l'aumento del potere d'acquisto hanno costituito un forte stimolo nell'ambito della domanda aggregata verso alimenti innovativi, ma tradizionali dalle differenti regioni, determinando così una riorganizzazione ed un orientamento *ex novo*, dei mercati verso la globalizzazione. In questo contesto, innovativi metodi di trasporto e conservazione hanno rappresentato un valido supporto all'incalzante aumento della competitività internazionale del settore alimentare.

Cambiamenti del tutto significativi sono, inoltre, dovuti proprio alla riorganizzazione delle catene di produzione e delle filiere, soprattutto nei suoi anelli più alti in cui vige una maggiore concentrazione degli attori ed alla organizzazione moderna dei mercati che impongono vincoli sempre più stretti nei riguardi dei requisiti di salubrità e qualità dei prodotti alimentari.

Restringendo il campo alla letteratura dedicata all'internazionalizzazione dell'industria alimentare, la maggior parte dei contributi della ricerca sono incentrati maggiormente sull'analisi dei legami tra la competitività delle imprese del settore ed argomentazioni di natura strategica (*Strategic Management*) rispetto all'analisi del comportamento delle imprese in attività e operazioni internazionali (McGee et al., 1995; Traill, 2000). Contributi più mirati al settore in oggetto sono invece tesi ad accertare il ruolo che le modalità di ingresso *contract-based* ancora rivestono nelle operazioni internazionali delle imprese alimentari studiando al tempo stesso le determinanti della scelta tra l'intraprendere attività di esportazione e non intraprenderle, con un particolare riferimento ad una serie di fattori aziendali quali l'organizzazione intra aziendale e le ricadute industriali nel caso dello studio di Chevassus-Lozza et al., (2003), piuttosto che l'innovazione tecnologica nel caso di Roper et al.(2002) e la qualità dei prodotti alimentari (Curzi et al., 2012). Altri studi si sono concentrati principalmente sulle diverse fasi di catene di fornitura, analizzando il ruolo delle relazioni commerciali tra i soggetti che effettuano transazioni (Fischer et al., 2008).

La letteratura analizzata mostra delle lacune nell'analisi dei processi di internazionalizzazione del settore agroalimentare. Uno dei limiti riconosciuti è senza dubbio collegato all'aspetto territoriale degli studi analizzati.

Pochissimi sono gli studi che hanno spostato la lente di osservazione sul settore agroalimentare dei paesi europei, nonostante l'importanza che esso assume nell'ambito delle economie locali.

Altro limite evidenziato consiste invece nella mancanza di studi che tentano empiricamente di identificare i fattori che influenzano le scelte delle imprese tra le diverse modalità di organizzazione dell'export. Lo studio di Fernández-Olmos et al. (2013) offre un recente quanto innovativo contributo empirico nell'ambito dello studio delle determinanti che spingono le imprese a scegliere il canale di esportazione. Lo studio in questione restringe il campo di studio all'industria spagnola del vino. Per la tipologia di prodotto esaminato, che presenta un elevato livello di specializzazione rispetto agli altri prodotti dell'industria alimentare e per le caratteristiche peculiari dell'offerta e della domanda per il settore specifico, il presente lavoro di ricerca va oltre l'analisi settoriale di Fernández-Olmos ponendo sotto la lente di riflessione l'intero settore agroalimentare. In particolare il presente lavoro di tesi si propone di estendere l'ambito di ricerca utilizzando l'approccio metodologico già presente in Fernández-Olmos, adattandolo però ad un confronto cross-country. Di seguito verranno proposte una serie di ipotesi di ricerca basate sulle tre prospettive teoriche della TCE, della RBV e del SM, al fine di individuare le determinanti che guidano le imprese nella scelta del canale commerciale. Le imprese, come più volte evidenziato, si orienteranno su canali diretti di esportazione e canali indiretti.

2.3 Modalità di internazionalizzazione delle imprese

Il processo di globalizzazione coinvolge l'impresa in tutte le dimensioni fondamentali della sua strategia (il mercato, la produzione, le risorse e le relazioni), pur non implicando la totale omogeneizzazione e standardizzazione di processi strategici. Tuttavia l'impresa, rimanendo soggetta alle stesse pressioni esterne (tecnologiche, ambientali e di mercato), reagisce con comportamenti strategici ben diversificati (Caroli, 2008). L'internazionalizzazione, come già evidenziato, è un fenomeno più ampio e diversi sono i modi in cui una società può organizzare attività internazionali, a partire dalle più semplici in attività di import/export di prodotti fabbricati, fino ad

attività più complesse (Welch et al., 1988). In particolare le attività che richiedono compiti organizzativi più complessi diventano rilevanti quando le aziende si impegnano in forme di internazionalizzazione che richiedono lo sviluppo di rapporti e relazioni complesse con i diversi attori presenti in paesi stranieri (i.e. investimenti esteri diretti, joint venture, ecc). Le più recenti forme di internazionalizzazione si realizzano invece sulla base di accordi di produzione, cooperazione, partecipazione (quali gli investimenti *greenfield*, sezioni commerciali, fornitura di servizi) e nuovi impianti al di fuori dei confini nazionali (Brouthers et al, 2000; Harzing, 2002). Percorsi diversi portano le imprese ad un maggiore coinvolgimento nei mercati internazionali, richiedendo la creazione di *network* più stabili e relazioni più complesse con i partner stranieri. Da quest'ultimo punto di vista degli accordi di subfornitura e le esportazioni indirette possono essere considerate attività più complesse. Gli Investimenti Diretti Esteri (IDE), vengono solitamente considerati modalità di internazionalizzazione sostitutive rispetto ad esportazioni ed importazioni e generalmente visti come una prerogativa delle imprese a maggiore intensità produttiva (Curzi et al, 2012;. Helpman et al., 2004).

Le motivazioni che spingono un'impresa a condurre le proprie attività economiche verso nuovi mercati di sbocco possono essere molto variegate. Le imprese accomunate da caratteristiche strutturali ed obiettivi, possono differire in maniera molto sostanziale nella scelta delle modalità di ingresso nei mercati esteri. Come si evince dalla disamina sulle teorie dell'internazionalizzazione, esse presentino comuni presupposti di base in un processo di internazionalizzazione: l'esistenza di un vantaggio competitivo o di un vantaggio comparato. Ma ben oltre questo presupposto, i fattori che portano le imprese di ogni dimensione ad internazionalizzarsi possono essere di diversa natura. Molti di questi fattori sono di natura macroeconomica. Stagnazione del mercato interno, tasso di crescita dei mercati esteri superiore a quello domestico, concorrenza interna più temibile, sono fattori determinanti per un cambiamento di strategia che guardi al di fuori dei confini nazionali. Altri fattori invece riguardano la dimensione stessa dell'impresa la quale a seguito di stimoli più propriamente interni, quali capacità produttiva che va oltre la domanda interna, produzione ciclica o stagionale, necessità di seguire i propri clienti

all'estero, la portano attraverso un processo non sempre pianificato dall'impresa stessa, ad affacciarsi sui diversi mercati esteri.

Non sempre l'internazionalizzazione delle attività economiche rappresenta per un'impresa il frutto di un processo ragionato ed oculato. A volte, se non spesso invece, le imprese fanno il proprio ingresso sui mercati esteri soltanto per caso secondo un approccio che viene definito di tipo *reattivo* (Demattè, 2008).

Che si tratti di una scelta pianificata ed oculata o di una reazione alle condizioni interne ed esterne all'impresa, sulla base degli obiettivi, delle risorse e delle politiche aziendali, l'impresa può perseguire diverse modalità di ingresso e di presenza sui mercati internazionali.

Le differenti modalità di internazionalizzazione delle imprese, spesso dipendono dal grado di impegno e dall'impiego di risorse che le imprese intendono dedicare al processo.

Le modalità di ingresso sui mercati di sbocco possono essere classificate sulla base di diversi fattori che caratterizzano l'ambiente interno all'impresa e l'ambiente in cui essa opera. Una prima tassonomia proposta da Marafioti (2012), classifica le modalità di internazionalizzazione sulla base di (figura 1):

- Dimensione dell'investimento;
- Forze di spinta all'internazionalizzazione;

La dimensione dell'investimento dipende dalle risorse umane e dalle risorse finanziarie a disposizione dell'azienda. Le motivazioni strategiche di spinta all'internazionalizzazione possono essere di diversa entità. L'impresa può mostrare diversa motivazione verso l'internazionalizzazione. Essa può essere orientata allo sfruttamento di un'opportunità di tipo spot, alla presenza costante sul mercato estero ovvero può essere orientata al conseguimento di una posizione competitiva importante come obiettivo di lungo periodo. Prendendo in esame diverse modalità di ingresso che vanno dall'internazionalizzazione commerciale a quella produttiva, l'impresa si trova di fronte ad una serie di scelte che riguardano generalmente il grado di coinvolgimento nelle attività a valle della catena del valore. Le decisioni riguardano essenzialmente quali attività portare all'estero tra:

- Marketing;
- Comunicazione;

- Vendite all'ingrosso o al dettaglio;
- Merchandising;
- Servizi post - vendita;

Se si assume che le modalità di export e la scelta dei canali commerciali siano frutto di un processo consapevole da parte dell'impresa, ponderato sulla base delle proprie necessità, finalità e risorse, è lecito parlare di *strategie* di internazionalizzazione commerciale abbandonando il termine *modalità*. Nella prospettiva teorica ed in concomitanza con gli obiettivi del presente lavoro di ricerca, assumono un ruolo di primo piano le scelte strategiche che le imprese possono adottare in termini di controllo sulle diverse attività. Le imprese infatti, possono infatti decidere di assumere il controllo delle attività estere in maniera diretta o affidare tali attività ad a terzi preferendo un approccio di tipo indiretto.

Figura 1 Modalità di internazionalizzazione

		MOTIVAZIONI STRATEGICHE		
		<i>Sfruttamento di opportunità spot</i>	<i>Presenza costante per far crescere il mercato</i>	<i>Conseguimento di una posizione competitiva</i>
DIMENSIONE DELL'INVESTIMENTO	<i>Basso coinvolgimento risorse umane e finanziarie</i>	Fiere Procacciatori di affari	Trading company	
	<i>Alto coinvolgimento risorse umane e finanziarie</i>		Ufficio di rappresentanza	Joint ventures commerciale IDE

Una diversa classificazione delle modalità di internazionalizzazione si basa invece sul ruolo del controllo strategico dell'impresa che entra nel nuovo mercato ed è proposta da Anderson e Gatignon (1986) sulla base del *controllo strategico*. Secondo la definizione degli autori, il controllo strategico viene definito come la capacità di influenzare i sistemi, i metodi e le decisioni degli attori che operano sul mercato di riferimento. Il controllo viene assunto dall'impresa a fronte della responsabilità decisionale che la stessa deve essere in grado di mantenere sulle attività estere. Tale

responsabilità comprenderà una serie di costi ed un impiego di risorse commisurati all'esposizione al rischio delle imprese stesse. Tra le modalità di ingresso caratterizzate da un *elevato controllo* e da un *elevato grado di rischio e di rendimento* sono ad esempio società sussidiarie interamente controllate dalle imprese o nelle quali le imprese detengono una quota di capitale dominate. Tra le modalità a *basso grado di controllo* ed a *minimo impiego di risorse* (minimo rischio) ci sono i contratti non esclusivi e non restrittivi, come i contratti di licenza.

2.4 *L'internazionalizzazione commerciale*

Si è osservato in precedenza come ogni strategia di ingresso sui mercati esteri implichi un certo livello di impegno economico (risorse impiegate), strategico ed organizzativo, che a loro volta comportano un certo grado di rischio di impresa. Le modalità di esportazione tra le diverse modalità indicate, sono quelle meno impegnative e possono essere definite come il trasferimento di beni e di servizi attraverso i confini nazionali utilizzando canali diretti e canali indiretti. Secondo l'approccio all'internazionalizzazione proposto dalla scuola scandinava, le esportazioni costituiscono il primo gradino di un processo che da semplice presenza all'estero con la vendita del prodotto su quel mercato può evolversi in forme sempre più progredite ed avanzate fino alla presenza diretta tramite investimenti.

Secondo molti autori, l'attività di esportazione interessano particolarmente le imprese di piccole e medie dimensioni, che attratte da una bassa componente di rischio e dal basso coinvolgimento di risorse e dotate di maggiore flessibilità di risposta agli stimoli esterni, possono tentare l'ingresso su nuovi mercati di sbocco senza grosse limitazioni o vincoli.

2.4.1 *Le esportazioni indirette*

Quando l'impresa decide di non gestire direttamente la fase commerciale nel mercato estero di riferimento e si avvale di organizzazioni terze ed indipendenti collocate nel paese estero si parla di esportazioni indirette. Le organizzazioni intermedie hanno rispetto all'impresa generalmente un'esperienza maggiore su quel mercato, o perché

direttamente presenti oppure perché vi operano da molto più tempo rispetto all'impresa che intende esportarvi il proprio prodotto. Seppure generalmente il concetto possa essere accettato, nell'industria agroalimentare potrebbe non rappresentare la regola dal momento che molte piccole imprese nascono come esportatori per la natura del prodotto esportato o per particolari condizioni della domanda o dell'offerta, portando con sé un bagaglio di esperienza rispetto al paese terzo spesso molto limitata o nulla.

Dal punto di vista organizzativo, seppure l'impresa esportatrice si avvale di alcuni comparti interni per la gestione delle operazioni commerciali e dei rapporti con gli intermediari, essa non ha nessun contatto diretto con il mercato straniero e con il cliente finale.

Questo tipo di attività di esportazione comporta scarsa se non nulla integrazione nella catena del valore all'estero che ha come diretta conseguenza il fatto che l'impresa non possa accedere a nessun tipo di controllo sulle attività a valle della produzione, trasferendo completamente tale possibilità alle imprese intermediarie. L'intermediario stesso inoltre in molti casi rivende il prodotto a nome proprio. In ogni caso esso sopporta interamente il potenziale rischio di invenduto.

Come è possibile osservare immediatamente, questa modalità di internazionalizzazione commerciale può essere molto vantaggiosa per quelle imprese che si affacciano per la prima volta sui mercati internazionali per cogliere nuove opportunità commerciali senza grossi rischi di mercato.

Esistono diverse tipologie di intermediari al commercio. In generale è possibile distinguere tra organizzazioni di intermediazione semplice tra l'impresa produttrice ed il mercato ed organizzazioni che acquistano il prodotto e lo rivendono per proprio conto sul mercato estero.

Sulla base della complessità delle imprese intermediarie e del tipo di acquisizione sui prodotti venduti è possibile distinguere diversi tipi di organizzazioni che prendono parte al processo di esportazione di tipo indiretto. Tra queste:

- *Gli intermediari commerciali internazionali.* Sono soggetti che svolgono attività commerciale tra diversi Paesi collegando produttori e compratori. Possono essere: a) semplici buyer, ossia spesso soggetti singoli che risiedono in un determinato paese ed

acquistano per un certo numero di imprese operanti in quel paese. Le imprese di distribuzione (GDO, grossisti, franchi sor commerciali ed altri) delegano loro di identificare offerte convenienti per la domanda interna o nuovi prodotti da inserire nel proprio assortimento; b) broker commerciali, che semplicemente collegano il produttore ed il rivenditore o potenziale compratore estero fornendo consulenza per favorire la transazione tra i due. Esso operando sia sul lato delle esportazioni che su quello dell'importazione, è spesso specializzato su prodotti non differenziati (commodities alimentari); c) Export management company (EMC), ossia imprese che operano per un certo numero di produttori all'estero come unità di vendita indipendente, purchè l'offerta sia integrabile (diversi soggetti produttori di una filiera). Le EMC svolgono operazioni più complesse rispetto ai precedenti intermediari commerciali, conducendo attività di ricerca ed analisi di mercato, individuazione di canali commerciali, consulenza nelle fasi del processo di esportazione ecc.

- *Trading company.* Sono organizzazioni di più grandi dimensioni, specializzate nella vendita a compratori internazionali di prodotti di un determinato Paese. Sono società indipendenti, che impiegano risorse notevoli e spesso vengono create nell'ambito di gruppi industriali per la commercializzazione dei prodotti sui mercati esteri. Proprio grazie alla notevole struttura organizzativa ed alle risorse impiegate, le trading company riescono rispetto ad altre intermediarie, ad offrire dei servizi complessi all'impresa esportatrice (trasporto, stoccaggio, assicurazione, sviluppo di canali commerciali e persino finanziamento) con i quali garantire una certa diffusione globale dei prodotti venduti ed un certo grado di penetrazione del mercato.
- *Consorzi ed altre forme di collaborazione.* I consorzi sono di fondamentale importanza nello sviluppo dell'internazionalizzazione delle imprese di minori dimensioni.

Essi hanno la funzione di aggregare l'offerta fino alla così detta dimensione critica, attraverso la quale è possibile rendere sostenibile il processo di internazionalizzazione anche per quelle imprese che singolarmente, per limitate dimensioni e risorse non potrebbero avviare alcuna attività di esportazione. Essi possono essere mono o plurisettoriali, specializzandosi quindi in maniera diversa rispetto a determinati settori e possono essere delegati dai consorziati di attività di diversa rilevanza. Possono inoltre svilupparsi a livello settoriale, raggruppando imprese appartenenti ad una certa filiera produttiva. Tale aspetto, nel caso del settore agroalimentare assume notevole importanza. Vantaggi di identificazione tra prodotto e territorio, riconoscibilità del prodotto e del marchio delle imprese consorziate, potenziale integrazione di filiera possono essere vantaggi determinanti in un settore quale quello alimentare. Quando il produttore utilizza la struttura distributiva di un'altra impresa presente sul mercato estero di riferimento intercorre un rapporto di cooperazione tra i due soggetti che viene definito *rider-carrier* o *piggyback*. Tale tipo di accordo di cooperazione ha carattere di reciproco vantaggio apportando ai due soggetti diverse opportunità ed ovviamente può verificarsi nel solo caso in cui le imprese non siano in concorrenza sulle linee di prodotto esportato. L'impresa *rider* avvia in questo modo delle operazioni commerciali all'estero senza compiere rilevanti sforzi organizzativi o finanziari e acquisisce grazie all'attività del soggetto *carrier*, know-how di tipo internazionale. Il *carrier* dal suo canto ha la possibilità di ampliare la propria offerta, raggiungimento di economie di scala nella fase distributiva e opportunità di aggredire concorrenti in altre aree di *business*.

2.4.2 *Le esportazioni dirette*

Quando le imprese di intermediazione vengono sostituite da un apparato commerciale proprio dell'azienda esportatrice, le imprese esportano in modalità diretta. In questo caso la struttura commerciale di intermediazione opera in nome e per conto dell'impresa e può assumere diversi livelli di profondità arrivando anche fino al consumatore finale o semplicemente interagendo direttamente con il sistema di distribuzione dei prodotti. Il grado di profondità delle esportazioni dirette varia per un'impresa con i diversi mercati di riferimento così come è possibile che vari nel tempo.

I vantaggi legati alla strategia di esportazione diretta per un'impresa possono essere notevoli. Attraverso il canale diretto le imprese sono in grado di realizzare un canale commerciale maggiormente stabile che permette di semplificare le vie di accesso al nuovo mercato straniero e permette di recuperare margini di profitto sul prodotto esportato, eliminando le operazioni di intermediazione e garantendo un maggior controllo di allocazione del prodotto e un maggior potere decisionale sul prezzo. Inoltre un canale commerciale diretto con l'estero consente un grado di acquisizione maggiore di esperienza e di *know-how* legato ai processi di esportazione ed una maggiore capacità di creazione di relazioni internazionali. Le modalità di esportazione diretta consentono inoltre di conseguire nel lungo periodo vantaggi di tipo strategico. L'instaurazione di canali diretti consente infatti la creazione di sinergie competitive che consentono una maggiore diffusione globale dei propri marchi a livello internazionale.

La gestione di una propria rete commerciale comporta d'altro canto un maggior impegno ed impiego di risorse finanziarie ed organizzative per l'impresa che spesso sono capacità e prerogative delle sole imprese di grandi dimensioni. Tra le modalità di esportazione diretta, seguendo lo schema di Caroli (2008), si riportano:

- *Rete vendita per l'estero*. Le reti di vendita di un'impresa all'estero sono formate da personale dipendente dell'impresa oppure da personale legato ad essa da contratti di collaborazione. Questo tipo di organizzazione delle esportazioni rappresenta per le imprese un primo vero cambiamento strutturale organizzativo delle imprese attraverso il quale entrare in diretto contatto con il sistema economico e degli scambi internazionali. La complessità

dell'organizzazione e l'onere economico-finanziario a cui le imprese devono sottostare per la gestione dell'unità di vendita comportano una precisa valutazione della convenienza economica dell'apparato e dei risultati strategici che la rete di vendita riesce a conseguire. Gli agenti della rete interna all'impresa svolgono diverse funzioni, a cui intensità dipende dagli obiettivi strategici dell'impresa, dal tipo di mercato e dalle specificità del prodotto. Essi si occupano della ricerca dei potenziali clienti, della comunicazione, della promozione e dei servizi accessori quali l'assistenza ed altri connessi alla fase di commercializzazione del prodotto. La rete di vendita può essere costituita anche da agenti indipendenti ma legati all'impresa attraverso dei contratti a termine. In questo caso l'impresa alleggerisce gli oneri rappresentati soprattutto dai costi fissi di una struttura organizzativa più complessa quale quella di una propria rete di vendita interna.

- *Ufficio di rappresentanza.* Nei casi in cui la presenza in un determinato Paese estero diventi significativa in termini di volumi per un'impresa, essa può avere la necessità di costituire presso quel Paese una rappresentanza commerciale attraverso l'organizzazione di un ufficio commerciale. Il volume ed il valore delle nuove vendite, l'intensità dei rapporti con gli interlocutori commerciali e la complessità legata alle caratteristiche del *business* o semplicemente una visione particolarmente strategica in quel mercato di riferimento, sono condizioni per la disposizione di un ufficio di rappresentanza che si propone come soggetto non indipendente mantenendo la stessa personalità giuridica dell'impresa madre. Le funzioni di un ufficio di rappresentanza all'estero possono essere molteplici. Tra queste l'ufficio può realizzare ricerche e studi di mercato, sviluppare relazioni con attori locali, può svolgere azioni di coordinamento della rete di vendita e di organizzazione delle operazioni logistiche;

- *Centrale logistica.* Una centrale logistica viene costituita dall'impresa all'estero per immagazzinare la produzione e facilitare le operazioni di distribuzione ai compratori di quel Paese o di altre regioni geografiche. Le scelte di localizzazione di tali strutture logistiche vengono fatte dall'impresa in base alla posizione ed alla distanza fisica dei mercati di distribuzione, in base alla disponibilità di infrastrutture ed alle condizioni operative in termini di costi, regolamentazioni, condizioni economico politiche dell'area geografica;
- *Sussidiaria commerciale estera.* Un dipartimento operativo e sussidiario all'impresa viene costituito in un altro Paese come forma più avanzata di internazionalizzazione commerciale. La differenza tra una sussidiaria ed un ufficio di rappresentanza risiede nella complessità delle funzioni svolte dalla sussidiaria che viene delegata dall'impresa, anche del potere di decisionalità in termini di politica e di strategia commerciale dell'impresa in quei paesi dove è presente. La sussidiaria assume così propria identità societaria seppur sotto il controllo dell'impresa madre, che acquista da quest'ultima i prodotti che poi rivenderà nei mercati di competenza. Soprattutto in passato le sussidiarie estere nascevano con il compito di arrecare vantaggi di tipo fiscale all'impresa di appartenenza che trasferivano così quote di costi alle imprese che operavano in Paesi con meno elevata tassazione sui redditi d'impresa. La sussidiaria estera rappresenta quindi il più elevato di esternalizzazione delle attività di esportazione che consente all'impresa il più alto livello di presidio dei mercati esteri. Tale scelta di esternalizzazione consente all'impresa maggiore specializzazione delle competenze, maggiore concentrazione su mercati particolarmente strategici ed una maggiore flessibilità organizzativa;
- *Commercio elettronico.* L'avvento di internet e dei sistemi informatici ha indubbiamente aperto la strada ad un canale

immediato di esportazione verso clienti e consumatori finali. La vantaggiosità legata ai costi ed all'organizzazione ha permesso la diffusione di tale modalità di esportazione all'estero anche tra le imprese di dimensioni medio piccole anche se studi di valutazione dello strumento hanno rilevato che è necessario il raggiungimento di una certa dimensione critica per garantire la visibilità della propria offerta. Questo presuppone anche per il commercio elettronico la creazione di apparati dell'impresa e di strutture organizzative atte alla gestione del nuovo canale di commercio e di distribuzione. Nonostante tutto le modalità di commercio on-line si dimostrano particolarmente vantaggiose nell'esportazione di produzioni di nicchia o produzioni specializzate, dando la possibilità di raggiungere in maniera più facile e mirata i propri clienti anche in mercati estremamente distanti e non raggiungibili attraverso altri canali.

CAPITOLO III

L'organizzazione delle strategie di internazionalizzazione commerciale nell'industria agroalimentare europea

3.1 Strategie di internazionalizzazione commerciale: scelte imprenditoriali di tipo 'make' or 'buy'.

La copiosa letteratura sull'internazionalizzazione delle imprese mette in luce come, tra le modalità di ingresso sui mercati internazionali, le esportazioni rappresentino una prima fase nel processo di espansione delle imprese al di fuori dei confini nazionali. Attribuendo quest'ultima modalità di internazionalizzazione ad un modello di impresa più giovane e di minori dimensioni, ne sottolinea una minore capacità, rispetto alle imprese più strutturate, di affrontare gli elevati costi di *start-up* necessari per intraprendere forme più evolute di internazionalizzazione. Rispetto ad altre forme di accordi internazionali come *joint venture*, acquisizioni e IDE, le attività di *export* richiedono alle imprese un grado di coinvolgimento di risorse minore e rappresentano quindi una strategia di ingresso a minor rischio connesso (Chen et al, 2001; Katsikea et al., 2003). Se si osserva la struttura dell'industria alimentare europea, per lo più caratterizzata da un gran numero di piccole e medie imprese, l'internazionalizzazione commerciale con le sue attività di esportazione, può essere considerata la modalità più diffusa e preferita dalle imprese (Altomonte et al., 2012).

In linea con gli obiettivi del presente lavoro e sulla scorta dell'evidenza empirica dei dati delle imprese dell'industria alimentare europea, è possibile distinguere tra le imprese esportatrici, delle differenze evidenti tra le imprese *esportatrici dirette* ed *esportatrici indirette* in termini di strategie di controllo, di organizzazione e di altre caratteristiche aziendali. Di seguito verranno descritte le caratteristiche principali delle due modalità di internazionalizzazione più diffuse nel quadro delle imprese agroalimentari europee.

3.1.1 Le esportazioni dirette come strategia 'make'

- Le imprese possono decidere di esportare i propri prodotti dal paese dove ha luogo la produzione, direttamente ai consumatori finali, ai distributori locali (grossisti o dettaglianti) o ancora tramite una propria rete di vendita e filiali sussidiarie (Hollensen, 2007).
- Questa modalità di esportazione implica maggiori sforzi dell'impresa in termini di investimenti di marketing e distribuzione rispetto alle esportazioni indirette. Tali operazioni, identificabili nella logistica, nel trasporto, nelle necessità di finanziamenti e di promozione comportano elevati investimenti sia in termini di risorse materiali che di risorse intangibili. Rispetto alle modalità di esportazione indiretta, la creazione di canali diretti sui mercati esteri implica l'esistenza di maggiori costi ai quali l'azienda deve rispondere con più elevate performance produttive, realizzabili in volumi di vendita consistenti, in grado di garantire la copertura dei costi sostenuti.
- Le aziende tuttavia, sono in grado di perseguire un maggiore controllo sui prezzi dei prodotti esportati ed un miglioramento nell'acquisizione del proprio livello di know-how (*learning by exporting*).
- Come già argomentato le modalità di esportazione diretta possono essere in qualche modo assimilate ad attività di internalizzazione delle funzione di vendita e distribuzione da parte dell'azienda che richiedono competenze nuove all'azienda che intraprende il processo.

3.1.2 Le esportazioni indirette come strategia di 'buy'

- Le attività di esportazione indiretta si hanno nel caso in cui l'azienda produttrice non gestisce direttamente le operazioni commerciali nel mercato estero ma si avvale di organizzazioni indipendenti nel proprio paese.

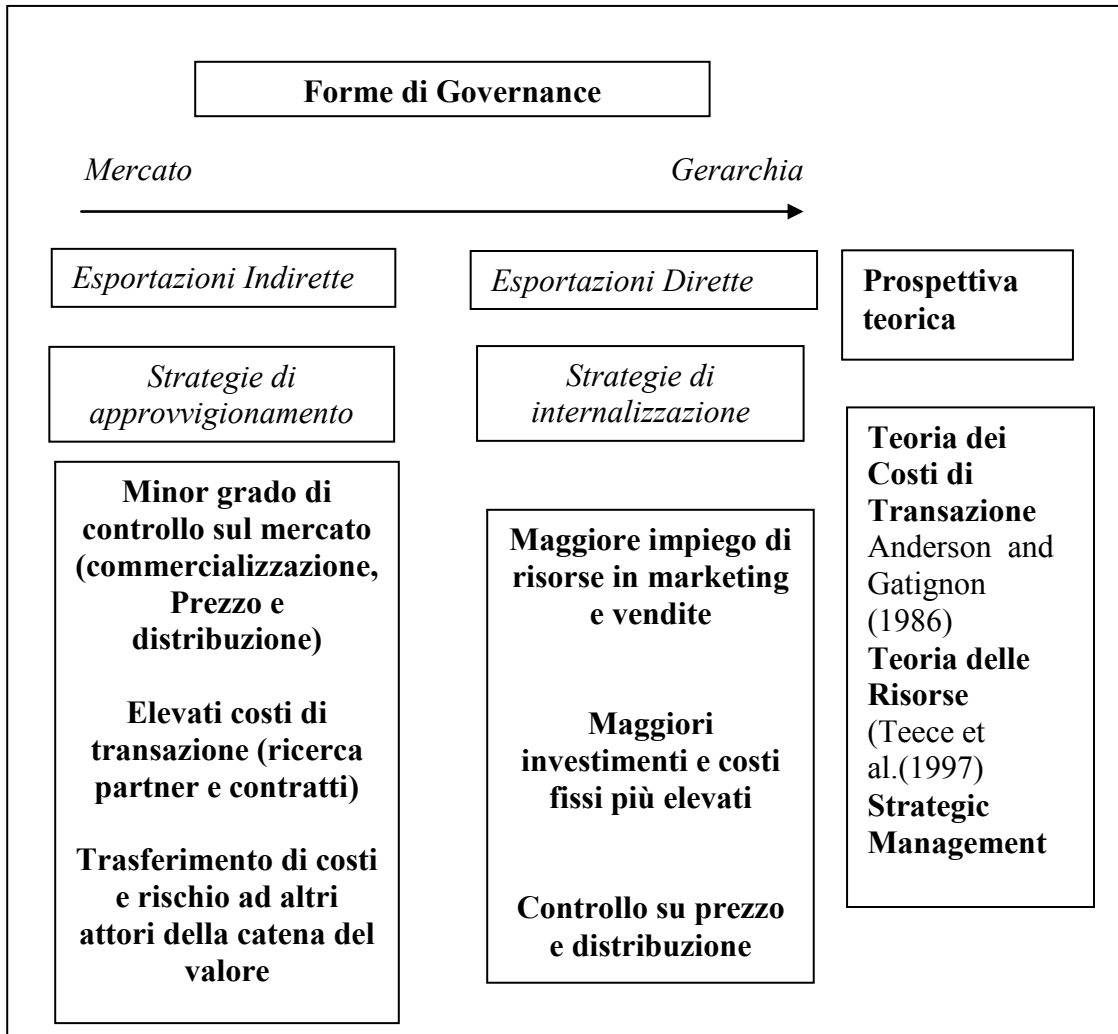
- Di solito, queste *trading companies* agiscono da commercianti, acquistando il prodotto direttamente dall'azienda produttrice e vendendoli sui mercati esteri.
- L'impresa in questo caso, delegando ad altri soggetti intermedi le attività di commercializzazione dei propri prodotti, trasferiscono ad essi anche i costi ed i rischi connessi (Fernández-Olmos et al., 2013; Hessels et al., 2010).
- Tuttavia, l'impresa non potendo gestire le fasi del marketing e della distribuzione riesce ad acquisire soltanto in parte il controllo sulle modalità in cui il prodotto viene immesso sul mercato finale e sul prezzo del prodotto al consumatore finale.
- In molti casi, questo aspetto potrebbe portare alla sostituzione di intermediazione e costi di transazione più elevati associati alla ricerca di nuovi partner e la creazione di nuovi rapporti contrattuali (Benito et al, 2005; Hollensen, 2007).
- Secondo gli studi di inquadramento aziendale le esportazioni indirette dovrebbero costituire una modalità di internazionalizzazione più diffusa tra le imprese di minori dimensioni, poiché non necessita di ingenti risorse (tangibili ed intangibili) e richiede un più basso livello di *know-how* internazionale e di avversione al rischio.

3.2 Schema concettuale ed inquadramento teorico delle ipotesi di ricerca

Lo schema concettuale del lavoro di ricerca viene riassunto nella figura 2. Nella sezione seguente verranno elaborate delle ipotesi di ricerca sul comportamento delle imprese nella scelta tra le due strategie di internazionalizzazione commerciale appena descritte. In particolare secondo le proprie attitudini verso maggiori livelli di rischio connesso con le operazioni, di investimento ad esse connesso e di controllo che le imprese intendono mantenere sulle fasi a valle della produzione, lungo la catena del valore, sui canali commerciali, le imprese sceglieranno di affidarsi a scelte di mercato (*outsourcing strategies*) demandando le operazioni di commercializzazione a terzi oppure sceglieranno di provvedere direttamente alla commercializzazione del

prodotto sul mercato di destinazione (*in house strategy*). Le ipotesi di ricerca verranno elaborate sulla base delle argomentazioni teoriche della Teoria dei Costi di Transazione, della Teoria delle Risorse e della Teoria di Strategic Management.

Figura 2. Forme di Governance nelle strategie di internazionalizzazione commerciale: lo schema concettuale



3.3 Le ipotesi basate sulla Teoria dei Costi di Transazione

I fattori determinanti dell'internazionalizzazione delle imprese riconducibili al quadro teorico dei Costi di Transazione (TCE) svolgono un ruolo molto significativo nell'analisi delle decisioni che le imprese prendono circa le modalità organizzative di

internazionalizzazione. Esse assumono molta importanza se si individua tale problema di ricerca nel confronto tra modalità di export che implicano meccanismi organizzativi di piena integrazione, o di *gerarchia*, e modalità che prevedono la completa esternalizzazione delle funzioni di commercializzazione e distribuzione, meccanismi di *mercato* (Zhao et al., 2004). Come evidenziato anche dallo stesso Zhao (Zhao et al., 2004), proprio gli studi sulle determinanti delle decisioni tra esportazioni dirette ed indirette, come forme esse stesse intermedie tra le altre scelte di internazionalizzazione, sono stati spesso trascurati dalla letteratura sull'argomento. Fin da uno dei primi contributi sul tema, forniti da Anderson e Gatignon (1986), le argomentazioni dell'Economia dei Costi di Transazione sono state spesso portate in auge per spiegare ciò che spinge le imprese ad intraprendere diversi percorsi e modalità di ingresso sui mercati esteri. I presupposti della TCE evidenziano come le imprese razionalizzino le scelte legate alle strategie e alle operazioni sui mercati internazionali basando i propri criteri di scelta sulla minimizzazione dei costi dovuti alle transazioni e sulla massimizzazione del *Return On (foreign) Investment (ROI)*, al netto dei rischi alle transazioni stesse associati (Bourlakis, 1998; Brouthers et al, 2004; Korsakienė et al, 2012; Malhotra et al, 2003; Ulrich et al., 2012; Zhao et al., 2004). Alcuni contributi hanno cercato di spiegare il comportamento strategico delle imprese all'estero sulla base del ruolo delle specificità dell in base al ruolo della specificità risorse (*asset specificity*) coinvolte e sull'incertezza (*uncertainty*) delle transazioni nelle relazioni diadiche tra gli attori della filiera (Lafontaine et al., 1997; Canavari et al., 2010; Leonidou et al., 2006; Skarmas et al., 2008). Nel suo lavoro *'Profiting from Technological Innovation'* del 1986, David J. Teece sostiene che un elevato grado di specificità relativo agli investimenti sostenuti dalle imprese porta le stesse ad adottare comportamenti di maggiore integrazione e di controllo nella catena del valore. Secondo questo filone di ricerca e coerentemente con l'approccio ai problemi di scelta di tipo *make-or-buy*, *asset specificity* ed *uncertainty* possono essere correlati alla decisioni di differenziazione di prodotti e di strategie, tra cui quelle di internazionalizzazione. Così, all'ingresso in un nuovo mercato potrebbe trovarsi di fronte all'evenienza di impiegare un elevato ammontare di risorse data la specificità e la peculiarità dell'attività intrapresa, da allocare ad esempio, nelle relazioni *business to business*. Di fronte a tale scelta l'impresa può scegliere di

ritenere opportuno mantenere il controllo di quella specifica operazione internalizzandola (*in-house*) o affidarne la realizzazione al mercato (*outsourcing*), con l'obiettivo di minimizzare i costi di transazione.

Nel caso del settore agro alimentare *asset specificity* e *uncertainty* possono essere legati alla specificità delle risorse richieste per l'organizzazione ed il coordinamento della logistica e dei trasporti dei prodotti agroalimentari, oltre che al trasferimento dei flussi di informazione ed a problematiche riguardanti la qualità (Taylor, 2007). Tutti questi aspetti sono evidenti soprattutto alla luce della normativa sempre più severa in materia di qualità e di sicurezza degli alimenti trasformati, nonché alla luce della domanda crescente da parte dei consumatori di prodotti fortemente differenziati e prodotti pronti all'uso. Le imprese possono inoltre decidere di voler garantire un maggiore grado di controllo nelle operazioni internazionali, quando ad esempio, avendo investito molto nel proprio marchio e quindi in *capitale reputazionale*, rischiano di veder sfruttato il proprio patrimonio di marca. Far rispettare i contratti tra le parti e proteggere la proprietà intellettuali in taluni contesti può essere difficile e dispendioso per le imprese che preferiscono internalizzare talune attività.

In presenza qui di impegno di ingenti risorse vincolato ad attività specifiche e di incertezza, secondo questa logica di ragionamento, l'impresa può scegliere di minimizzare i costi di transazione tra le imprese internalizzando le funzioni e le operazioni di marketing e di distribuzione, secondo una strategia *make*. In caso contrario, esso può decidere di (anche solo parzialmente) di esternalizzare agli altri attori del "mercato" (cioè *outsourcing*).

In questa fase teorica del lavoro, verranno proposte delle ipotesi di ricerca volte, che verranno sviluppate in maniera empirica nella sezione successiva, per valutare come *asset specificity* e *uncertainty* possono influenzare le scelte dell'impresa tra le esportazioni dirette (*in-house*) e le esportazioni indirette (*outsourcing*) nel settore agroalimentare europeo.

Nel dettaglio verranno presi in considerazione i seguenti fattori riconducibili agli aspetti di *asset specificity*:

- *Grado di specializzazione di prodotto per i mercati esteri*. In primo luogo verrà considerato come fattore di *asset specificity (proxy)* il grado di specializzazione (e dipendenza) di un'impresa. L'ipotesi

di ricerca si basa sugli investimenti specifici in termini di tecnologia e di per la produzione di linee di prodotto specifiche per mercati esteri. L'impresa potrebbe per le particolari richieste e preferenza della domanda estera, decidere di differenziare delle linee di prodotto sulla base delle caratteristiche specifiche richieste dai mercati esteri di riferimento (Benito et al, 2005;. Morgan et al., 2004). Più le imprese differenziano linee di prodotto specifiche per i differenti mercati esteri, più esse si vincolano alla specificità degli investimenti sostenuti e dipendono da essi. Nello studio preso in considerazione e sulla base dei dati che verranno utilizzati nell'indagine empirica, la specializzazione e la differenziazione delle linee produttive per i mercati internazionali potrà essere totale oppure parziale. Tale distinzione sul grado di specializzazione verrà valutato o in base al fatto che le imprese vendano la propria linea principale di prodotto sul mercato estero, e sul margine delle linee di prodotti esportati rispetto al numero complessivo di prodotto. Da queste considerazioni è possibile elaborare la seguente ipotesi di ricerca:

Ipotesi 1a: le imprese alimentari che dimostrano di avere un elevato grado di specializzazione produttiva per i mercati esteri saranno maggiormente propense a compiere scelte di tipo make (esportazioni dirette).

- *Patrimonio di marca e capitale reputazionale.* Così come considerato da Williamson (1985), patrimonio di marca e capitale reputazionale possono essere considerati altri fattori di specificità delle risorse. Così come dimostrato in altrui studi multisettoriali, investimenti in patrimonio di marca e capitale reputazionale hanno un impatto positivo sui meccanismi di integrazione verticale delle attività delle imprese. Le imprese con maggiori investimenti nel *trade - mark* sono più attente nel proteggere il patrimonio dell'impresa in fatto di reputazione e adottano forme di

internazionalizzazione che garantiscano un maggiore controllo sulle stesse (*in-house internationalization*) al fine di ridurre il rischio potenziale di sfruttamento del marchio rivolgendosi ad intermediari (Minkler et al., 1994; Richman et al., 2006; Hongxin Zhao et al., 2004). Da queste considerazioni è possibile elaborare la seguente ipotesi di ricerca:

Ipotesi 1b. Le imprese AA che hanno sostenuto maggiori investimenti nel trade-mark e nel branding sono più predisposte all'internazionalizzazione in-house (esportazioni dirette).

- *Incertezza (distanza culturale e distanza fisica).* Recenti contributi di ricerca analizzano gli aspetti di incertezza legata al livello di know-how acquisito nell'ambiente istituzionale (lingua, regolamenti, politica) e nel contesto dell'impresa, l'ambiente in cui esse operano (Johanson et al., 2009). La distanza fisica (Disdier et al, 2008) tra i mercati e la distanza culturale (psichica) (Brewer, 2001; Johanson et al., 2009; Leonidou et al., 2006) tra i *'blocchi culturali'* dei diversi paesi, può aumentare l'incertezza legata alle operazioni internazionali. Benito et al. (2005), prendendo in esame le decisioni delle imprese danesi che passano da una modalità all'altra di canale di mercato, considerano l'accumulazione della conoscenza dei mercati stranieri come un fattore determinante nel ridurre l'incertezza relativa alle operazioni di internazionalizzazione, concludendo che l'acquisizione di esperienza sulla gestione delle operazioni estere può indurre a ridurre il controllo e supportare decisioni in favore di strategie di tipo *buy (outsourcing)*. Da queste considerazioni è possibile elaborare la seguente ipotesi di ricerca:
- *Ipotesi 2 a. Le imprese AA che dimostrano di avere un livello più elevato di incertezza, fisica e psichica, sui mercati esteri, saranno più predisposte all'internazionalizzazione in-house (esportazioni dirette).*

- *Barriere normative ed incertezza istituzionale.* Fattori di tipo normativo, quali barriere tariffarie (BT) e barriere tecniche o non tariffarie (BNT) al commercio relative all'adempimento dei requisiti sanitari e di sicurezza alimentare per il commercio dei prodotti agroalimentari potrebbero essere importanti *drivers* per le scelte delle imprese sull'organizzazione dei canali commerciali esteri. Le barriere al commercio di tipo tariffario e non tariffario determinerebbero infatti un aumento degli investimenti *idiosincratici* o specifici collegati alle operazioni di export dei prodotti alimentari (Lu et al., 2006) ed allo stesso tempo costituirebbero una fonte di incertezza dovuta a possibile rifiuto di prodotti non conformi alle normative. Indici e misurazioni ad indicazione di quanto le barriere in questione possano influenzare le decisioni delle imprese sulle strategie di internazionalizzazione, sono difficili da implementare per la vastità e la complessità dei mercati in cui le imprese alimentari europee esportano. A questo proposito gli indici OTRI (*Overall Trade Restrictiveness Index*)³ rappresentano delle misure introdotte per le diverse macro aree geo-politiche da Kee et al. (2009), per identificare analiticamente il grado di difficoltà che gli esportatori europei incontrano nelle operazioni di esportazione di prodotti alimentari in altri paesi dove tali barriere sono in vigore.

Tabella 1 Indici OTRI (Overall Trade Restrictiveness Index) per macro aree geo-politiche

Mercati di destinazione	OTRI Index
<i>EU 27 countries</i>	9.7
<i>Other European not EU</i>	9.7

³ L'Indice OTRI per macroaree geografiche stati elaborati partendo dagli OTRI index di Kee et al. (2009) descritti per 78 Paesi tra cui Paesi in via di sviluppo. L'indice è in grado di catturare il grado di restrizione al commercio per le diverse aree geopolitiche attraverso le distorsioni che le politiche commerciali impongono sulle importazioni in quelle aree. In particolare l'indice è misura di quella tariffa uniforme, che unisce gli effetti di barriere non tariffarie (BNT) e di barriere tariffarie (BT), che genererebbe lo stesso valore delle importazioni del settore agroalimentare, per quell'area in un determinato anno. Fonti: Database del WTO integrato, TRENi dell'UNCTAD, banca dati MAcMap, sviluppato congiuntamente da ITC (UNCTAD - WTO, Ginevra) e CEPii, Parigi.

<i>China and India</i>	12.8
<i>Other Asian countries</i>	7.7
<i>USA and Canada</i>	6.8
<i>Central and South America</i>	12.5
<i>Others</i>	17.9

Fonte: elaborazione autore da Kee et al. (2009)

Gli indici OTRI possono essere pertanto utilizzati come proxy del grado di difficoltà, complessità ed incertezza degli scambi commerciali con partner collocati nelle diverse aree geografiche interessate. Da queste considerazioni è possibile elaborare la seguente ipotesi di ricerca:

Ipotesi 2b. Le imprese che operano in contesti geografici caratterizzati dalla presenza di barriere commerciali elevate, che si traducono in un elevato livello di incertezza collegata alle transazioni, sono più predisposte all'internazionalizzazione in-house (esportazioni dirette).

3.4 Le Ipotesi basate sulla Teoria delle Risorse

Altre ipotesi di ricerca sono state avanzate sulla scorta delle argomentazioni offerte dalla Teoria delle Risorse (RBV). La Teoria delle Risorse adotta una prospettiva di osservazione interna alle imprese ed al loro comportamento strategico. La RBV postula che competenze uniche dell'impresa e capacità sono fonte di vantaggi competitivi e si pongono alla base delle decisioni strategiche imprenditoriali (Blois, 2006; Teece et al., 1997; Zander et al., 1992). Spostando l'attenzione sulle competenze organizzative la RBV presuppone che il vantaggio competitivo di un'impresa non possa essere spiegato soltanto attraverso i concetti di struttura e strategia (Grant, 1996). Ogni impresa può contare su competenze uniche che dal filone RBV vengono definite *competenze di base* (Prahalad et al., 2006), le quali si definiscono nel modo in cui le imprese organizzano ed allocano gli *asset* materiali ed immateriali. (Teece et al. (1997b, pp.515) spende una definizione specifica per identificare tali capacità, parlando di processo di *'adattamento, integrazione e ri-configurazione di competenze organizzative interne ed esterne, risorse e competenze*

funzionali al fine dell'adattamento ai cambiamenti dell'ambiente in cui operano', competenze che permettono alle imprese di creare e mantenere un vantaggio competitivo sostenibile sui mercati. Le risorse aziendali rare ed inimitabili possono sostenere il vantaggio competitivo dell'impresa e possono giocare un ruolo determinate sull'esportazione ed in generale sui processi di internazionalizzazione delle strategie (Chadee 2011). Questo risulta poi particolarmente vero nel caso di imprese di limitate dimensioni piccole e risorse limitate (come le PMI). Se si osserva il fenomeno dell'internazionalizzazione attraverso le lenti della RBV, essi sono visti come accumulazione di conoscenza aziendale sui mercati e sui processi (tecnologici), che portano l'impresa all'identificazione di nuove opportunità di mercato (Brennan et al., 2009). Seguendo la classificazione delle risorse immateriali proposta da Hall (1993) che distingue tra *asset* (capacità in dotazione) e *competenze* (capacità del fare), verranno di seguito identificati un insieme di beni immateriali, quali l'esperienza, il tipo di orientamento al mercato e l'efficienza sui mercati come *proxy* della categoria *asset*, ed un insieme di competenze, tra cui la qualità del capitale umano, come *proxy* della categoria *competenze*. Pertanto, secondo la prospettiva RBV, la probabilità che le imprese preferiscano adottare strategie di esportazione dirette o indirette dipende dai seguenti fattori:

- *Grado di esperienza (conoscenza) delle operazioni di export (asset)*. L'esperienza che le imprese acquisiscono nelle operazioni internazionali influenza la velocità con cui si implementa il processo di internazionalizzazione ed ha un impatto positivo sulle performance internazionali delle imprese sulla base delle conclusioni degli studi empirici di Berry et al., (2004). Benito et al., (2005) indica l'esperienza come un fattore determinante nella scelta tra le modalità del canale di commercializzazione, in particolare per quanto attiene alla scelta degli attori come soggetti intermedi negli scambi commerciali. Nel presente lavoro di ricerca la capacità di esportare verrà identificata con il processo di *learning by experience*, ossia di quel particolare processo di acquisizione dell'esperienza che si autoalimenta con l'aumento dell'intensità delle esportazioni, come proposto da Knudsen et al.,

2007 Età dell'impresa ed esperienza precedente nell'attività di esportazione verranno introdotti come *proxy* dell'esperienza. Il fatto che l'impresa abbia realizzato in passato attività di export in particolare potrebbe avere diversi effetti nella spiegazione del comportamento di scelta delle imprese a seconda del fatto che l'impresa sia esportatrice diretta o indiretta. Un'acquisita esperienza dell'impresa potrebbe per esempio potrebbe avere un impatto positivo nella riduzione dei *sunk cost* che l'impresa affronta necessariamente al momento di espandersi su un nuovo mercato internazionale (Bernard et al., 2004). Questo si potrebbe verosimilmente verificare soprattutto nel caso di esportazione diretta e determinare la scelta strategica di mantenimento di tale strategia di internazionalizzazione. Anche l'intensità di export potrebbe fornire importanti indicazioni nella misurazione delle capacità internazionali delle imprese (Kuivalainen et al., 2012). Intensità di esportazione ed esperienza nell'export potrebbero trovare dei validi fattori di approssimazione nel numero delle linee di prodotto esportato dall'impresa e nel numero dei mercati esteri forniti. Si riconosce inoltre nella politica di discriminazione dei prezzi dei una valida *proxy* del fattore esperienza e della conoscenza del mercato. La complessità delle strategie di determinazione dei prezzi che dipende non solo dai costi, ma anche dall'elasticità della domanda e dal gradi di concorrenzialità del mercato aumenta per quei mercati in cui aumenta l'intensità di fattori aleatori. Maggiore sarà la conoscenza del mercato, maggiore sarà la prontezza e la capacità delle imprese di differenziare i prezzo dei prodotti a differenza di quanto accade per per altri elementi del marketing mix (prodotto, comunicazione, distribuzione) il cui cambiamento presuppone maggiori sforzi da parte dell'impresa. Da queste considerazioni è possibile elaborare la seguente ipotesi di ricerca:

Ipotesi 3 Le imprese AA che mostrano un più alto livello di know-how ed di esperienza nelle attività di esportazione sono più predisposte all'internazionalizzazione in-house (esportazioni dirette).

- *Qualità del capitale umano (competenze).* La qualità del capitale umano può essere considerata essa stessa una competenza distintiva delle imprese. Tra i fattori che influenzano in maniera positiva la capacità delle imprese di acquisire in un processo continuo, risorse e competenze specifiche, gli investimenti che esse realizzano in capitale umano rivestono un ruolo di primo piano nella creazione di competenze specifiche. L'intensità di specializzazione del lavoro e la formazione dei lavoratori, misurabili in termini di investimenti nel lavoro qualificato e specializzato e nel numero di lavoratori laureati sul totale) possono essere utilizzati come indicatori della capacità dell'impresa nella differenziazione delle strategie (Zhao et al., 2004). Da queste considerazioni è possibile elaborare la seguente ipotesi di ricerca:

Ipotesi 4: Le imprese AA che investono maggiormente in capitale umano rispetto alle altre saranno più propense ad adottare forme di internazionalizzazione in house (esportazioni dirette).

Caratteristiche manageriali (competenze). Il fenomeno dell'internazionalizzazione delle imprese sicuramente appartiene al dominio della gestione di impresa, dell'imprenditorialità e molto ha a che vedere con la proprietà dell'impresa (Chadee, 2011; Kuivalainen et al., 2012). L'anello di congiunzione tra questi concetti risiede nella mentalità manageriale ed imprenditoriale e nell'orientamento dell'impresa verso apertura al mercato internazionale. In accordo con la prospettiva teorica RBV, la *governance* dell'impresa può essere considerata come al contempo *fonte di risorse* e strumento per l'*organizzazione* delle stesse poiché fonte di imprenditorialità, competenze tecniche e manageriali, abilità decisionali che presiede alle modalità di allocazione e di coordinamento di risorse (Compagno,

2003). Una serie di parametri manageriali di tipo obiettivo o di tipo soggettivo possono agire nella qualità dell'impegno dell'impresa rispetto all'internazionalizzazione. La qualità imprenditoriale emerge sicuramente come un fattore di successo, per le elevate competenze tecniche, gestionali ed in maniera più generale, culturali dell'imprenditore e delle figure che con lui definiscono il management aziendale (Caroli & Carli, 2007). Nieto et al., (2006), per esempio, hanno osservato come le imprese guidate da management di tipo internazionale, o la partecipazione al capitale di azionisti internazionali, rende l'impresa più attrattiva rispetto a risorse finanziarie, immobilizzazioni immateriali, utili all'espansione sui mercati internazionali. Al contrario, le aziende che mantengono una conduzione di tipo familiare sarebbero più orientate verso l'affidamento ad altre imprese intermediarie delle operazioni internazionali, poiché una minore esperienza ed una gestione meno qualificata in ambito internazionale, rendono le imprese maggiormente avverse al rischio (Fernández-Olmos et al., 2013). Da queste considerazioni è possibile elaborare la seguente ipotesi di ricerca:

Ipotesi 5: Le imprese AA guidate da management o controllate da forme di proprietà non familiare saranno più propense ad adottare forme di internazionalizzazione in-house (esportazioni dirette).

3.5 Le Ipotesi basate sulla teoria Strategic Management

In ultima analisi verranno considerati, tra le determinanti dei processi di scelta delle modalità di internazionalizzazione, una serie di fattori caratteristici delle imprese, che per le finalità del lavoro, verranno ricondotte alle teorie manageriali di impresa e più in particolare all'approcci teorico integrato del Strategic Management (SM). Nella difficoltà di schematizzare tale approccio teorico e di definirne i confini, si considera ai fini del presente lavoro, uno studio condotto da Nag et al. (2007), il quale ha evidenziato un campo di definizione degli elementi che caratterizzano l'approccio SM. Essi riconoscono due dimensioni dell'approccio SM nella *formulazione*, come

analisi del contesto aziendale e nell'attuazione (come studio delle decisioni strategiche). Partendo da questo approccio di base, in questa sezione si forniscono alcuni elementi e caratteristiche riconducibili all'ambiente interno dell'impresa ed al suo comportamento strategico. Le teorie di SM a sostegno di molti degli studi di commercio internazionale e forniscono un approccio di ricerca profusamente utilizzato per osservare e definire i processi di acquisizione del vantaggio competitivo delle imprese in ambito internazionale (Korsakienė et al., 2012; Lu et al., 2001; Ruzzier et al., 2006) e per analizzare le decisioni delle imprese in fatto di strategie di ingresso sui mercati esteri (Malhotra et al., 2003). Anche nel settore agroalimentare quindi le scelte aziendali di internazionalizzazione possono essere influenzate quindi da una serie di fattori e caratteristiche dell'impresa, come rilevato in altri studi (Pascucci et al., 2012). Tra i fattori determinanti, basati sull'approccio SM, si prendono in esame: a) le caratteristiche strutturali delle imprese, in termini di risorse produttive, di intensità di capitale societario e caratteristiche della struttura del lavoro; b) l'orientamento strategico delle imprese (come politiche di differenziazione di prodotto). Nel dettaglio:

- *Intensità del capitale e struttura del lavoro*. Diversi tipi di risorse produttive sono in grado di determinare il vantaggio competitivo delle imprese che operano sui mercati internazionali. Il legame e l'influenza positiva esistente tra elevata intensità di capitale di rischio e propensione delle imprese ad esportare o elevato margine di apertura ai mercati internazionali sono stati ampiamente studiati dalla letteratura (Bernard et al., 2004; Sterlacchini, 2001). In questo contesto si ritiene che la letteratura non consideri in maniera adeguata nell'analisi dei fattori, anche le caratteristiche della struttura della forza lavoro. Il grado di flessibilità/rigidità del lavoro in termini di *lavoro a tempo parziale o totale*, potrebbe essere indice di una più solida struttura aziendale ed avere un impatto positivo nella scelta e nell'organizzazione delle operazioni strategiche internazionali. In breve, una più elevata intensità di capitale ed una struttura più rigida del lavoro potrebbero costituire quella solidità alla base delle decisioni imprenditoriali di gestione

interna delle operazioni di commercio internazionale. Da queste considerazioni è possibile elaborare la seguente ipotesi di ricerca:

Ipotesi 6: Le imprese AA a maggiore intensità di capitale e minore flessibilità della forza lavoro saranno più propense ad adottare forme di internazionalizzazione in-house (esportazioni dirette).

- *Grado di differenziazione di prodotto.* L'intensità degli investimenti realizzati dall'impresa per acquisire un vantaggio di differenziazione di prodotto sui mercati esteri può essere un valido indicatore nelle scelte strategiche internazionali di esportazione. In tal senso il grado di differenziazione di prodotto realizzato dalle imprese può rivelarsi un driver nelle scelte di tipo make (esportazione diretta). La necessità di controllare direttamente la gestione del marketing diventa più impellente per le imprese che investono particolarmente nella differenziazione di prodotto. Un prodotto differenziato richiede infatti una valutazione più approfondita delle politiche di distribuzione, di comunicazione e di prezzo al fine di evitare un depauperamento del valore del marchio aziendale. Tra le variabili che possono riflettere la politica dell'impresa di differenziare i propri prodotti vi sono la spesa in Ricerca e Sviluppo (R&S) (Zhao et al., 2004) e la propensione imprenditoriale ad implementare innovazioni di prodotto e di processo. Altra variabile tra gli indicatori di differenziazione di prodotto è la qualità. Olmos-Fernandez, (2013) osserva come gli investimenti dedicati in produzioni di qualità possano spingere le imprese a compiere scelte diverse di gestione delle attività di commercializzazione. Più in generale, in questo contesto il possesso da parte dell'impresa di certificazioni di qualità può essere usato come proxy della variabile qualità per spiegare le scelte di internazionalizzazione come segue:
Ipotesi 7: Le imprese AA caratterizzate da maggiore orientamento strategico verso la differenziazione di prodotto e verso le

produzioni di qualità saranno più propense ad adottare forme di internazionalizzazione in-house (esportazioni dirette).

3.6 Fattori di controllo

Abbiamo anche incluso una serie di variabili di controllo, come la dimensione dell'azienda e del paese in cui la società (sede centrale) si trova.

- *Dimensioni aziendale.* Si deve ritenere che l'organizzazione delle operazioni internazionali delle imprese possa essere ragionevolmente influenzata dalla presenza di economie di scala. Molte delle caratteristiche delle imprese individuate in questa rassegna come potenziali determinanti nelle scelte di internazionalizzazione aziendale possono destare degli effetti diversi che dipenderanno anche dalla dimensione dell'impresa. La grandezza di un'impresa intermini di fatturato e forza lavoro, può essere un buon indicatore delle sue capacità innovative di gestione e della sostenibilità finanziaria. Le dimensioni aziendali sono senza dubbio direttamente correlate alla propensione delle imprese verso l'export (Ellis, 2000) e con l'intensità delle esportazioni realizzate rispetto al fatturato totale (Wagner, 1995). Le imprese di maggiori dimensioni in linea generale sono in grado di garantire livelli più efficienti di scala, oltre che nella produzione, anche nell'organizzazione e nella gestione delle operazioni internazionali. La dimensione potrebbe avere un ruolo importante nella spinta alle imprese verso l'integrazione delle attività di esportazione. Il vantaggio delle imprese maggiori potrebbe risiedere in un maggiore controllo delle attività internazionali, senza il rischio di un potenziale irrigidimento della struttura organizzativa. Al contrario, le piccole imprese saranno più propense a scegliere strategie di *outsourcing* che garantirebbero una maggiore flessibilità rispetto ad eventuali cambiamenti nella domanda di mercato.

Paese di origine. Differenze significative possono essere inoltre osservate tra i diversi Paesi appartenenti all'UE, in termini di produttività, valore aggiunto, struttura politico-sociale, consumo interno, commercio internazionale e condizioni macroeconomiche. Pertanto una verifica di controllo sulla base dell'appartenenza delle imprese ai diversi paesi è rilevante per cogliere queste differenze.

Tabella 2 Schema riepilogativo delle ipotesi di ricerca

Prospettiva Teorica	Fattore	Ipotesi di Ricerca	Determinante	Referenza bibliografica
Costi di Transazione	Specificità degli asset impiegati	<i>Ipotesi 1a: le imprese alimentari che dimostrano di avere un elevato grado di specializzazione produttiva per i mercati esteri saranno maggiormente propense a compiere scelte di tipo make (esportazioni dirette)</i>	Product asset specificity for foreign markets: Linee di prodotto esportate	Benito et al., 2005 Morgan et al., 2004
	Incertezza	<i>Ipotesi 1b. Le imprese AA che hanno sostenuto maggiori investimenti nel trade-mark e nel branding sono più predisposte all'internazionalizzazione in-house (esportazioni dirette)</i> <i>Ipotesi 2 a. Le imprese AA che dimostrano di avere un livello più elevato di incertezza, fisica e psichica, sui mercati esteri, saranno più predisposte all'internazionalizzazione in-house (esportazioni dirette)</i> <i>Ipotesi 2b. Le imprese che operano in contesti geografici caratterizzati dalla presenza di barriere commerciali elevate, che si traducono in un elevato livello di incertezza collegata alle transazioni, sono più predisposte all'internazionalizzazione in-house (esportazioni dirette)</i>	Capitale di marchio distanza fisica Restrizioni al commercio internazionale	Lu & Beamish, 2006 Williamson, 1985 Disdier et al., 2008 Brewer, 2001 Johanson et al., 2009 Leonidou et al., 2006 Klein et al., 1990
Teoria delle Risorse	Conoscenza	<i>Ipotesi 3 Le imprese AA che mostrano un più alto livello di know-how ed di esperienza nelle attività di esportazione sono più predisposte all'internazionalizzazione in-house (esportazioni dirette)</i>	Esperienza in export Età delle imprese Discriminazione di prezzo	Bernard et al., 2004; Knudsen et al., 2007; Benito et al., 2005;
	Competenze	<i>Ipotesi 4: Le imprese AA che investono maggiormente in capitale umano rispetto alle altre saranno più propense ad adottare forme di internazionalizzazione in house (esportazioni dirette)</i> <i>Ipotesi 5: Le imprese AA guidate da management o controllate da forme di proprietà non familiare saranno più propense ad adottare forme di internazionalizzazione in-house (esportazioni dirette)</i>	Capacità di reperimento delle risorse tangibili ed intangibili: Capitale umano Forme manageriali	Chadee, 2011; Lindstrand et al., 2011; Zhao et al., 2004 Kuivalainen et al., 2012;
Strategic Management	Struttura	<i>Ipotesi 6: Le imprese AA a maggiore intensità di capitale e minore flessibilità della forza lavoro saranno più propense ad adottare forme di internazionalizzazione in-house (esportazioni dirette)</i>	Intensità del capitale di rischio Struttura della forza lavoro	Wagner, 1995; Ellis, 2000 ; Zhao et al., 2004
	Orientamento alla differenziazione di prodotto	<i>Ipotesi 7: Le imprese AA caratterizzate da maggiore orientamento strategico verso la differenziazione di prodotto e verso le produzioni di qualità saranno più propense ad adottare forme di internazionalizzazione in-house (esportazioni dirette).</i>	Differenziazione di prodotto	Zhao et al., 2004 Olmos-Fernandez, 2013

CAPITOLO IV

Il modello econometrico

4.1 Modelli econometrici a variabile dipendente discreta

L'analisi della letteratura sulle determinanti nei processi di internazionalizzazione delle imprese del settore agroalimentare europeo, ed il quadro teorico delle ipotesi di ricerca, hanno messo in evidenza le modalità in cui le imprese organizzano le proprie attività commerciali internazionali come segue:

- Esportando direttamente il proprio prodotto sul mercato estero adottando scelte strategiche di tipo *'make'* o di integrazione verticale;
- Esportando indirettamente, mediante altre organizzazioni ed imprese dal mercato di produzione, adottando scelte strategiche di tipo *'buy'* o di mercato.
- Adottando entrambe le scelte a seconda dei mercati e delle linee di prodotto esportate.

La formulazione delle domande di ricerca in linea con gli del presente lavoro di tesi, rende necessario l'utilizzo di un modello econometrico a variabile dipendente qualitativa discreta. Il problema di ricerca evidenzia infatti una duplice scelta che le imprese possono perseguire nei processi di decisione riguardanti le attività di internazionalizzazione. Le imprese possono decidere se approcciare un mercato estero in maniera diretta (o meno), in maniera indiretta (o meno) o di perseguire entrambe le scelte a seconda delle circostanze. Tale tipo di problema di ricerca può essere analizzato attraverso un modello econometrico di regressione non lineare del tipo Probit Multivariato (bivariato). La classe dei modelli di Regressione Non Lineare si rendono indispensabili nell'analisi parametrica in caso di variabile dipendente (Y) binaria che può assumere valore 'uno' nel caso in cui l'evento si verifichi ($Y=1$) o 'zero' nel caso opposto ($Y=0$). In un problema econometrico di questo tipo si può stimare un modello lineare di probabilità del tipo:

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_i + u_i .$$

In caso di assunzione di probabilità lineare dei parametri, il valore previsto dal modello è quindi una probabilità:

$$E(Y | X = x) = \Pr(Y = 1 | X = x),$$

mentre \hat{Y} è uguale alla probabilità prevista che $Y_i = 1 | X$

Il coefficiente β_1 , sarebbe calcolato come la variazione della probabilità che $Y = 1$ per una dato Δx :

$$\beta_1 = \frac{\Pr(Y = 1 | X = x + \Delta x) - \Pr(Y = 1 | X = x)}{\Delta x}$$

La stima del modello di probabilità lineare comporta diversi svantaggi. Tra questi i principali sono i seguenti (Hill et al., 2008):

- La varianza degli errori u_i cambia da un osservazione all'altra, violando l'assunzione di *omoschedasticità* $Var(u_i) = \sigma^2 = Var y$, che insieme alle altre assunzioni base del modello di regressione lineare semplice rendono il metodo OLS (*Ordinary Least Squares*) uno stimatore efficiente (*Best Linear Unbiased Estimator*) e rendendo indispensabile utilizzare il metodo degli stimatori
- *Generalized Least Squares (GLS)* per correggere l'*eteroschedasticità* degli errori;
- Pur utilizzando gli stimatori *GLS* non si risolverebbe il problema principale del modello di probabilità lineare, che consiste nella possibilità di avere valori di probabilità superiori ad 1 oppure minori di 0. Quando il modello di probabilità è lineare infatti, avremmo $\Pr(Y = 1 | X) = \beta_0 + \beta_1 x$, ossia $0 \leq \Pr(Y = 1 | X) \leq 1$ per tutte le X e quindi $\Pr(Y = 1 | X)$ deve crescere con X (se $\beta_1 > 0$). Questo richiede una forma *non lineare* per la probabilità.

Questi tipi di inconvenienti possono essere superati attraverso l'utilizzo dei modelli di Regressione Non Lineare Probit o Logit.

4.1.1 Il modello Probit

Il modello *probit* è stato profusamente utilizzato nell'analisi empirica di problemi di scelta da parte del consumatore verso l'acquisto o il consumo di un bene, o dell'impresa nella sua condotta strategica. La nutrita letteratura sull'internazionalizzazione delle imprese presenta vari contributi scientifici che utilizzano il modello *probit* soprattutto nella identificazione delle determinanti della scelta oppure per l'analisi dei fattori alla base delle performance competitive delle imprese internazionali. Basile et al., (2003), analizzano il livello di espansione internazionale delle imprese attraverso lo studio delle sue determinanti utilizzando un *modello probit ordinale*. Altri contributi utilizzano il modello *probit* per analizzare nello specifico il ruolo degli investimenti (*equity-based*) o dell'innovazione sulle performance internazionali delle Piccole e Medie Imprese (Sascha, 2007; Smolarski et al., 2009).

Per mantenere i valori della probabilità nell'intervallo [0,1], una funzione di tipo non lineare *S-shaped* può essere utilizzata per descrivere la relazione tra la probabilità ed i regressori. La pendenza della curva, che restituisce la variazione della probabilità in funzione della variazione unitaria del regressore X , non è costante così come accade nel modello di probabilità lineare.

La forma funzionale utilizzata per rappresentare questa curva è una funzione cumulata che nel caso del modello *probit* è una funzione di ripartizione di una normale standardizzata (*Standard normal probability distribution*) Φ . Se Z è una variabile casuale normale standardizzata, la funzione di densità è:

$$\phi(z) = \frac{1}{\sqrt{2\pi}} e^{-0.5z^2}$$

La funzione *probit* sarà:

$$\Phi(z) = P[Z \geq z] = \int_{-\infty}^z \frac{1}{\sqrt{2\pi}} e^{-0.5u^2} du$$

che non è altro che la probabilità che una variabile casuale standardizzata abbia un valore che ricade a sinistra del punto $z = \beta_0 + \beta_1 X$, il valore z del modello.

Il modello statistico *probit* esprime la probabilità p che y assuma il valore 1 ed è:

$$p = P[Z \leq \beta_1 + \beta_2 X] = \Phi(\beta_1 + \beta_2 X)$$

dove $\Phi(z)$ è la funzione di probabilità. Tale espressione indica anche la non linearità della funzione nei parametri. È possibile estrarre l'effetto della variazione unitaria di x sulla probabilità che $Y=1$ considerando la derivata:

$$\frac{dp}{dx} = \frac{d\Phi(t)}{dt} \cdot \frac{dt}{dx} = \phi(\beta_1 + \beta_2 x) \beta_2$$

Dove $t = \beta_1 + \beta_2 x$ e $\phi(\beta_1 + \beta_2 x)$ è la funzione di ripartizione di una normale standardizzata calcolata nel punto $\beta_1 + \beta_2 x$.

I risultati del modello *probit* possono essere utilizzati per predire il comportamento di scelta individuale o di un'impresa, ottenendo gli stimatori $\hat{\beta}_1$ e $\hat{\beta}_2$ ed utilizzandoli nella seguente espressione:

$$\hat{p} = \Phi(\tilde{\beta}_1 + \tilde{\beta}_2 x)$$

4.1.2 Il metodo di stima del modello Probit: la funzione di massima verosimiglianza

La funzione di densità di probabilità per una variabile casuale, condizionata ad una serie di parametri β può essere denotata come $\Phi(y | \beta)$. Tale funzione delinea il *data generating process* alla base del campione studiato. In particolare, date una serie di osservazioni y_1, \dots, y_n , tra loro indipendenti e identicamente distribuite (iid) la densità congiunta risulta come il prodotto di n densità individuali:

$$f(y_1, \dots, y_n | \theta) = \prod_{i=1}^n f(y_i | \theta) = L(\theta | y)$$

che altro non è che la funzione di Verosimiglianza (*Likelihood Function*), che definisce una funzione del vettore sconosciuto dei parametri β . la scelta dei parametri β è perciò tale da rendere massima tale funzione in modo tale da massimizzare la probabilità di osservare il campione.

Le tecniche informatiche ed i software di analisi di dati statistici, come STATA[®], utilizzato nel presenta studio, permettono di svolgere funzioni logaritmiche stimandone i parametri come nella funzione seguente:

$$\ln L(\theta | y) = \sum_{i=1}^n \ln f(y_i | \theta)$$

Identificandone i parametri.

4.2 Il modello Probit multivariato (bivariato) con correlazione dei termini di errore

Un'estensione naturale del modello Probit permette di avere più di un'equazione nel modello da stimare (*Multivariate Probit Model*). Un modello econometrico a variabile dipendente binaria può coinvolgere più di una scelta. Il problema della determinazione delle scelte strategiche dell'impresa tra l'esportazione diretta e l'esportazione indiretta, determina la presenza di due tipi di scelte tra loro interrelate e che possono verificarsi escludendosi a vicenda, o possono verificarsi entrambe. In qualche maniera per cui, le scelte delle imprese possono essere tra loro correlate.

In un caso del genere quindi, ossia della presenza di due variabili dipendenti binarie $y_j, j = 1, 2$, il modello econometrico può risultare come segue:

$$y_1^* = x_1 \beta_1 + \varepsilon_1$$

$$y_2^* = x_2 \beta_2 + \varepsilon_2$$

dove y^* sono componenti non osservabili e collegate a y_i tramite le seguenti relazioni:

$$y_j = \begin{cases} 1 & \text{if } y_j^* > 0 \\ 0 & \text{if } y_j^* \leq 0 \end{cases} \quad \text{per } j=1, 2.$$

laddove le componenti stocastiche delle due equazioni sono tra loro non correlate e quindi indipendenti ($\text{Cov} [\varepsilon_1, \varepsilon_2] = 0$), è possibile stimare i due modelli *probit* separatamente. Laddove invece si verifichi che:

$$\varepsilon_{1i} = \eta_i + u_{1i}$$

$$\varepsilon_{2i} = \eta_i + u_{2i}$$

e che i termini di errore delle due equazioni siano spiegabili attraverso una componente comune (η_i), ossia che i termini di errore siano tra essi correlati, è necessario stimare i parametri del modello, ossia delle due equazioni, in maniera congiunta sotto l'assunzione che gli errori abbiano una distribuzione normale. Per la stima dei parametri quindi occorre considerare che:

$$\begin{aligned} Pr(y_{1i} = 1) &= Pr(\varepsilon_{1i} > -x_1\beta_1) \\ &= Pr(u_{1i} + \eta_i > -x_1\beta_1) \end{aligned}$$

e

$$\begin{aligned} Pr(y_{2i} = 1) &= Pr(\varepsilon_{2i} > -x_2\beta_2) \\ &= Pr(u_{2i} + \eta_i > -x_2\beta_2) \end{aligned}$$

Da cui ottenere la probabilità congiunta di y_1 ed y_2 .

Se le due variabili casuali sono indipendenti, la probabilità congiunta non è altro che il prodotto delle probabilità marginali di modo che:

$$\begin{aligned} Pr(y_1=1, y_2=1) &= F(y_1) \times F(y_2) \\ Pr(y_1=1, y_2=0) &= F(y_1) \times [1 - F(y_2)] \\ Pr(y_1=0, y_2=1) &= [1 - F(y_1)] \times F(y_2) \\ Pr(y_1=0, y_2=0) &= [1 - F(y_1)] \times [1 - F(y_2)] \end{aligned}$$

Nel caso specifico di variabili casuali non indipendenti, abbiamo bisogno di stimare la probabilità congiunta per eventi dipendenti, per cui si avrà:

$$\begin{aligned} Pr(y_1=1, y_2=1) &= Pr(y_1=1 | y_2=1) \times Pr(y_2=1) \\ &= Pr(y_1=1) \times Pr(y_2=1 | y_1=1) \end{aligned}$$

La distribuzione di y_i sarà una distribuzione congiunta *bivariata* (*Bivariate Joint Distribution*). Nel caso di errori normalmente distribuiti, la *pdf* sarà:

$$\phi_2 = \phi(\varepsilon_1, \varepsilon_2) = \frac{1}{2\pi\sigma_{\varepsilon_1}\sigma_{\varepsilon_2}\sqrt{1-\rho^2}} \exp\left[-\frac{1}{2}\left(\frac{\varepsilon_1^2 - \varepsilon_2^2 - 2\rho\varepsilon_1\varepsilon_2}{1-\rho^2}\right)\right]$$

dove ρ rappresenta il parametro di correlazione che determina la covarianza degli errori $\text{COV}(u..)$. di conseguenza, la *cdf* (*cumulative distribution function*) sarà:

$$\Phi_2 = \Phi(\varepsilon_1, \varepsilon_2) = \int_{\varepsilon_1} \int_{\varepsilon_2} \phi_2(\varepsilon_1, \varepsilon_2, \rho) d\varepsilon_1 d\varepsilon_2$$

Quando $\rho=0$, le variabili (errori) sono indipendenti e Φ_2 si riduce a due distribuzioni normali standardizzate. Quando $\rho \neq 0$, le variabili (errori) sono tra essi correlati e la probabilità di una variabile sarà correlata alla probabilità dell'altra. Se invece il parametro $\rho=1$, le due variabili sono essenzialmente le stesse. Il segno negativo del parametro indica una correlazione negativa tra le variabili.

In definitiva, per stimare un modello Probit Bivariato, si assume che gli errori siano *indipendenti ed identicamente distribuiti (iid)* secondo una distribuzione normale standardizzata, ma bivariata con correlazione ρ . ciò viene indicato come

$$\varepsilon_{1i}, \varepsilon_{2i} \sim \phi_2(0,0,1,1, \rho).$$

per cui la probabilità diventa:

$$Pr(y_{1i} = 1, y_{2i} = 1) = \int_{-\infty}^{\varepsilon_{1i}} \int_{-\infty}^{\varepsilon_{2i}} \phi_2(x_1\beta_1, x_2\beta_2; \rho) d\varepsilon_{1i} d\varepsilon_{2i} = \Phi_2(x_1\beta_1, x_2\beta_2; \rho)$$

CAPITOLO V

L'indagine empirica

5.1 La raccolta dei dati: il progetto 'European Firms in a Global Economy'(EFIGE)

L'indagine sulle modalità di internazionalizzazione del settore agroalimentare europeo e sull'organizzazione delle attività internazionali delle imprese agroalimentari è stata sviluppata dall'elaborazione di dati secondari reperiti dal progetto EFIGE (*European Firms in a Global Economy: Internal policies for external competitiveness*). Il progetto EFIGE, supportato e finanziato dalla DG Ricerca della Commissione Europea e coordinato dal *Brugel-Unicredit* e dal *Centre for Economic Policy Research (CEPR)*, è finalizzato allo studio della competitività delle imprese europee operanti in diversi settori dell'industria manifatturiera europea. Lo scopo principale del progetto è quello di studiare il grado di diffusione dell'innovazione e delle strategie di internazionalizzazione tra le imprese europee di diversi settori manifatturieri, al fine di misurarne gli effetti sulle performance economiche delle imprese stesse e degli Stati europei coinvolti.

Il progetto nasce sulla scorta degli obiettivi del Settimo Programma Quadro della Commissione Europea orientato al rafforzamento della crescita e dell'occupazione nei Paesi dell'Unione europea (UE) in una prospettiva di economia globalizzata. In particolare, nell'ottica del miglioramento della competitività dell'industria europea, il progetto si propone di evidenziare un quadro globale dei *pattern* della competitività e dell'internazionalizzazione, qualora vi sia, al fine di migliorare l'efficacia delle politiche e dei programmi finanziari della Comunità Europea a sostegno dell'industria. Guardando con particolare attenzione agli aspetti dell'internazionalizzazione dei settori industriali, il progetto, durato dal Settembre del 2007 all'Agosto del 2010, ha preso in esame i diversi fattori che favoriscono la competitività delle imprese, quali le dimensioni, la produttività, le caratteristiche del management, l'occupazione e l'innovazione.

Un aspetto importante del progetto riguarda l'analisi della capacità delle aziende di competere sui mercati esteri anche nel caso della partecipazione a reti di produzione locali e globali. Altri aspetti chiave dello studio sono l'analisi degli effetti che

l'ingresso dell'euro ha avuto sulle imprese europee, l'analisi degli effetti della crisi economico finanziaria e del modo in cui le imprese vi hanno fatto fronte e degli ostacoli alla loro crescita della competitività come imprese all'interno di un settore.

Il progetto fornisce una esaustiva disamina delle caratteristiche dell'industria manifatturiera e dei modelli di internazionalizzazione che la hanno caratterizzata. La novità del progetto consiste nella formalizzazione sul piano europeo dei diversi rapporti stilati a livello nazionale sullo stato della competitività di settore attraverso un'analisi incrociata dei dati microeconomici. Alcuni dei precedenti rapporti sul tema, quali *The happy few* e *Of markets, products and prices*, stilati rispettivamente nel 2007 e nel 2009, sono stati sviluppati a partire da dati estremamente eterogenei tra loro, con lo scopo di acquisire una conoscenza più ampia possibile sui *pattern* dell'internazionalizzazione delle imprese e comprenderne al meglio le performance in ambito internazionale. Ciò ha permesso di fornire risultati molto più esaustivi ed indicativi rispetto all'analisi dei dati aggregati dei precedenti studi.

Il progetto EFIGE è sviluppato su una vasta indagine quali-quantitativa che ha coinvolto più di 15.000 imprese dell'industria manifatturiera europea dislocate sul territorio di sette Paesi dell'Unione Europea (Germania, Francia, Italia, Spagna, Regno Unito, Austria, Ungheria). I Paesi oggetto d'indagine sono stati selezionati tra quelli che hanno realizzato risultati migliori in tema di commercio internazionale rispetto nel quadro dei Paesi della UE. L'indagine quali-quantitativa è stata condotta nel 2010 e raccoglie informazioni riguardanti le attività delle imprese nel biennio 2007-2009. Proprio il particolare periodo di rilevazione dei dati ha consentito di studiare in profondità le variazioni importanti nell'operato delle imprese dovute alla crisi economico finanziaria che ha investito le economie europee e gli effetti che la stessa ha avuto sulla competitività internazionale delle imprese. Il *dataset EFIGE* contiene informazioni qualitative e quantitative sulle imprese operanti in 13 settori dell'industria manifatturiera e li combina con indicatori economici ottenuti sulla scorta di tali informazioni, sulle attività internazionali delle imprese. Il questionario per la rilevazione delle informazioni è stato suddiviso in sezioni contenenti nel complesso 150 domande (APPENDICE). Le tematiche toccate dal questionario nelle relative sezioni, sono le seguenti:

1. Struttura delle imprese (caratteristiche della proprietà, management, controllo nazionale e/o estero);
2. Forza lavoro (qualità delle competenze, struttura, tipologia di contratti, lavoro interno, formazione professionale);
3. Investimenti, innovazione tecnologica e Ricerca e Sviluppo;
4. Export e processi di internazionalizzazione;
5. Struttura dei mercati di riferimento e caratteristiche della concorrenza;
6. Struttura finanziaria e caratteristiche del credito.

Le informazioni contenute nel *dataset EFIGE* presentano rispetto ad altre banche dati alcuni vantaggi. La rilevazione di informazioni quantitative e qualitative a livello micro economico permettono rispetto alle altre indagini, la rilevazione di informazioni non direttamente osservabili che risultano indispensabili ai fini dello studio approfondito della competitività delle imprese. Un secondo vantaggio che si è ritenuto di poter ottenere nella scelta di utilizzo del *dataset* per il presente lavoro di ricerca, è l'armonizzazione delle informazioni a livello micro economico che il *dataset* dà la possibilità di ottenere, incrociando le stesse per tutti i Paesi in cui è avvenuta la rilevazione. Come già accennato, l'aggregazione delle statistiche ufficiali dei diversi Paesi non garantirebbe un'inferenza di informazioni a livello comunitario tanto efficace quale quella della rilevazione diretta di dati *cross – country*. Il *dataset EFIGE* permette quindi un tipo di indagine che va oltre la semplice rilevazione delle performance delle imprese. Esso può essere utilizzato per l'identificazione e per la comparazione delle imprese *cross-country* e di imprese appartenenti allo stesso Paese. Inoltre, questo metodo di rilevazione permette di poter studiare in maniera più approfondita del differenti modalità di internazionalizzazione e le relazioni risultati-variabili *firm-specific* attraverso gli indicatori di competitività.

La rappresentatività del campione dell'indagine EFIGE, da cui poi verranno estratte le informazioni utili allo studio del solo settore agroalimentare dei sette paesi europei, è data dai seguenti requisiti del *dataset*:

- Dimensione dei campioni di imprese per Paese adeguata alla reale presenza di imprese;
- Tasso di risposta medio ai questionari superiore al 70%;

- Appropriata stratificazione del campione in modo tale da garantire la rappresentatività dei dati *ex-ante* ed *ex-post* (i dati sono stati stratificati in base all'industria di appartenenza, alla territorialità ed alla dimensione aziendale);

La raccolta dei dati è avvenuta attraverso il metodo *CAWI (Computer Assisted Web Interviewing)*, il metodo *CATI (Computer Assisted Telephone Interviewing)* ed il metodo misto *CAWI-CATI*. Il numero delle imprese partecipanti per settore all'indagine EFIGE è riportato nella tabella...(da rifare la tabella). Come si può osservare dalla tabella, il campione dell'indagine EFIGE include poco meno di 15.000 imprese europee attive in Austria (443), Francia (2.973), Germania (2.935), Ungheria (488), Italia (3.021), Spagna (2.832) e Regno Unito (2.067).

Tabella 3 Dimensione del campione Indagine EFIGE

<i>Paese</i>	<i>Numero di Imprese</i>
<i>Austria</i>	443
<i>Francia</i>	2.973
<i>Germania</i>	2.935
<i>Ungheria</i>	488
<i>Italia</i>	3.021
<i>Spagna</i>	2.832
<i>Regno Unito</i>	2.067
<i>Totale</i>	14.759

Fonte: EFIGE Survey Dataset

5.2 L'industria alimentare nel progetto EFIGE: statistiche descrittive

Del campione rappresentativo utilizzato nell'ambito degli studi condotti sulla competitività intersettoriale promossi dal progetto EFIGE, in questa sede si provvederà all'estrapolazione di parte del campione, consistente nelle sole imprese del settore agroalimentare partecipanti all'indagine. Delle 14.759 imprese europee quindi, il campione oggetto di studio nel presente lavoro è costituito da 1.520 imprese operanti nell'industria agroalimentare dei sette Paesi partecipanti all'indagine (Austria, Francia, Germania, Ungheria, Italia, Spagna e Regno Unito) come riportato in tabella 4.

Tabella 4 Settore Agro-Alimentare: Distribuzione del campione delle imprese Agroalimentari rispetto alle campione complessivo

<i>Paese</i>	<i>Numero di Imprese</i>	<i>Settore agroalimentare</i>
<i>Austria</i>	443	32
<i>Francia</i>	2.973	212
<i>Germania</i>	2.935	350
<i>Ungheria</i>	488	62
<i>Italia</i>	3.021	238
<i>Spagna</i>	2.832	463
<i>Regno Unito</i>	2.067	147
<i>Totale</i>	14.759	1504

Elaborazione dell'autore da: "The global operations of European firms. The second EFIGE policy report". Bruegel Blueprint Series 2011

Tabella 5 Statistiche descrittive campione Industria Alimentare Europea: Dimensione delle imprese per numero di occupati e Paese di appartenenza

	<i>Dimensione delle imprese (Numero di addetti)</i>		
	<i>Tra 10 e 49</i>	<i>Tra 50 e 250</i>	<i>> 250</i>
<i>Austria</i>	43	11	9
<i>Francia</i>	146	49	31
<i>Germania</i>	156	65	29
<i>Ungheria</i>	47	19	9
<i>Italia</i>	200	39	11
<i>Spagna</i>	381	66	29
<i>Regno Unito</i>	107	54	19
<i>Totale</i>	1.080	303	137

Fonte: Elaborazione dell'autore da EFIGE Survey Database

La tabella 4 riporta il rapporto tra il numero delle imprese del settore agroalimentare ed il numero delle imprese del campione complessivo del progetto EFIGE. La tabella 5 riporta la descrizione del campione sulla base della dimensione delle imprese in termini di numero di addetti e l'appartenenza territoriale. Seguendo la classificazione delle imprese per dimensione adottata dall'UE (Raccomandazione 2003/361/CE) il campione è costituito per il 71% da imprese di piccola dimensione (con un numero di addetti compreso tra 10 e 49), per circa il 20% da imprese di dimensioni medie (con un numero di addetti compreso tra 50 e 250) e per soltanto il 9% circa da imprese di grandi dimensioni (con un numero di addetti superiore a 250). Tra i Paesi Europei partecipanti al progetto inoltre, Italia, Spagna ed Austria contano la percentuale maggiore di imprese di piccole dimensioni e la minore percentuale di imprese di

grandi dimensioni, in totale rappresentatività dell'elevato grado di frammentazione dell'industria alimentare che è realmente possibile osservare in questi Paesi.

Secondo la classificazione delle dimensioni d'impresa sulla base del fatturato il campione rappresentativo si presenta molto più eterogeneo. Esso appare costituito per il 36% di piccole imprese (fatturato inferiore a 2 Milioni di Euro), per il 37% di imprese di medie dimensioni (fatturato inferiore a 10 Milioni di Euro). Tra le imprese che contano un fatturato superiore a 10 Milioni di Euro, il 18% di esse dichiarano un fatturato inferiore a 20 Milioni di euro e l'8% un fatturato al si sotto dei 50 Milioni di euro. La micro impresa (numero di addetti < 10) non è, come si osserva dalla tabella, rappresentata nel campione. Il panel di imprese analizzato presenta caratteristiche molto simili a quelle dell'universo delle imprese del settore agroalimentare europeo dal punto di vista della tipologia del *management* delle imprese. I caratteri tradizionali che ben si associano al settore alimentare si osservano anche nel campione delle imprese selezionate sulla base di caratteristiche quali la tipologia e le caratteristiche del management di impresa, la struttura della forza lavoro, la dotazione di tecnologie informatiche, l'intensità di investimenti in Ricerca e Sviluppo e l'orientamento alle produzioni di qualità.

La maggior parte delle imprese costituenti il campione sono imprese individuali, non afferenti ad alcun gruppo industriale, mentre il 13% delle imprese appartiene ad un gruppo nazionale e soltanto il 4% circa ad un gruppo industriale internazionale di cui sono imprese controllate. coerentemente con questi risultati, il 66% del campione è costituito da imprese a conduzione familiare. Il conduttore dell'impresa ha un'età media superiore a 45 anni, è generalmente di sesso maschile e soltanto in pochissimi casi ha avuto una formazione adeguata all'estero per un periodo di almeno un anno.

Sulla base delle informazioni raccolte in termini di dotazione informatica e livello di informatizzazione dell'impresa, si osserva come l'85% delle imprese rispondenti dichiara di avere accesso ad un sistema di trasmissione di elevata qualità (banda larga), il 49% di esse adotta sistemi informatici di gestione aziendale, il 21% vende i propri prodotti attraverso un sito di e-commerce ed il 48% utilizza sistemi informatici di gestione degli ordini, delle vendite e di logistica. Ancora piuttosto significativo risulta che il 10% delle imprese non abbia ancora a disposizione sistemi di accesso a internet. Questi dati sono in qualche misura corroborati dalle informazioni

sull'intensità di investimento in *ICT (Information and Communication Tehnologies)*. Gli investimenti medi in dotazioni di tipo informatico sono circa del 12% del fatturato medio annuo e le imprese dichiarano nel 70% dei casi, di provvedere attraverso fonti proprie di finanziamento. Sul fronte della predisposizione delle imprese all'innovazione tecnologica, assumendo che la spesa in R&S sostenuta dalle imprese nel biennio precedente alla rilevazione dei dati, possa essere un indicatore affidabile della predisposizione delle imprese ad innovare, la situazione appare non molto incoraggiante (tabella...). Dal complesso delle informazioni riguardanti gli indicatori della propensione all'innovazione tecnologica, si evince come la dimensione d'impresa non sia un fattore evidente di discriminazione. In generale si può osservare come l'innovazione tecnologica non sia una prerogativa delle sole imprese di dimensioni maggiori e vi sia una certa dinamicità tra le imprese di dimensioni minori rispetto alle altre. L'intensità di spesa in Ricerca e Sviluppo, misurata in percentuale sul fatturato delle imprese, mette in luce una scarsa propensione complessiva all'innovazione tecnologica in maniera piuttosto trasversale. Considerando i dati relativi all'attività di R&S, si può rilevare inoltre come le imprese di medie dimensioni siano più dinamiche rispetto alle grandi imprese sia nell'acquisizione di *R&S in house* sia nella acquisizione di R&S da fonti esterne (*outsourcing*). Le imprese di piccole e medie dimensioni inoltre sembrano essere più orientate verso l'innovazione di prodotto. L'innovazione di processo, così come quella organizzativa, prevalentemente determinata dalle precedenti, sembra essere una prerogativa delle imprese di dimensioni maggiori che presentano strumenti gestionali e finanziari più adeguati alla loro realizzazione. Sul versante della proprietà intellettuale invece è possibile rilevare, come ci si aspetterebbe, che la registrazione di brevetti, di progetti industriali, così come quelle di *trade marks* e di *copyright* sia una prerogativa delle grandi imprese del settore.

La tabella 5 fornisce alcune statistiche descrittive del campione relative alle attività internazionali delle imprese. In particolare essa restituisce sette categorie di imprese internazionali più una categoria residuale di imprese non attive all'estero. Le categorie sono state indicate sulla base di un ranking crescente del grado di

coinvolgimento delle imprese all'estero secondo la teoria *self-selection*⁴ delle imprese eterogenee in attività internazionali (Helpman et al., 2004).

Tabella 6 Sta Statistiche descrittive campione Industria Alimentare Europea:
Indicatori di Innovazione Tecnologica

	<i>Attività (% Rispondenti)</i>			
	<i>Spesa in R&S (% su fatturato)</i>	<i>In house R&D</i>	<i>Outsourcing R&D</i>	<i>No R&D</i>
<i>Piccola impresa</i>	2.1	1.0	9.5	63.8
<i>Media Impresa</i>	2.1	4.6	12.4	42.5
<i>Grande impresa</i>	2.3	4.1	10.7	31.4
		<i>Innovazione di Prodotto</i>	<i>Innovazione di Processo</i>	<i>Innovazione Organizzativa</i>
<i>Piccola impresa</i>		49.1	40.7	28.5
<i>Media Impresa</i>		61.8	54.8	38.2
<i>Grande impresa</i>		59.5	57.0	46.3
	<i>Brevetti</i>	<i>Progetti industriali</i>	<i>Trade Marks</i>	<i>Copyright</i>
<i>Piccola impresa</i>	4.4	3.4	19.9	2.4
<i>Media Impresa</i>	8.5	7.3	27.4	5.4
<i>Grande impresa</i>	10.7	14.0	34.7	11.6

Fonte: Elaborazione dell'autore da EFIGE Survey Dataset

Il campione è composto prevalentemente da imprese attive all'estero (64,1%). La modalità più comune attraverso la quale le imprese operano all'estero è l'esportazione (il 52,3% delle imprese AA) e di queste il 18% circa è coinvolto esporta al di fuori dell'UE. Circa il 60% delle esportazioni hanno come destinazione mercati appartenenti all'UE. Altri importanti mercati di destinazione per i *global exporter* sono gli Stati membri europei non comunitari (non UE), i Paesi del Nord America (USA e Canada). I mercati asiatici come la Cina e l'India (2%) e quelli di altri Paesi asiatici (6%) sono relativamente meno rilevanti per le imprese del campione. Per quanto riguarda l'organizzazione delle attività di esportazione, il 42% delle imprese campionate opera all'estero attraverso canali diretti di esportazione. Circa l'8% del campione è invece coinvolto in attività di esportazione indiretta.

⁴ L'idea alla base di tale teoria è che le imprese più produttive seguono dei meccanismi di autoselezione (*self-selection*) che le porta ad espandersi verso i mercati internazionali. Secondo la Teoria, le imprese meno produttive riescono solo ad operare nel mercato domestico, mentre le imprese più produttive possono operare efficacemente nel mercato domestico, produrre internamente ed esportare all'estero, o spostare alcune linee produttive in altri paesi per servire altri mercati stranieri.

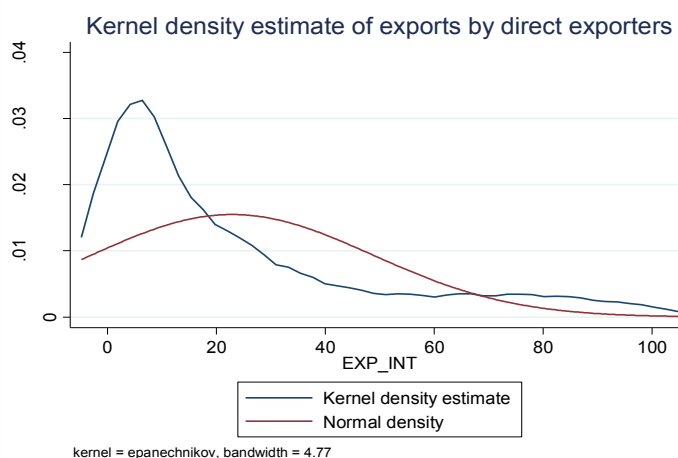
**Tabella 7 Statistiche descrittive campione Industria Alimentare Europea:
Categorie di imprese internazionali**

<i>Categoria</i>	<i>Numero delle imprese</i>	<i>%</i>
<i>Active abroad</i>	975	64.1
<i>Exporter</i>	795	52.3
<i>Importer of materials</i>	580	38.2
<i>Importer of services</i>	233	15.3
<i>Active outsourcer</i>	14	0.9
<i>Passive outsourcer</i>	280	18.4
<i>FDI</i>	33	2.2
<i>Global exporter</i>	275	18.1
<i>Totale Campione</i>	1520	100

Fonte: Elaborazione dell'autore da EFIGE Survey Dataset

Riguardo l'orientamento delle imprese verso le due modalità di export, le imprese AA che esportano scegliendo una modalità diretta di esportazione sono quelle imprese maggiormente proiettate verso l'internazionalizzazione del proprio business, data le migliori performance in termini di intensità di esportazione (rapporto tra il fatturato annuo realizzato all'estero sul fatturato annuo totale).

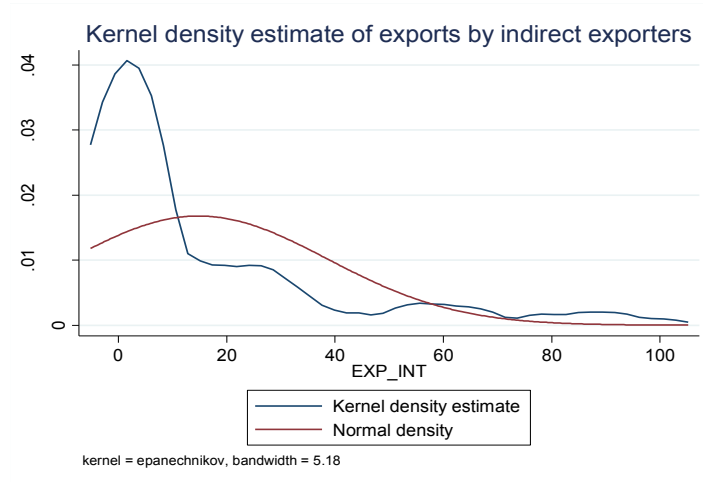
Figura 2 Stima di densità di Kernel delle esportazioni nel caso delle imprese esportatrici dirette



Fonte: Elaborazione dell'autore da EFIGE Survey Dataset

Queste imprese sembrano mostrare infatti un vantaggio competitivo importante rispetto alle altre, nel reclutamento delle risorse finanziarie e gestionali e nell'affrontare investimenti specifici per l'internazionalizzazione.

Figura 3 Stima di densità di Kernel delle esportazioni nel caso delle imprese esportatrici indirette



Fonte: Elaborazione dell'autore da EFIGE Survey Dataset

Osservando in maniera generale i dati, è possibile rilevare come la dimensione d'impresa conti nel discriminare tra le scelte di esportazione diretta ed indiretta. Tuttavia, diversamente da quanto previsto, le imprese che esportano attraverso canali diretti appartengono a quei Paesi che mostrano una struttura molto più frammentata dell'industria alimentare. Osservando il campione, Paesi come Spagna, Italia ed Austria, i cui campioni sono composti da 80% delle imprese con meno di 50 dipendenti, mostrano le più alte percentuali di imprese esportatrici (l'Italia è prima con il 63%), e la più alta percentuale di imprese esportatrici dirette. L'unica eccezione sembra essere il Regno Unito, il cui campione è composto principalmente da imprese di medie dimensioni, la cui percentuale di esportatori diretti è del 45%. Anche l'esperienza dell'impresa misurata attraverso l'età della stessa, sembra essere importante nel discriminare le scelte di internazionalizzazione tra le imprese del campione. Dalla tabella si evince che le imprese che operano da più di 20 anni esportano attraverso canali diretti per il 40% dei casi e che questa percentuale scende nel caso delle imprese più giovani.

**Tabella 8 Statistiche descrittive campione Industria Alimentare Europea:
Internazionalizzazione commerciale**

		<i>Numero di imprese</i>	<i>Esportatori Diretti (make)</i>	<i>Esportatori Indiretti (buy)</i>	<i>Esportatori Diretti ed Indiretti</i>
<i>Totale</i>		1,520	639(42)	113 (8)	62 (4)
<i>Paese</i>	<i>Austria</i>	46	19 (41.3)	1 (2.2)	3 (6.5)
	<i>Francia</i>	213	60 (28.2)	4 (1.9)	11 (5.2)
	<i>Germania</i>	350	73 (20.9)	6 (1.7)	16 (4.6)
	<i>Ungheria</i>	63	24 (38.1)	3 (4.8)	1 (1.6)
	<i>Italia</i>	238	139 (58.4)	22 (9.2)	10 (4.2)
	<i>Spagna</i>	463	206 (44.5)	21 (4.5)	16 (3.5)
	<i>Regno Unito</i>	147	66 (44.9)	4 (2.7)	5 (3.4)
<i>Dimensione (n. addetti)</i>	<i>10-49</i>	1,117	383 (34.3)	39 (3.5)	38 (3.4)
	<i>50-250</i>	275	127 (46.2)	9 (3.3)	12 (4.4)
	<i>>250</i>	128	67 (52.3)	3 (2.3)	12 (9.4)
<i>Gruppo Industriale</i>	<i>Nazionale</i>	203	92 (45.3)	12 (5.9)	12 (5.9)
	<i>Eestero</i>	59	38 (64.4)	0 (0)	2 (3.4)
<i>Età</i>	<i><6 anni</i>	107	34 (31.8)	3 (2.8)	0 (0)
	<i>6-20 anni</i>	505	188 (37.2)	20 (4.0)	17 (3.4)
	<i>>20 anni</i>	908	355 (39.1)	28 (3.1)	45 (5.0)

Nota: Le percentuali in parentesi vanno lette secondo la riga

Fonte: Elaborazione dell'autore da EFIGE Survey Dataset

5.3 Descrizione delle variabili

La tabella 3 riporta la descrizione riepilogativa delle variabili utilizzate nel modello. Le variabili utilizzate sono state distinte sulla base della prospettiva teorica analizzata, ed all'interno di ciascuna di esse, sulla base dei fattori determinanti identificati nella sezione inquadramento teorico (Capitolo III), secondo quanto segue

Tabella 3 – Principali determinanti e misurazioni

<i>Prospettiva Teorica</i>	<i>Fattore</i>	<i>Misurazione</i>	<i>Tipo variabile</i>	<i>Nome variabile</i>	<i>Statistica</i>		
					<i>Media</i>	<i>D.S.</i>	
<i>Economia dei Costi di Transazione</i>	<i>Specificità degli Asset</i>	La linea principale di prodotto è venduta sui mercati esteri	<i>Binaria (si/no)</i>	<i>for_prod</i>	.13	.33	
		Registrazione di un trade mark	<i>Binaria (si/no)</i>	<i>trade_mrk</i>	.22	.42	
	<i>Incertezza</i>	Mercato Estero di Riferimento:		<i>Binaria (si/no)</i>			
		Cina ed India			<i>exp_chind</i>	.01	.10
		Altri Asiatici			<i>exp_oas</i>	.03	.16
		USA e Canada			<i>exp_uscan</i>	.05	.21
		America Centrale e Sud America			<i>exp_ussam</i>	.00	.06
		EU			<i>exp_eu</i>	.25	.22
	Paesi europei non-EU			<i>exp_oneu</i>	.05	.43	
	<i>Teoria delle Risorse</i>	<i>Asset</i>	L'impresa ha regolarmente esportato prima del 2008	<i>Binaria (si/no)</i>	<i>for_exper</i>	.31	.46
Numero di linee di prodotto esportate (proxy per il numero di prodotti esportati)			<i>Continua</i>	<i>ue_prline</i>	.84	1.19	
			<i>Continua</i>	<i>num_dest</i>	4.20	12.07	
<i>Competenze</i>		Numero di mercati esteri serviti	<i>Binaria (si/no)</i>	<i>new_firm</i>	.07	.26	
		Età dell'impresa:	Minore di 6 anni		<i>midag_firm</i>	.33	.47
			Tra 6 e 20 anni		<i>aged_firm</i>	.60	.49
			Maggiore di 20 anni	<i>Binaria (si/no)</i>			
<i>Competenze</i>		Politiche di discriminazione di prezzo			<i>diff_price</i>	.26	.44
		Percentuale forza lavoro specializzata	<i>Continua</i>	<i>skil_workers</i>	7.02	18.75	
		Percentuale di laureati	<i>Continua</i>	<i>grad_wrk</i>	2.32	8.44	
	Amministratore delegato componente della proprietà di tipo familiare	<i>Binaria (si/no)</i>	<i>fam_ceo</i>	.66	.47		
	Appartenenza ad un gruppo industriale straniero	<i>Binaria (si/no)</i>	<i>for_group</i>	.04	.19		

(tabella 3 segue)

Management Strategico	<i>Struttura</i>	Intensità del Capitale (log rapporto capitale/lavoro)	<i>Continua</i>	<i>ln_k_l</i>	2.80	2.57
		Lavoro part-time e contratti flessibili	<i>Binaria (si/no)</i>	<i>partime_wor</i>	10.02	16.18
	<i>Orientamento alla differenziazione di prodotto</i>	Principale linea di prodotto venduta all'estero	<i>Binaria (si/no)</i>	<i>for_prod</i>	.13	.33
		Certificazione di prodotto	<i>Binaria (si/no)</i>	<i>prod_cert</i>	.10	.29
		Certificazione di processo	<i>Binaria (si/no)</i>	<i>proc_cert</i>	.07	.25
		Innovazione di prodotto	<i>Binaria (si/no)</i>	<i>proc_inn</i>	.44	.50
		Innovazione di processo	<i>Continua</i>	<i>prod_inn</i>	.52	.05
		Investimenti R&D (%)	<i>Continua</i>	<i>rd_inv</i>	2.14	6.06
Variabili di Controllo	<i>Dimensione</i>	Numero di occupati	<i>Continua</i>	<i>num_empl</i>	2.26	1.23
		Classe di Fatturato	<i>Discreta</i>	<i>turnover</i>	3.00	1.54
	<i>Paese</i>	Austria	<i>Binaria (si/no)</i>	<i>aut</i>	.030	.171
		Francia	<i>Binaria (si/no)</i>	<i>fra</i>	.140	.347
		Germania	<i>Binaria (si/no)</i>	<i>ger</i>	.230	.421
		Ungheria	<i>Binaria (si/no)</i>	<i>hun</i>	.041	.199
		Italia	<i>Binaria (si/no)</i>	<i>ita</i>	.156	.363
		Spagna	<i>Binaria (si/no)</i>	<i>spa</i>	.304	.460
		Regno Unito	<i>Binaria (si/no)</i>	<i>uk</i>	.041	.295

Fonte: Elaborazione dell'autore da Efige Dataset

5.4 Identificazione dei drivers dell'internazionalizzazione: la stima del modello econometrico

La strategia empirica del presente lavoro di ricerca confluisce nella formalizzazione di un modello econometrico per la stima dei parametri utili all'identificazione dei fattori che determinano le scelte strategiche delle imprese in termini di modalità di espansione commerciale sui mercati esteri. In particolare, il modello di stima econometrica servirà a stabilire quali caratteristiche aziendali, suddivise per prospettiva teorica individuata, influenzano maggiormente la probabilità che un'impresa scelga tra canali di esportazione indiretti e canali diretti. Sulla scorta dei risultati ottenuti dalla stima del modello econometrico, sarà possibile individuare la prospettiva teorica che meglio si adatti allo studio dei processi di internazionalizzazione delle imprese del settore agroalimentare europeo, tra la Teoria dei Costi di Transazione, la Teoria basata sulle Risorse, e le Teoria Strategic Management.

Generalmente un approccio di stima delle probabilità di scelta tra diverse alternative strategiche, come quello messo in luce dal problema di ricerca affrontato in questa sede, richiede l'implementazione di un modello econometrico a scelta discreta come evidenziato dalla letteratura (Masten & Saussier, 2002).

Come indicato nel precedente capitolo, tra i modelli di scelta a variabile dipendente binaria si è scelto di utilizzare un modello *probit bivariato*, per la rilevazione in questo problema di ricerca, di due variabili dipendenti binarie. In particolare, a seguito della rilevazione di due set diverse di variabili esplicative si procederà alla stima di un modello *probit bivariato* nella versione *Seemingly Unrelated (Seemingly Unrelated Biprobit Model, SUR)*.

In letteratura si osservano molti studi che utilizzano il *modello probit bivariato (come versione del modello multivariato)* per lo studio di questa tipologia di problema di ricerca. L'impianto metodologico relativo al modello econometrico di stima si ispira al lavoro di Pascucci et al. (2012), che studia quali caratteristiche delle imprese del settore agroalimentare influenzano le scelte di tipo *'make'* or *'buy'* relative all'implementazione dell'innovazione tecnologica.

Anche nel caso specifico delle scelte di internazionalizzazione commerciale osservabili nel settore agroalimentare europeo, come ampiamente argomentato in precedenza, le imprese possono decidere di adottare scelte di diverso tipo. Esse possono internalizzare le attività di commercializzazione e distribuzione (scelte di tipo *'make'*) ovvero affidare tali operazioni in *outsourcing* ad altre organizzazioni (scelte di tipo *buy*) oppure ancora, possono decidere di presentarsi sui diversi mercati esteri integrando entrambe le modalità. Un problema di ricerca di questo tipo, rende le variabili oggetto di studio (scelta di esportare attraverso canale diretto e scelta di esportare attraverso canale indiretto) *non completamente indipendenti* tra loro e *non reciprocamente escludibili* l'un l'altra. Tale circostanza statistica, che nel modello empirico è possibile verificare attraverso il test della correlazione degli errori del modello, giustifica l'utilizzo del modello econometrico scelto.

La specificazione del modello appropriato richiede di considerare le due alternative (esportazione diretta ed esportazione indiretta), come correlate in modo tale che possano essere studiate congiuntamente in funzione di un insieme di variabili esplicative (Greene, 2002).

Così come osservato da Pascucci et al., (2012), il modello *probit bivariato* è espresso in termini di una variabile latente continua Y . Essa riflette la propensione di scegliere tra diverse alternative. Se Y_{sj}^* rappresenta la propensione non osservabile a scegliere una data alternativa s (i.e. esportazione diretta o *in house* ed esportazione indiretta o *outsourcing*) per l'impresa j , condizionata, date le caratteristiche delle imprese espresse dal vettore X'_{sj} e altre variabili non osservate, espresse dal ε_{sj} vettore, Y_{sj} rappresenta le scelte di organizzazione delle esportazioni delle imprese osservate. Si otterranno dei risultati binari così come segue:

$$Y_{sj}^* = X'_{sj} \beta_s + \varepsilon_{sj} \quad \forall s \in S \quad (1)$$

$$\begin{aligned} Y_{sj} &= 1 && \text{se } Y_{sj}^* > 0, \\ Y_{sj} &= 0 && \text{altrimenti;} \end{aligned} \quad \forall s \in S \quad (2)$$

dove:

Y_{sj}^* = propensione (non osservata) a scegliere l'alternativa strategica data s ;
 $s = 1$ in caso di esportazione indiretta (strategia outsourcing) ed $s = 2$ in caso di esportazione diretta (strategia in house)

Y_{sj} = scelte osservate di *export organisation*;

$j=1, 2 \dots n$ aziende del campione;

X'_{sj} = vettore indicante le caratteristiche delle imprese;

β_s = vettore dei coefficienti per la strategia s

ε_{sj} = vettore di variabili non osservate relative alla strategia s ed alle imprese j (vettore degli errori).

È possibile derivare la probabilità che la strategia s venga scelta dall'impresa j (γ_{sj}) come funzione delle variabili esplicative come segue:

$$\gamma_{sj} = P(Y_{sj} = 1) = P(Y_{sj}^* > 0) = P(X'_{sj}\beta_s + \varepsilon_{sj} > -X'_{sj}\beta_s) = F(X'_{sj}\beta_s)$$

dove F denota la funzione di distribuzione delle caratteristiche delle aziende inosservabili ε_{sj} . Le strategie econometriche che possono essere implementate nel caso delle scelte strategiche analizzate e la curva stessa di distribuzione della funzione F possono essere molte così come evidenziato da Verbeek (2008: 288). Nel caso specifico, come già osservato, la decisione dell'impresa in fatto di strategie di esportazione, può assumere valore (1), nel caso di esportazione diretta e (2), nel caso di esportazione indiretta. Questo porta necessariamente alla risoluzione analitica di un sistema di due equazioni. Nonostante l'assunzione implicita del modello indichi che la probabilità di ottenere l'*outcome* (1) è indipendente dalla probabilità di ottenere l'*outcome* (2), la probabilità che la prima scelta sia condizionale alla seconda e viceversa è molto alta, così come evidenziato dalle statistiche descrittive del campione d'indagine (tabella.....). dal momento che è plausibile dedurre che le due decisioni possano essere correlate, questo rende giustificabile l'utilizzo di un modello *biprobit* che definisca quindi la decisione di scegliere più di una strategia simultaneamente (Greene, 2008).

Dal momento inoltre, che i differenti *outcomes* vengono trattati come variabili binarie, sarà possibile ogni combinazione di strategie ed esse potranno risultare tra loro *complementari* oppure *sostitute*. Il modello a due equazioni sarà caratterizzato

dalla correlazione degli errori, i quali si assumono essere distribuiti secondo una normale standardizzata.

Per ogni impresa j -esima si avrà:

$$E[\varepsilon_{1j}] = E[\varepsilon_{2j}] = 0$$

$$\text{cov}[\varepsilon_{1j}, \varepsilon_{2j}] = \rho = [\rho_{12}]$$

$$\text{var}[\varepsilon_{1j}] = \text{var}[\varepsilon_{2j}] = 1$$

Dove ρ è il vettore dei parametri di correlazione che indica fino a che punto i termini di errore ε variano in maniera congiunta. Alla luce delle analisi descrittive dei dati, è possibile ipotizzare che esista una correlazione tra gli errori delle due equazioni e, come già anticipato, esse verranno stimate congiuntamente seguendo una distribuzione normale *bivariata*: $\{\varepsilon_{1j}, \varepsilon_{2j}\} = \phi_2(0,0,1,1, \rho)$.

A questo punto occorre, per la stima dei parametri del modello, definire la funzione di probabilità congiunta. Ad esempio, la probabilità che l'impresa j scelga la strategia *make* e la strategia *buy* allo stesso tempo, ossia ($Y_{1j} = Y_{2j} = 1$) sarà:

$$\begin{aligned} \gamma_{sj} &= P(Y_{1j} = 1, Y_{2j} = 1) = \iint_{-\infty}^{\infty} \phi_2(X'_{1j}\beta_1, X'_{2j}\beta_2, \rho) d\varepsilon_{1j}, d\varepsilon_{2j} \\ &= \Phi_2(X'_{1j}\beta_1, X'_{2j}\beta_2) \end{aligned} \quad (5)$$

In questo modello la funzione di verosimiglianza (*log-likelihood*) è quindi la somma che interessa le tre possibili strategie che rappresentano le tre combinazioni di organizzazione commerciale ($Y_{1j}=Y_{2j}=1$) e non ($Y_{1j}=Y_{2j}=0$) per le probabilità ad esse associate (Greene, 2002). I coefficienti da stimare per la rilevazione dell'importanza dei fattori di scelta saranno β_1, β_2 e ρ per valutare il grado di correlazione tra le due equazioni.

5.5 Discussione dei risultati

Nella tabella vengono riportati i risultati della stima econometrica del modello *probit bivariato* nella versione *Seemingly Unrelated* (*Seemingly Unrelated Biprobit Model, SUR*). Al fine di ottenere risultati più esaustivi in termini di informazione si è proceduto, dopo aver svolto i test necessari di significatività del modello stimato e delle variabili empiriche individuate sulla scorta delle prospettive teoriche TCE, RBV e SM (modello *a*), alla stima successiva di due modelli ad integrazione del primo. In particolare, si è proceduto alla stima di due modelli *Seemingly Unrelated Biprobit* per la valutazione della presenza di eventuali effetti fissi della diversa appartenenza territoriale delle imprese (*effetto Paese*) e dell'appartenenza a diverse classi di grandezza (*effetto dimensione*) che nella tabella dei risultati vengono indicati rispettivamente come modello stimato (*b*) e (*c*). La scelta iniziale di stimare un unico modello *probit* a due variabili dipendenti (modalità di esportazione diretta e modalità di esportazione indiretta) in alternativa alla stima di due modelli separato, viene giustificata dai risultati relativi al *test Wald* di significatività dell'ipotesi di correlazione tra i termini di errore delle due equazioni.

I risultati del test, come riportato in tabella, mostrano che in tutti e tre modelli stimati, la correlazione statistica esistente tra le alternative, esportazione diretta e indiretta, osservata nel campione viene confermata. Esiste infatti una correlazione statistica negativa evidenziata dal valore del parametro di correlazione ρ per tutti i modelli e che la significatività del valore è attestata dal valore dei *p-value*. È possibile concludere, sulla base di questi risultati che le modalità di esportazione (diretta e indiretta) vengono considerate dalle imprese delle strategie alternative, piuttosto che strategie complementari come ci si attendeva.

Tabella 9 Risultati della stima econometrica

Variabile esplicativa	<i>Biprobit model (a)</i>				<i>Biprobit model fixed effects (b)</i>				<i>Biprobit model fixed effects (c)</i>			
	Esportazione Indiretta		Esportazione Diretta		Esportazione Indiretta		Esportazione Diretta		Esportazione Indiretta		Esportazione Diretta	
	Coef.	Robust Std.Err.	Coef.	Robust Std.Err.	Coef.	Robust Std.Err.	Coef.	Robust Std.Err.	Coeff.	Robust Std.Err	Coeff.	Robust Std.Err
<i>Trade_mrk</i>	0.1	0.124	0.541**	0.257	0.076	0.125	0.650**	0.268	0.078	0.124	0.651*	0.374
<i>for_prod</i>	-0.101	0.143	-	-	-0.112	0.143	-	-	-0.14	0.143	-	-
<i>exp_chind</i>	0.28	0.384	-	-	0.274	0.384	-	-	0.344	0.392	-	-
<i>exp_oas</i>	0.101	0.277	-	-	0.096	0.279	-	-	0.133	0.276	-	-
<i>exp_uscan</i>	-0.075	0.242	-	-	-0.097	0.241	-	-	-0.019	0.247	-	-
<i>exp_eu</i>	0.338**	0.145	-	-	0.328**	0.147	-	-	0.498***	0.171	-	-
<i>exp_oneu</i>	0.099	0.208	-	-	0.107	0.209	-	-	0.11	0.21	-	-
<i>for_exper</i>	0.477***	0.145	0.964***	0.231	0.463***	0.142	1.073**	0.443	0.490***	0.146	1.567***	0.538
<i>ue_prline</i>	-0.112*	0.061	1.628***	0.233	-0.107*	0.06	1.628***	0.204	-0.143**	0.063	2.747***	0.325
<i>Num_dest</i>	0.002	0.004	2.773***	0.407	0.001	0.004	2.892***	0.383	0.001	0.005	3.183***	0.43
<i>new_firm</i>	-0.375	0.266	-0.773***	0.241	-0.372	0.272	-1.002***	0.295	-0.389	0.261	-0.225	0.329
<i>midag_firm</i>	0.009	0.108	-1.245***	0.304	0.028	0.109	-1.487***	0.454	-0.005	0.113	-2.230***	0.607
<i>diff_price</i>	0.117	0.113	1.376***	0.204	0.112	0.113	1.458***	0.313	0.119	0.112	1.783***	0.363
<i>skil_workers</i>	0.003	0.002	-0.041***	0.014	0.004*	0.002	-0.035***	0.01	0.004	0.002	-0.059***	0.012
<i>grad_wrk</i>	0.010**	0.005	0.027***	0.01	0.010*	0.005	0.032***	0.011	0.011**	0.005	0.019	0.012
<i>fam_ceo</i>	-0.017	0.109	-0.247	0.175	-0.002	0.11	-0.16	0.213	-0.014	0.11	-0.215	0.239
<i>for_group</i>	-0.631*	0.342	-1.285***	0.36	-0.680**	0.34	-0.925	0.752	-0.626*	0.344	-1.359***	0.418
<i>ln_k_l</i>	0.019	0.021	0.132***	0.05	0.011	0.022	0.164**	0.07	0.002	0.023	0.110*	0.058
<i>partime_wor</i>	0.008***	0.003	-0.005	0.006	0.009***	0.003	-0.01	0.01	0.007***	0.003	0.005	0.006

(tabella 9 segue)

Variabile esplicativa	<i>Biprobit model (a)</i>				<i>Biprobit model fixed effects (b)</i>				<i>Biprobit model fixed effects (c)</i>			
	Esportazione Indiretta		Esportazione Diretta		Esportazione Indiretta		Esportazione Diretta		Esportazione Indiretta		Esportazione Diretta	
	Coef.	Robust Std.Err.	Coef.	Robust Std.Err.	Coef.	Robust Std.Err.	Coef.	Robust Std.Err.	Coeff.	Robust Std.Err	Coeff.	Robust Std.Err
<i>prod_cert</i>	-0.053	0.182	0.674***	0.23	-0.058	0.182	0.590**	0.272	-0.083	0.187	0.263	0.378
<i>proc_cert</i>	0.294*	0.174	-0.099	0.27	0.296*	0.176	-0.097	0.338	0.285	0.173	-0.014	0.277
<i>proc_inn</i>	0.072	0.108	-0.169	0.187	0.057	0.109	-0.121	0.22	0.057	0.107	-0.158	0.296
<i>prod_inn</i>	-0.099	0.106	-0.575***	0.221	-0.09	0.107	-0.592***	0.226	-0.072	0.109	-0.758**	0.32
<i>rd_inv</i>	0.006	0.006	-0.011	0.018	0.006	0.006	-0.018	0.015	0.006	0.007	0.02	0.016
<i>Turnover</i>	-	-	-	-	0.089*	0.048	-0.125	0.092	-	-	-	-
<i>num_empl</i>	-	-	-	-	-0.084	0.052	-0.123	0.216	-	-	-	-
<i>Uk</i>	-	-	-	-	-	-	-	-	-0.316	0.224	-3.147***	0.755
<i>Italy</i>	-	-	-	-	-	-	-	-	-0.244	0.199	-0.574	0.392
<i>Germany</i>	-	-	-	-	-	-	-	-	-0.347**	0.163	-0.202	0.437
<i>Hungary</i>	-	-	-	-	-	-	-	-	-0.391	0.299	-0.463	0.593
<i>Austria</i>	-	-	-	-	-	-	-	-	-0.311	0.284	-3.848***	1.128
<i>France</i>	-	-	-	-	-	-	-	-	-0.245	0.174	-1.183**	0.523
<i>_cons</i>	-1.908	0.144	-3.275***	0.3	-1.973***	0.187	-2.853***	0.459	-1.676***	0.189	-3.465***	0.579

P<0.01***;P<0.05**; P<0.10*

(a)= Number of obs. = 1520; Wald chi2(44) = 401.09; Prob > chi2= 0.0000; ρ =-0.698; Wald test of rho=0: Wald chi2(1) = 7.01041; Prob > chi2 = 0.0081.

(b)= Number of obs. = 1520; Wald chi2(48) = 1096.39; Prob > chi2= 0.0000; ρ =-0.988; Wald test of rho=0: Wald chi2(1) =22.2155; Prob > chi2 = 0.0000.

(c)= Number of obs. = 1520; Wald chi2(56) = 349.99; Prob > chi2= 0.0000; ρ =-0.757; Wald test of rho=0: Wald chi2(1) = 3.83246; Prob > chi2 = 0.0503.

(d)= Spain is case baseline

5.5.II driver della Teoria dei Costi di Transazione

5.5.1.1 Grado di specializzazione di prodotto e patrimonio di marca

Come già specificato, le ipotesi sulle determinanti basate sulla Teoria dei Costi di Transazione (*ipotesi 1.a, 1.b, 2.a, 2.b*) sono state testate utilizzando due tipi di indicatori di specificità degli asset legati alle operazioni internazionali delle imprese. In particolare, come misura del grado di specializzazione degli investimenti per il mercato estero la variabile dicotomica *for_prod* indica se l'impresa produce una linea di prodotto specifica per il mercato estero e se questa linea di prodotto è la linea primaria di produzione dell'impresa. Qualora così fosse, il grado di specializzazione per il mercato estero e gli investimenti in marketing e tecnologia destinati al soddisfacimento della domanda estera vincolano l'impresa a quel mercato aumentando gli *asset specificity* per il mercato estero. La variabile *for_prod* è stata rimossa dalla prima equazione del modello in quanto spiega perfettamente la varianza del modello nel caso di esportazione diretta. Il coefficiente della variabile risulta invece, nel caso di scelta di esportazione indiretta, negativo ma non statisticamente significativo, per cui non utile nel determinare questo tipo di scelta da parte dell'impresa. Una misura del grado di specificità degli investimenti legati al commercio è data invece nel dataset dalla variabile *trade_mrk*, variabile dicotomica che indica se l'impresa abbia registrato negli ultimi anni, un proprio marchio commerciale. I risultati mostrano che il coefficiente della variabile *trade_mrk* sia positivo in entrambi i casi. La significatività statistica superiore al 95% del coefficiente nel caso di esportazione diretta, indica un effetto positivo della variabile sulla probabilità di adottare un canale commerciale di tipo diretto nel caso di investimenti specifici in un marchio commerciale.

5.5.1.2 Incertezza sui mercati, barriere normative ed incertezza istituzionale

L'incertezza legata ai risultati di un'operazione commerciale estera può influenzare in maniera molto significativa secondo le ipotesi avanzate, le scelte delle imprese in termini di canali commerciali da perseguire. Come già indicato, un aumento dell'incertezza sui mercati internazionali, dovuta a condizioni

istituzionali, barriere culturali, linguistiche, diversa regolamentazione sugli scambi influenza secondo le ipotesi assunte, positivamente la probabilità che un'impresa opti per una forma di esportazione con cui esercitare maggiore controllo a valle nelle operazioni commerciali (esportazione diretta). A questo proposito al fine di introdurre nel modello una misura della distanza fisica tra i mercati UE ed il mercato globale, sono state introdotte una serie di variabili *dummy* che indicano il commercio dei Paesi esteri delle diverse macro aree geografiche (UE, altri paesi europei non UE, Stati Uniti e il Canada, la Cina e l'India, altri asiatici ed altri). I risultati della stima econometrica restituiscono risultati abbastanza netti a riguardo. Essi suggeriscono che per tutte le macro aree geografiche, le imprese esportatrici sono *almeno* esportatrici dirette. Poiché le variabili in questione (*exp_chind*, *exp_oas*, *exp_uscan*, *exp_eu*, *exp_oneu*) spiegano perfettamente la varianza nel modello in caso di scelta di esportazione diretta, esse sono state escluse dall'equazione e sono state introdotte nell'equazione (1). In questo caso la variabile *exp_eu* (mercati di destinazione UE) è l'unica che restituisce un coefficiente significativo positivo indicando un effetto positivo della destinazione di mercato interna all'UE sulla probabilità di scelta di esportare in questi Paesi attraverso intermediari commerciali. Gli effetti di ostacoli normativi e commerciali sono stati testati utilizzando gli indici OTRI associati a ciascuna area commerciale di destinazione come *proxy* del grado di difficoltà, complessità ed incertezza degli scambi commerciali con partner collocati nelle diverse aree geografiche indicate. Essendo dei valori numerici associati a ciascuna area essi possono essere letti come informazioni aggiuntive associate a ciascuna variabile macro aree. In generale così come indicano i risultati non è possibile distinguere chiaramente se ad un più elevato indice OTRI corrisponda una maggiore o minore probabilità di scelta delle modalità di esportazione diretta. Probabilmente l'effetto sulle scelte delle imprese in fatto di strategie di esportazione, sono maggiormente condizionate da altri tipi di barriere, quali quelle culturali e/o istituzionali del mercato di destinazione.

5.5.2 I driver della teoria delle Risorse

5.5.2.1 Grado di know-how nei processi di internazionalizzazione

Si è ritenuto che intensità di esportazione ed esperienza acquisita in campo internazionale potessero essere per le imprese degli indicatori efficaci del grado di *know-how* delle imprese nelle operazioni internazionali. Il grado di *know-how* e di esperienza è stato quindi approssimato attraverso le variabili *for_exper*, *EU_prline*, *num_dest*, *new_firm*, *midag_firm* e *diff_price*. La variabile dicotomica *for_exper* (0,1) indica se le imprese abbiano già condotto attività di esportazione esportato in maniera non discontinua nel corso del precedente triennio. La variabile *for-exper*, come mostrano i risultati, ha un effetto positivo e statisticamente significativo sulla probabilità di scelta tra le modalità di esportazione alternative ed in particolare quindi l'esperienza pregressa dell'impresa influenza positivamente sia la scelta di esportare via canali commerciali diretti che indiretti, con una probabilità maggiore per queste ultime ($\beta = 0,964$). Altre variabili, come già osservato, sono state introdotte nel modello come variabili *proxy* del grado di esperienza delle imprese sui mercati internazionali: a) *num_dest*, che indica il numero dei mercati esteri serviti; b) *eu_prline*, che indica il numero di linee di prodotto vendute all'estero; c) *new_firm* e *midag_firm*, che indicano il numero di anni da cui l'impresa opera sia sul mercato internazionale che domestico (età dell'impresa). Dal momento che le imprese del campione, quasi per intero esportano il proprio prodotto almeno nei Paesi dell'UE, la variabile *eu_prline* viene inserita nel modello come variabile categorica discreta che indica il numero (per classi) delle linee di prodotto esportate sui mercati europei. Entrambe le variabili (*eu_prline* e *num_dest*) sembrano confermare le aspettative iniziali elaborate con le ipotesi di ricerca. In particolare, la probabilità che le imprese scelgano di internalizzare le attività di export attraverso canali diretti aumenta infatti sia con il numero dei mercati di riferimento ($\beta = 2,773$) che con il numero di linee di prodotti esportate ($\beta = 1,628$) con una significatività statistica del 99%. Sul fronte delle scelte di esportazione indiretta invece, un aumento del numero dei mercati di destinazione non sembra influenzarne in modo significativo la probabilità di scelta, mentre il numero di linee di prodotto esportato sembra avere un effetto negativo sulla probabilità di scelta di canali indiretti di esportazione ($\beta = -0.112$), con una significatività statistica del 90%. Così come l'esperienza pregressa sui mercati esteri, l'età dell'impresa può essere utilizzata come *proxy* di esperienza. In questo caso il modello restituisce risultati interessanti. Rispetto alle imprese più che

operano sui mercati da oltre 20 anni (*aged_firm*, variabile *baseline*), le imprese più giovani (variabile *new_firm*, che indica un'età inferiore ai 6 anni e variabile *midage_firm*, che indica un'età compresa tra 6 e 20 anni) restituiscono nel modello, coefficienti altamente significativi e negativi nella stima della probabilità di scelta della modalità di export diretta (rispettivamente $\beta=-0,773$ e $\beta=-1,245$, con significatività del 99%). Come si può osservare infatti, la probabilità che le imprese adottino modalità dirette di export diminuisce in misura maggiore nel caso delle imprese con un'età compresa tra 6 e 20 anni che nel caso delle imprese più giovani. Questi risultati potrebbero portare a due conclusioni: 1) se considerati in maniera generale i risultati, essi rivelano che le imprese più esperte mostrano maggiore propensione per le esportazioni dirette, come si prevedeva in fase di formulazione delle ipotesi di ricerca; 2) la differenza nei coefficienti delle variabili, che indica un effetto meno negativo della variabile *new_firm* sulla propensione all'esportazione diretta, potrebbe indicare che anche nel settore agroalimentare europeo le imprese approccino ai mercati internazionali con forme di esportazione diretta fin dall'inizio confermando il fenomeno delle imprese 'born-global' presenti in altri settori. L'ipotesi di ricerca è stata testata anche attraverso la variabile dicotomica *diff_price* che indica se le aziende applicano uguali politiche di prezzo, stessi prezzi al netto dei costi commerciali, su tutti i paesi di destinazione. Questa variabile è stata introdotta come *proxy* livello di conoscenza dei diversi mercati esteri sulla base dell'ipotesi che l'impresa integrata ed informata sulle condizioni del mercato dei differenti Paesi opti per politiche di discriminazione dei prezzi. Il coefficiente ($\beta=1,376$) significativo al 99% , mostra che la probabilità di scelta di esportazione diretta aumenta con la strategia di differenziazione dei prezzi, secondo le aspettative iniziali.

5.5.2.2 Qualità del capitale umano

L'ipotesi basata sulla qualità del capitale umano a disposizione dell'impresa è stata testata introducendo nel modello di stima le variabili *skil_workrs* e *grad_wrk* che indicano rispettivamente, il rapporto di operai qualificati sulla forza lavoro complessiva ed il rapporto tra numero di occupati laureati e forza lavoro complessiva. Entrambe le variabili sono espresse in percentuale. I risultati della stima econometrica mostrano che, mentre un aumento del numero di dipendenti

laureati (*grad_wrk*) influisce positivamente e pressappoco con la stessa intensità sulla probabilità di avere esportazioni dirette ed indirette (rispettivamente $\beta=0,027$ e $\beta=0,010$), un aumento del numero di lavoratori qualificati (*skil_workrs*) avrebbe un impatto negativo sulla probabilità di adottare modalità di esportazione diretta ($\beta=-0,041$), mentre non avrebbe alcuna influenza significativa sulla probabilità di scelta di esportazione indiretta. Come è possibile notare in maniera sorprendente rispetto alle attese, gli investimenti in forza lavoro altamente qualificata avrebbero un impatto negativo sulle scelte di modalità di esportazione diretta. Questo risultato, in apparente contrapposizione con quello relativo agli investimenti in attività di esportazione, potrebbe essere giustificabile attraverso le caratteristiche del settore industriale oggetto di indagine. L'industria AA, come settore tradizionale dell'industria, è caratterizzato infatti, ad eccezione di alcuni settori di produzione, da un livello meno elevato di lavoro qualificato che notoriamente caratterizza settori industriali a più alta tecnologia. Tale caratteristica potrebbe essere causa di *mispecificazione* e di sottostima dell'importanza di questo fattore nelle scelte di internazionalizzazione.

5.5.2.3 Assetti di governance aziendale

Al fine di testare l'ipotesi RBV basata sulle caratteristiche manageriali (competenze), sono state prese in esame variabili legate alla tipologia del management dell'impresa: *fam_ceo* e *for_group* che indicano rispettivamente la conduzione dell'impresa di tipo familiare e l'appartenenza dell'impresa ad un gruppo industriale straniero.

Contrariamente alle attese, la variabile dicotomica *fam_ceo* non sembra essere un buon predittore della probabilità di scelta tra alternative modalità di esportazione, data la scarsa significatività statistica dei risultati della stima. Significatività statistica si ha invece nel caso della variabile *for_group* (appartenenza ad un gruppo industriale internazionale). In questo caso infatti, entrambi i coefficienti sono negativi e significativi ($\beta=-0,631$ nel caso $Y=$ esportazione indiretta e $\beta=-1,285$ nel caso di $Y=$ esportazione diretta).

5.5.3 I driver delle Teoria Strategic Management

5.5.3.1 Intensità del capitale di rischio e struttura della forza lavoro

Le ipotesi basate sull'intensità del capitale rischio sulla struttura del lavoro sono state testate introducendo nel modello le variabili *ln_k_l* e *partime_work*, che indicano rispettivamente l'intensità del capitale, calcolata come rapporto capitale/lavoro e flessibilità della forza lavoro misurata come rapporto tra lavoro part time e forza lavoro. In generale i risultati confermano che i fattori scelti sono buoni predittori delle scelte delle imprese in fatto di organizzazione delle attività di export. In particolare, le aziende caratterizzate da un più alto rapporto intensità di capitale /intensità di lavoro e da forza lavoro meno flessibile scelgono modalità di esportazione diretta con una maggiore probabilità. Andando nel dettaglio di risultati econometrici, la variabile *ln_k_l* avrebbe un effetto positivo e significativo sulla probabilità di scelta di esportazione diretta ($\beta=0,132$), confermando le aspettative teoriche. Riguardo alla struttura del lavoro i risultati mostrano un influenza positiva della variabile e la probabilità di scelta delle modalità di esportazione indiretta.

5.5.3.2 Scelte strategiche di differenziazione di prodotto

L'ipotesi è stata testata introducendo nel modello le seguenti variabili: a) *rd_inv*, che misura l'intensità degli investimenti per la Ricerca e Sviluppo; b) *prod_inn* e *proc_inn* come indicatori delle strategie di innovazione (di prodotto e di processo rispettivamente); c) *proc_cert* e *prod_cert* che indicano se le imprese hanno ottenuto certificazioni di qualità legate al prodotto o al processo. Queste variabili sono utilizzate nel modello come *proxy* dell'orientamento dell'impresa verso politiche di differenziazione di prodotto. In linea generale i risultati econometrici non confermano la nostra ipotesi. La maggior parte delle variabili utilizzate hanno mostrato coefficienti non significativi con le sole eccezioni di *prod_cert*, *proc_cert* e *prod_inn*. Adozione di certificazione di prodotto ($\beta=0,674$) sembra essere correlato con una maggiore probabilità di scelta delle esportazioni dirette, mentre la certificazione di processo avrebbe un impatto maggiore nella scelta di esportazione indiretta ($\beta=0,294$). Il coefficiente relativo alla variabile *prod_inn* ha un valore statisticamente significativo nel caso $Y = \text{esportazione diretta}$ con un segno negativo ($\beta=-0,575$) ad indicare che, contrariamente alle aspettative,

investimenti in innovazione di prodotto negativamente la scelta strategica di esportare per via diretta.

5.5.4 Risultati sulla stima degli effetti fissi: le variabili di controllo

5.5.4.1 Controllo per dimensioni

Le variabili di controllo sulle dimensioni delle imprese - fatturato annuo dell'impresa (fatturato) e il numero di dipendenti dell'impresa - non sembrano evidenziare la presenza di effetti di scala sulle scelte relative all'organizzazione delle attività di esportazione. Andando nel dettaglio, soltanto la variabile *turnover*, con la quale si la classe di fatturato in cui l'azienda di posizione, mostra un valore positivo del coefficiente ($\beta=0.089$). all'aumento delle dimensioni aziendali in termini di turnover quindi si avrebbe un effetto positivo sulla probabilità di scelta della modalità indiretta di esportazione, in maniera contraria alle aspettative di partenza del modello.

5.5.4.2 Controllo per Paese di origine

Le variabili di controllo sono state introdotte per discriminare eventuali effetti del Paese di appartenenza. I risultati riflettono un effetto paese in entrambe le equazioni del modello 3. In particolare, si evidenzia che rispetto alla variabile *baseline (spa)* che indica l'origine spagnole delle imprese nel modello, si può osservare che le imprese tedesche sarebbero orientate meno delle altre verso scelte di modalità indirette di export ($\beta=-0,347$), mentre Regno Unito (*uk*), Austria (*aut*) e Francia (*fra*) sarebbero meno orientate verso l'adozione di modalità di export diretto ($\beta=-3,147$, $\beta=-3,848$ e $\beta=1,183$ rispettivamente).

CAPITOLO VI

Considerazioni Conclusive

Il presente lavoro nasce con l'obiettivo di individuare i modelli di scelta delle imprese del settore agroalimentare europeo, in fatto di strategie di internazionalizzazione. In particolare, lo studio è volto ad individuare quali fattori *esogeni* ed *endogeni*, possano influenzare i processi di scelta delle imprese in merito alla decisione di perseguire canali diretti o canali indiretti di esportazione. L'industria agroalimentare europea resta tradizionalmente caratterizzata da forme di internazionalizzazione commerciale piuttosto che produttiva. Le strategie maggiormente perseguite dalle imprese nella fase di espansione sui mercati internazionali, prevedono prevalentemente attività di esportazione, rapporti di importazione ed accordi di subfornitura e di cooperazione.

Riguardo alle attività di esportazione, le imprese agroalimentari possono adottare modalità di esportazione diretta, quando controllano attraverso propri apparati e risorse, le operazioni di commercializzazione e marketing i prodotti alimentari. Nel presente lavoro tali modalità sono state definite modalità di esportazione '*in-house*'. Le imprese possono altresì decidere di esternalizzare le attività di commercializzazione e marketing, affidandole ad altri soggetti economici, i.e. imprese di intermediazione commerciale, preferendo così adottare modalità di esportazione indiretta. Queste ultime sono state definite modalità di esportazione in '*outsourcing*'. Il processo decisionale che porta le imprese a perseguire diversi canali commerciali di sbocco per i propri prodotti sui mercati internazionali, non è in tutti i casi frutto di un piano strategico dell'impresa. Soprattutto le PMI infatti tendono ad adottare decisioni dettate dal caso e dalla necessità o convenienza del momento, con maggiore facilità. Questo è reso possibile dalle caratteristiche strutturali delle PMI, che riescono a mettere in atto, grazie ad una certa flessibilità interna, meccanismi di riorganizzazione e di riallocazione delle risorse in seguito ad un cambiamento di strategia sui mercati domestici ed internazionali. Le diverse modalità organizzative che caratterizzano i processi di export infatti, portano con sé livelli di impegno ed impiego di risorse diversi per le imprese che, in caso di scelta di modalità di esportazione diretta, devono sostenere investimenti talvolta considerevoli. Assumendo tuttavia che la scelta dei canali commerciali

internazionali sia frutto di un processo pianificato, nel testo si abbandona il termine *modalità* per parlare di *scelte* e di *strategie* aziendali.

Dopo un'attenta analisi della letteratura sull'internazionalizzazione delle imprese, si è ritenuto che fosse presente un *gap* nello studio dei processi di internazionalizzazione nel settore agroalimentare moderno e che fosse necessario uno studio che prendesse in esame le diverse forme di organizzazione dell'export in questo settore investigandone i meccanismi di scelta delle imprese. Si è ritenuto inoltre, che uno studio di questo tipo possa avere degli interessanti risvolti di tipo normativo, nell'ottica delle finalità espresse dalle politiche comunitarie in fatto di competitività del settore agroalimentare quale settore trainante dell'economia europea.

I fattori determinanti delle scelte imprenditoriali sulle strategie di esportazione sono state analizzate attraverso l'approccio di un classico dilemma *'make or buy'*, laddove la scelta del canale diretto di esportazione (*'in-house'*) è considerata di tipo *make*, mentre la scelta del canale indiretto (*'outsourcing'*) è considerata di tipo *buy*. Partendo dall'approccio descritto, e considerando i diversi contributi della letteratura sull'argomento, le strategie di export sono state osservate attraverso una triplice prospettiva teorica: quella della Teoria dei Costi di Transazione (TCE), quella della Teoria basata sulle Risorse (RBV) e quella classica di Strategic Management (SM). L'impianto teorico così costituito ha portato a definire quali, tra le argomentazioni offerte dalle diverse teorie, possano meglio spiegare l'organizzazione dell'industria agroalimentare europea in termini di strategie di internazionalizzazione.

Sulla base dell'evidenza empirica offerta da una vasta indagine quali-quantitativa sull'industria manifatturiera europea (progetto EFIGE), che coinvolge sette Paesi dell'UE, e dei micro dati secondari *cross-country* scaturiti da questa indagine, si è provveduto alla formulazione di un modello econometrico per la stima delle relazioni causa effetto tra scelte imprenditoriali in fatto di organizzazione dell'export e caratteristiche delle imprese.

Questo approccio metodologico ha permesso di ottenere risultati non sempre in linea con le aspettative iniziali e con le ipotesi di ricerca avanzate.

Prime conclusioni sulla base dell'evidenza empirica riguardano l'orientamento delle imprese verso le due modalità di export. Le imprese agroalimentari europee che esportano attraverso canali diretti di esportazione sono quelle che mostrano

una più spiccata apertura verso i mercati internazionali, misurata in termini di rapporto tra il fatturato annuo realizzato all'estero sul fatturato annuo totale). Le strategie di esportazione diretta, comportando una determinata dose di controllo e di integrazione dei meccanismi organizzativi nelle attività dell'impresa, prevedono una dimensione progettuale che è solitamente prerogativa delle imprese più dinamiche e maggiormente produttive. È ragionevole pensare che le imprese esportatrici dirette detengano un vantaggio competitivo importante rispetto alle altre, nel reclutamento delle risorse finanziarie e gestionali e nell'affrontare investimenti specifici per l'internazionalizzazione. Simili riflessioni tuttavia, almeno nel caso dell'industria agroalimentare europea, non vedono nella dimensione aziendale un fattore determinante di scelta tra strategie esportazione diretta ed indiretta. Nonostante sia plausibile aspettarsi che le imprese di maggiori dimensioni abbiano a disposizione strumenti finanziari ed organizzativi più adeguati allo sviluppo di attività di esportazione diretta, dallo studio non si evince alcun margine netto di discriminazione tra imprese di diverse dimensioni in termini di scelta di strategia di esportazione.

In merito all'obiettivo specifico di individuare quale tra le tre prospettive teoriche descritte, fornisca le argomentazioni più adatte a spiegare i modelli di organizzazione dell'export nel settore agroalimentare europeo, si ritiene la Teoria dei Costi di Transazione offra le più convincenti.

La specificità delle risorse (*asset specificity*) impiegate nelle operazioni di export possono svolgere un ruolo importante nel processo decisionale delle imprese. L'intensità degli investimenti sostenuti in specifiche operazioni di commercializzazione sembra accrescere maggiormente la probabilità di adottare strategie di esportazione diretta. Molte imprese producono quasi esclusivamente per l'estero innalzando così il rischio legato alle operazioni internazionali. Queste imprese agroalimentari spesso prediligono strategie di controllo e di integrazione delle fasi a valle del processo produttivo che permettano di seguire il prodotto fino al suo collocamento sullo scaffale. Specificità degli *asset* dovute ad investimenti in marketing, in *capitale reputazionale* del marchio, in denominazioni di origine del prodotto, rendono le scelte di tipo *make*, scelte di miglior impatto strategico sui mercati internazionali fortemente competitivi.

Anche il grado di incertezza (seconda dimensione su cui si fonda la TCE), associato alle operazioni di export può essere considerato determinante nelle

strategie imprenditoriali. La distanza fisica dei mercati di riferimento è effettivamente percepita come una *'radice di incertezza'* (Johanson & Vahlne, 2009), che le imprese agroalimentari cercano di superare attraverso canali diretti di esportazione. La lontananza culturale, oltreché fisica, che porta con sé difficoltà legate alla lingua, agli usi, ai costumi di Paesi meno prossimi, sembrerebbe portare le imprese ad approvvigionarsi di servizi di commercializzazione e di distribuzione già presenti in quei mercati. La presenza diretta, attraverso propri apparati commerciali, sembra essere preferita dalle imprese che in questo modo costruiscono e capitalizzano il proprio vantaggio di più lungo periodo attraverso l'acquisizione di esperienza e *know-how* internazionale.

Le stesse conclusioni sembrano essere supportate dalle informazioni relative a restrittività del commercio internazionale, barriere normative ed incertezza istituzionale sul mercato globale dei prodotti alimentari. Gli indici di restrittività delle operazioni commerciali tra i Paesi sembrano far concludere che l'esistenza di barriere commerciali, di tipo tariffario e non tariffario, costituisca un incentivo per le imprese del settore alimentare nella scelta delle modalità di esportazione diretta in quei Paesi dove tali barriere sono maggiormente presenti.

L'acquisizione di competenze organizzative specifiche delle imprese, su cui si fonda l'impianto teorico della Teoria delle Risorse (RBV), (*know-how* internazionale, *learning by exporting*) svolge sicuramente un ruolo importante nello studio dell'organizzazione dell'export agroalimentare europeo. Le imprese europee tendono ad *internalizzare* i rischi associati alle transazioni, già ridotti attraverso l'acquisizione di conoscenza dei mercati, delle procedure e dei partner commerciali e sono maggiormente in grado di sostenere i costi fissi associati a forme di organizzazione del commercio più rigide, quali quelle di esportazione diretta. Tuttavia, l'acquisizione di esperienza sui mercati esteri di per sé non appare sufficiente a spiegare le scelte delle imprese tra esportazioni indirette ed esportazioni dirette, influenzando positivamente entrambe le strategie. L'esperienza maturata dalle imprese attraverso gli anni, al pari delle dimensioni aziendali, non sembra supportare le tesi in favore di processi di internazionalizzazione di tipo sequenziale o evolutivo che portano le imprese da più semplici forme di esportazione indiretta a forme più complesse e gerarchiche di esportazione diretta. L'industria agroalimentare europea sembra invece, ampiamente interessata dalla presenza di imprese *born-global*, ossia imprese che

nascono già con una forte impronta di internazionalizzazione e che riescono ad ottenere performance notevoli anche sui mercati più competitivi, già dai primi anni di vita. Più che in termini di esperienza temporale, un effetto di scala (*learning by exporting*), sembra essere presente quando le imprese realizzano determinati volumi di esportazione. Più intensi volumi di esportazione caratterizzano quelle imprese internazionali che prevalentemente esportano attraverso canali diretti. Le competenze specifiche che ciascuna impresa ha nel proprio patrimonio di risorse svolgono sicuramente un ruolo di primo piano nel processo di internazionalizzazione dell'impresa. Tuttavia, intensità maggiori di investimenti in capitale umano non appaiono determinanti nel processo di scelta di una o dell'altra modalità di export. Gli stessi risultati potrebbero essere dovuti infatti, soltanto ad una elevata predisposizione ed una buona apertura delle imprese verso l'internazionalizzazione. La massiccia presenza di imprese di piccole e medie dimensioni, nel panorama produttivo del settore alimentare europeo, induce a considerare fattori come il capitale umano, gli assetti di *governance* aziendale ed il grado di qualità/specializzazione della forza lavoro come aspetti determinanti. In merito agli aspetti di *governance* aziendale, proprio le caratteristiche strutturali del settore, caratterizzato da notevole frammentarietà, enorme diffusione di assetti proprietari di tipo familiare, hanno indotto a ritenere che strategie di esportazione indiretta potessero essere quelle maggiormente adottate nell'industria alimentare europea. Contrariamente alle aspettative iniziali, corroborate anche da studi (Compagno (2003)), che osservano come assetti completamente familiari di *governance* aziendale, siano più presenti tra imprese che sviluppano forme più 'strutturate' di presenza sui mercati esteri e come risorse manageriali esterne alla famiglia siano indice di un maggior orientamento per le modalità di espansione internazionale più complesse nei mercati esteri, le evidenze empiriche sembrano non ritenere significativi i diversi assetti di *governance* nella determinazione di scelte diverse di internazionalizzazione commerciale.

In definitiva, sembrerebbe che i processi decisionali in fatto di strategie di esportazione, per le imprese agroalimentari, siano largamente alimentati dalle competenze acquisite dalle medesime in termini di conoscenza dei mercati, di relazioni con i partner commerciali, di meccanismi di controllo lungo la catena del valore ed in misura minore, da fattori legati al tipo di management, alla qualità del

capitale umano o all'appartenenza a gruppi industriali internazionali. Nel complesso emerge un quadro piuttosto complesso di imprese di piccole o medie dimensioni, ma fortemente dinamiche in ambito internazionale che esportano prodotti dall'elevato valore aggiunto. Sebbene il panorama produttivo comprenda imprese fortemente proiettate verso l'innovazione di prodotto e di processo e verso politiche di differenziazione, questi fattori non sembrano avere un ruolo significativo nella scelta delle diverse strategie. Rimane sorprendente, e meritevole di ulteriori approfondimenti, che l'innovazione di prodotto non abbia un effetto positivo sulla scelta di forme di esportazione diretta. Proprio a tale proposito una prospettiva interessante di ricerca potrebbe aprirsi approfondendo il legame esistente tra innovazione ed internazionalizzazione nell'industria alimentare europea, al fine di comprendere in quale maniera le imprese internazionali impiegano le proprie risorse finanziarie allocandole in strategie di internazionalizzazione, marketing e distribuzione di prodotti alimentari e con quali meccanismi le imprese maggiormente innovative collocano i propri prodotti sui mercati esteri.

BIBLIOGRAFIA

Altomonte, C., Aquilante, T. (2012, October). The EU-EFIGE Bruegel-UNICREDIT dataset.

Andersen, O. (1993). On the internationalization process of firms: a critical analysis. *Journal of International Business Studies*, 24(2), 209–231.

Anderson, E., & Gatignon, H. (1986). Modes of foreign entry: A transaction cost analysis and propositions. *Journal of International Business Studies*, 17(3), 1–26.

Bain, J.S., (1951). Relation of Profit Rate to Industry Concentration: American Manufacturing, 1936-1940, *The Quarterly Journal of Economics*, 65(3).

Barba Navaretti, G., Bugamelli, M., Schivardi, F., Altomonte, C., Horgos, D., & Maggioni, D., (2011). The global operations of European firms: the second EFIGE policy report. Bruegel Blueprint Series. Volume XII.

Barkema, H., & Drogendijk, R. (2007). Internationalising in small, incremental or larger steps? *Journal of International Business Studies*, 38(7), 1132–1148.

Barker, T. (1977). International trade and economic growth: an alternative to the neoclassical approach, *Cambridge Journal of Economics*, 1, 153-172.

Barney J. B. (1986a), Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy. *Management Science*, 32(10), pp. 1231-1241.

Barney J. B. (2001). Is the Resource-Based Theory a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes. *Academy of Management Review*, 26(1), pp. 41-56.

Barney J. B., Wright M. & Ketchen Jr D.J. (2001). The Resource Based View of the Firm: Ten Years after 1991. *Journal of Management*, 27(6), pp. 625-641.

Basile, R., Giunta, A., & Nugent, J. B. (2003). Foreign Expansion by Italian Manufacturing Firms in the Nineties: an Ordered Probit Analysis. *Review of Industrial Organization*, 23(1), 1-24.

Bell, J., Crick, D., & Young, S. (2004). Small Firm Internationalization and Business Strategy: An Exploratory Study of “Knowledge-Intensive” and “Traditional” Manufacturing Firms in the UK. *International Small Business Journal*, 22(1), 23–56.

Benito, G.R.G., Pedersen, T., & Petersen, B. (2005). Export channel dynamics: an empirical investigation. *Managerial and Decision Economics*, 26(3), 159–173.

Bernard, A.B., & Bradford Jensen, J. (1999). Exceptional exporter performance: cause, effect, or both? *Journal of International Economics*, 47(1), 1–25.

Bernard, A., & Jensen, J. (2004). Why some firms export. *Review of Economics and Statistics*, 86(2), 561–569.

Berry, M.M., & Brock, J. (2004). Marketspace and the Internationalisation Process of the Small Firm. *Journal of International Entrepreneurship*, 2(3), 187–216.

Blois, K. (2006). The Boundaries of the Firm-A Question of Interpretation? *Industry & Innovation*, 13(2), 135–150.

Bourlakis, M. (1998). Transaction costs, internationalisation and logistics: the case of European food retailing. *International Journal of Logistics Research and Application*, 1(3) 251-264.

Brennan, L., & Garvey, D. (2009). The role of knowledge in internationalization. *Research in International Business and Finance*, 23(2), 120–133.

Brewer, P. (2001). International market selection: developing a model from Australian case studies. *International Business Review*, 10(2), 155–174.

Brouthers, K.D., & Brouthers, L. E. (2000). Acquisition or greenfield start-up? Institutional, cultural and transaction cost influences. *Strategic Management Journal*, 21(1), 89–97.

Brouthers, K.D., & Nakos, G. (2004). SME Entry Mode Choice and Performance: A Transaction Cost Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(3), 229–247.

Buckley P. & Casson M. (1988), A Theory of Cooperation in International Business, in Contractor F.J. and Lorange P. (eds.), *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books, Lexington, Massachusetts.

Canavari, M., Fritz, M., Hofstede, G. J., Matopoulos, A., & Vlachopoulou, M. (2010). The role of trust in the transition from traditional to electronic B2B relationships in agri-food chains. *Computers and Electronics in Agriculture*, 70(2), 321–327.

Caroli M. & Carli M.G. (2007). Specificità e nodi critici nell'internazionalizzazione delle piccole imprese. In M. Caroli, *Economia e Gestione delle imprese internazionali*. McGraw-Hill Education, Milano.

Caroli M. (2008), *Economia e Gestione delle Imprese Internazionali*. McGraw Hill Education, Milano.

Chadee, D. (2011). A Resource-based view of Small Export Firms. *Asian Academy of Management Journal*, 16(2), 1–28.

Chen, R.R., & Martin, M. J. (2001). Foreign expansion of small firms: The impact of domestic alternatives and prior foreign business involvement. *Journal of Business Venturing*, 16(6), 557–574.

Chevassus-Lozza, E., & Galliano, D. (2003). Local Spillovers, Firm Organization and Export Behaviour: Evidence from the French Food Industry. *Regional Studies*, 37(2), 147–158.

Clark, T., Pugh, D. S., & Mallory, G. (1997). The process of internationalization in the operating firm. *International Business Review*, 6(6), 605–623.

Coase, R., (2005). The Institutional Structure of Production, in Menard C., Shirley M.M., *Handbook of New Institutional Economics*, Springer Dordrecht, The Netherlands

Compagno, C. (2003). Assetti di Governance e Processi di Internazionalizzazione nelle PMI. *Sinergie*, 60(03)

Contractor, F. (2007). Is international business good for companies? The evolutionary or multi-stage theory of internationalization vs. the transaction cost perspective. *Management International Review*, 47(September 2006), 453–475.

Curzi, D., & Olper, A. (2012). Export behavior of Italian food firms: Does product quality matter? *Food Policy*, 37(5), 493–503.

Dhanaraj C. & Beamish P.W. (2003). A Resource-Based Approach to the Study of Export Performance. *Journal of Small Business Management*, 41(3), 242-261.

Disdier, A., & Head, K. (2008). The puzzling persistence of the distance effect on bilateral trade. *The Review of Economics and Statistics*, 90(1), 37–48.

Ellis, P. (2012). Social Ties and Foreign Market Entry. *Journal of International Business Studies*, 31(3), 443–469.

Etemad, H., & Wright, R. (2003). Internationalization of SMEs: toward a new paradigm. *Small Business Economics*, 20(1), 1–4.

EUROSTAT. Food Drink Europe: Data & Trends of the European Food and Drink Industry (2012), disponibile su:
[http://www.fooddrinkeurope.eu/uploads/publications_documents/Data_Trends_\(interactive\).pdf](http://www.fooddrinkeurope.eu/uploads/publications_documents/Data_Trends_(interactive).pdf)

Falcone, F. (1990). Commercio internazionale e integrazione europea, Bologna, Il Mulino.

Fanfani, R., (2009). Il commercio internazionale dei prodotti agroalimentari ed il WTO. In *Il Sistema Agroalimentare in Italia*. Edagricole ed. Milano.

Fernandez-Olmos, M., & Diez-Vial, I., (2013). The Direct or Indirect Exporting Decision in Agri-Food Firms. *Agribusiness*, 00(0), 1-17.

Filippetti, A., Frenz, M., & Ietto-Gillies, G., (2011). An Innovation and Internationalization Related? An Analysis of European Countries. *Industry and Innovation*, 18(5), 437-459.

Fischer, C., & Hartmann, M. (2008). Business relationships and B2B communication in selected European agri-food chains—first empirical evidence. *International Food and Agribusiness Management Review*, 11(2), 73–100.

Golpinath, M., Sheldon, I., & Echeverria, R. (2007). Firm heterogeneity and international trade: Implications for agricultural and food industries. *Trade Policy Issues Paper*, (March).

Grant R.M., (1991), The Resource - Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33 (3) p. 114.

Grant, R. M., (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17 Special Issue: Knowledge and the Firm, 109–122.

Greenaway, D., & Kneller, R. (2007). Firm heterogeneity, exporting and foreign direct investment*. *The Economic Journal*, 117(517) F134-F161.

Greene, W.H. (2002). *Econometric Analysis*. Prentice Hall, Inc. Upper Saddle River (New Jersey)

Harzing, A.W. (2002). Acquisitions versus greenfield investments: international strategy and management of entry modes. *Strategic Management Journal*, 23(3), 211–227.

Helpman, E., Yeaple, S.R., & Melitz, M.J. (2004). Export Versus FDI with Heterogeneous Firms. *The American Economic Review*, 94(1), 300-316

Hessels, J., & Terjesen, S. (2010). Resource dependency and institutional theory perspectives on direct and indirect export choices. *Small Business Economics*, 34(2), 203–220.

Hill, R.C., Griffiths, W.E., Lim G.C., (2008). Principles of Econometrics. Third Edition, John Wiley and Sons, Inc., Hoboken (NJ)

Hymer, S.H.(1960), The international operations of national firms: a study of a direct investment, Mit Phd thesis, Mit Press, Cambridge, MA

Hollensen, S. (2007). Global Marketing: A Decision-oriented Approach. Pearson Education, Upper Saddle River (New Jersey).

Johanson, J.A.N., & Valhne, J. (1997). Process of the Internationalization Development Firm- A Model of Knowledge Foreign and Increasing Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8, 23–32.

Johanson, J., & Vahlne, J. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411–1431.

Katsikea, E., & Morgan, R. E. (2003). Exploring export sales management practices in small- and medium-sized firms. *Industrial Marketing Management*, 32(6), 467–480.

Kee, H.L., Nicita, A., & Olarreaga, M. (2009). Estimating Trade Restrictiveness Indices*. *The Economic Journal*, 119(2005), 172–199.

Knight, G.A., & Tamer Cavusgil, S. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124-141

Knudsen, M.P., & Servais, P. (2007). Analyzing internationalization configurations of SME's: The purchaser's perspective. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 13(2), 137–151.

Korsakienė, R., & Tvaronavičienė, M. (2012). The internationalization of SMEs: an integrative approach. *Journal of Business Economics and Management*, 13(2), 294–307.

Kuivalainen, O., Saarenketo, S., & Puumalainen, K. (2012). Start-up patterns of internationalization: A framework and its application in the context of knowledge-intensive SMEs. *European Management Journal*, 30(4), 372–385.

Lancaster, K., (1979) *Consumer demand: a new approach*, New York, Columbia University Press, 1971;

Lancaster, K., (1979) *Variety, equity and efficiency*, Oxford, Blackwell.

Lafontaine, F., & Slade, E.M. (1997). Retail Contracting : Theory and Practice. *The Journal of Industrial Economics*, 45(1), 1–25.

Leonidou, L., Barnes, B., & Talias, M. (2006). Exporter–importer relationship quality: The inhibiting role of uncertainty, distance, and conflict. *Industrial Marketing Management*, 35, 576–588.

Linder S.B. (1961), *Effects of Trade on Composition of Production*, da “An Essay on Trade and Trasformation”, Wiley, New York, 1961, trad. it. in R. Franco e C. Gerosa

W. Leontief (1953), Domestic Production and Foreign Trade: The American Capital Position Re-examined, *Proccedings of the American Philosophical Society*.

Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2001). The internationalization and performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 565–586.

Lu, J.W., & Beamish, P.W. (2006). SME internationalization and performance: Growth vs. profitability. *Journal of International Entrepreneurship*, 4(1), 27–48.

Madsen, T.K., & Servais, P. (1997). The Internationalization of Born Globals: an evolutionary process? *International Business Review*, 6(6), 561–583.

Malhotra, N.K., Agarwal, J., & Ulgado, F. M. (2003). Internationalization and Entry Modes : A Multitheoretical Framework and Research Propositions, *Journal of International Marketing*, 11(4), 1–31.

Marafioti, E. (2008). L’internazionalizzazione sui mercati di sbocco, in Demattè, C., Perretti, F. & Marafioti, E. (a cura di), *Strategie di internazionalizzazione*. Egea, Milano.

Masten, S.E. & S. Saussier. 2002. Econometric of contracts: An assessment of developments in the empirical literature on contracting. In E. Brousseau and J.M Glachant (eds.), *The economics of contracts: Theories and applications* (pp. 273–292). Cambridge: Cambridge University Press

McGee, J., Thomas, H., & Pruett, M. (1995). Strategic Groups and the Analysis of Market Structure and Industry Dynamics¹. *British Journal of Management*, 6, 257–270.

Minkler, A., & Park, T. (1994). Asset specificity and vertical integration in franchising. *Review of Industrial Organization*, 9, 409–423.

Moen, Ø., & Servais, P. (2002). Born Global or Gradual Global? Examining the Export Behavior of Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of International Marketing*, 10(3), 49–72.

Momigliano F. (1983), Innovazione tecnologica, commercio internazionale e investimenti esteri diretti: vecchi e nuovi problemi di teoria e di ricerca empirica, in Momigliano F., Dosi G., Tecnologia ed organizzazione industriale internazionale. Il Mulino, Bologna.

Morgan, N.A., Kaleka, A., & Katsikeas, C. S. (2004). Antecedents of Export Venture Performance : A Theoretical Model. *Journal of Marketing*, 68(1), 90–108.

Musteen, M., Francis, J., & Datta, D. K. (2010). The influence of international networks on internationalization speed and performance: A study of Czech SMEs. *Journal of World Business*, 45(3), 197–205.

Nag, R., Hambrick, D., Chen, M. (2007). What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field. *Strategic Management Journal*, 28(9), 935–955.

Nieto, Z.F. and M. J., & Fernandez, Z. (2006). Impact of Ownership on the international involvement of SMEs. *Journal of International Business Studies*, 37(3), 340–351.

OECD. (1992). Technology and the economy: the key relationships.

Olper, A., & Raimondi, V. (2008). Explaining National Border Effects in the QUAD Food Trade. *Journal of Agricultural Economics*, 59(3), 436–462.

Olper, A., & Raimondi, V. (2009). Patterns and Determinants of International Trade Costs in the Food Industry. *Journal of Agricultural Economics*, 60(2), 273–297.

Pascucci, S., Royer, A., & Bijman, J. (2012). “To make or to buy”, is this the question? Testing making or buying decisions to explain innovation-sourcing strategies in the food sector. *International Food and Agribusiness Management Review*, 15(3), 1–20.

Pasinetti, L. (1984). *Dinamica strutturale e sviluppo economico*, Torino, UTET.

Pavitt, K., (1984). Sectorial Patterns of Technical Change: Towards a Taxonomy and a Theory. *Research Policy*, 13, 343-373.

Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York, John Wiley and Sons.

Perretti, F. (2008). L'internazionalizzazione delle imprese: prospettive teoriche, in Demattè, C., Perretti, F. & Marafioti, E. (a cura di), *Strategie di internazionalizzazione*. Egea, Milano.

Porter, M.E., Ketels, C.H.M., & Bryden, R. T. (2004). *Competitiveness in Rural U.S. Regions: Learning and Research Agenda*. Boston MA: Institute for Strategy and Competitiveness.

Posner, M., (1961). *International Trade and Technical Change*, Oxford Economic Papers.

Prahalad, C.K., & Hamel, G. (2006). The core competence of the corporation. *Strategische Unternehmensplanung-Strategische Unternehmensführung*, 68(3), 275–292.

Raimondi, V., & Olper, A. (2011). Trade Elasticity, Gravity and Trade Liberalisation: Evidence from the Food Industry. *Journal of Agricultural Economics*, 62(3), 525–550.

Ricardo, D. (1986). *On the Political Economy and Taxation*, trad. it. Di Anna Bagiotti, Torini, UTET, , p.284.

Richman, B.D., & Macher, J. (2006). Transaction Cost Economics: An Assessment of Empirical Research in the Social Sciences. *Business and Politics*. 10(1), 1-65

Roccas, M. (1975) *Nuove teorie del commercio internazionale*, Milano, Etas Libri, 1975.

Roper, S., & Love, J. (2002). Innovation and export performance: evidence from the UK and German manufacturing plants. *Research Policy*, 31(7),1087-1102.

Ruzzier, M., Hisrich, R.D., & Antoncic, B. (2006). SME internationalization research: past, present, and future. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), 476–497.

Saviolo, S. (2008). Avvio e sviluppo del processo di internazionalizzazione, in , in Demattè, C., Perretti, F. & Marafioti, E. (a cura di) (2008), Strategie di internazionalizzazione. Egea, Milano.

Schupeter, J. (1977). Teoria dello sviluppo economico, Firenze, Sansoni

Skarmeas, D., Katsikeas, C.S., Spyropoulou, S., & Salehi-Sangari, E. (2008). Market and supplier characteristics driving distributor relationship quality in international marketing channels of industrial products. *Industrial Marketing Management*, 37(1), 23–36.

Smith, A., An Inquiry into the Nature and Causes of Wealth of Nations, trad. it. di A. Campolongo, Torino, Utet, 1950, pp. 410.

Smolarski, J., & Kut, C. (2009). The impact of venture capital financing method on SME performance and internationalization. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7(1), 39–55.

Stampacchia, P. (2001). L'impresa nel contesto globale. Giappichelli, Torino.

Sterlacchini, A. (2001). The determinants of export performance: a firm-level study of Italian manufacturing. *Weltwirtschaftliches Archiv*, 137(3), 450–472.

Swinnen, J., Olper, A., & Vandemoortele, T. (2012). Impact of the WTO on Agricultural and Food Policies. *The World Economy*, 35(9), 1089–1101.

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

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

Teece, D.J., Pisano G.P. (1998), Capturing Value from Knowledge Assets: The New Economy, Markets for Know-How, and Intangible Assets. *California Management Review*, 40 (3), 55-79.

Tomiura, E. (2007). Foreign outsourcing, exporting, and FDI: A productivity comparison at the firm level. *Journal of International Economics*, 72(1), 113–127.

Torkkeli, L., Puumalainen, K., Saarenketo, S., & Kuivalainen, O. (2012). The effect of network competence and environmental hostility on the internationalization of SMEs. *Journal of International Entrepreneurship*, 10(1), 25–49.

Traill, B. (2000). Strategic Groups of EU Food Manufacturers. *Journal of Agricultural Economics*, 51(1), 45–60.

Ulrich, A.M.D., Boyd, B., & Hollensen, S. (2012). Financial Performance of Entry Mode Decisions: Effects of Control in an Internationalization Context. *International Journal of Business and Management*, 7(24).

Verbeek, M. (2008). *A Guide to Modern Econometrics*. Chichester: John Wiley & Sons

Vernon, R., (1980). Il commercio e gli investimenti internazionali nel ciclo del prodotto, in R. Franco e C. Gerosa (a cura di), *Il commercio internazionale*, Etas Libri, Milano

Wagner, J. (1995). Exports, firm size, and firm dynamics. *Small Business Economics*, 7(1), 29–39.

Welch, L.S., & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a Concept. *Journal of General Management*, 14(2), 34-64.

Wernerfelt, B., (1984), A Resource-Based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, 2(5), 171-180

Westhead, P., Wright, M., & Ucbasaran, D. (2001). The internationalization of new and small firms: A resource-based view. *Journal of Business Venturing*, 9026(99), 333–358.

Williamson, O.E. (1985). The Economic Institutions of Capitalism-Transaction Cost Economics. In N. H. Barma & S. K. Vogel (Eds.), *The Political Economy Reader Markets as Institutions*, 185–194. Routledge.

Zander, U., & Kogut, B. (1992). Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. *Organization Science*, 3(3), 383-397

Zhao, H., Luo, Y., & Suh, T. (2004). Transaction cost determinants and ownership-based entry mode choice: A meta-analytical review. *Journal of International Business Studies*, 35(6), 524–544.

Zhou, L., Wu, W., & Luo, X. (2007). Internationalization and the performance of born-global SMEs: the mediating role of social networks. *Journal of International Business Studies*, 38(4).

APPENDICE I

Data Map

VARIABLE LABEL	VARIABLE TYPE	QUESTION / DESCRIPTION	VALUES	NOTES
MARK	SINGLE	Individual firm random identification code	40 to 14911	
COUNTRY	SINGLE	Country of Incorporation	1 "Austria" 2 "Germany" 3 "France" 4 "Hungary" 5 "Italy" 6 "Spain" 7 "UK"	
REGION	SINGLE	Regions (NUTS1 or NUT3)	Varying by country	Randomized regional identifier for every country
SECTOR	SINGLE	Industries (aggregates from NACE_C10)	1 to 11	Randomized industry identifier for every country. Note that weights have been calculated on the basis of this classification
FAVITT	SINGLE	Pavitt classification on the basis of original NACE code of firm (3-digits)	"Traditional" - "High Tech" - "Specialized" - "Economies of Scale"	See Pavitt (1989)
A1	QUANTITY	Year of establishment	< 6 years; 6-20 years; >20 years	Young Innovative Companies: < 6 years
A2A	SINGLE	Which is the core business/product of your firm?	998 "Specify" 999 "DK/DA"	Verbatim (N/A to public)
A2B	QUANTITY	And which percentage of the 2008 turnover does it represent?	Percentage: 1 to 100 999 "DK/DA"	
A3	SINGLE	In which of the following ranges falls the annual turnover in 2008 of your firm?	1 "less than 1 million euro" 2 "1-2 million euro" 3 "2-10 million euro" 4 "10-15 million euro" 5 "15-50 million euro" 6 "50-250 million euro" 7 "more than 250 million euro" 8 "DK/DA"	
A6	SINGLE	Did you experience a reduction of your turnover during 2009 in comparison with 2008?	1 "Yes, a reduction up to 10%" 2 "Yes, a reduction between 10-30%" 3 "Yes, a reduction of more than 30%" 4 "No" 5 "DK/DA"	ALL "Do not Know / Does not Answer" responses HAVE BEEN CODED AS 999999999
A8	SINGLE	Does your firm belong to a group?	1 "Yes, National" 2 "Yes, Foreign" 3 "No"	AAA question (minimum required response rate: 90%)
A12	SINGLE	And your firm is ...	1 "head of the group" 2 "both controlled and controlling" 3 "controlled by another firm of the group" 4 "DK/DA"	
A13	SINGLE	Has the firm acquired (totally or partially) or incorporated other firms in the last three years (2007-2009)?	1 "Yes, national firms" 2 "Yes, foreign firms" 3 "Both" 4 "No" 5 "DK/DA"	
A14	SINGLE	Has the firm been acquired or incorporated by other firms over the same period (2007-2009)?	1 "Yes, national firms" 2 "Yes, foreign firms" 3 "Both" 4 "No" 5 "DK/DA"	
A15	SINGLE	Has the firm any affiliates, i.e. firms of which you own a share of at least 10%?	1 "Yes, national ones" 2 "Yes, foreign ones" 3 "Both" 4 "No" 5 "DK/DA"	
A15A	QUANTITY	How many foreign affiliates does your firm have?	Number of affiliates: 1 to 999 000 "DK/DA"	

A16_1	QUANTITY	First shareholder: share of capital	Percentage: 0 to 100 999 "DK/DA"	
A16_1	SINGLE	First shareholder: type	1 "Individual/Group of individuals" 2 "Industrial firm" 3 "Holding firm" 4 "Bank or insurance company" 5 "Other independent financial corporation not included in the group (private equity and venture capital)" 6 "Public entity" 7 "Other (Specify)" 8 "DK/DA"	
A19_1	SINGLE	First shareholder: nationality	1 "Domestic" 2 "Foreign" 3 "DK/DA"	
A16_2	QUANTITY	Second shareholder: share of capital	Percentage: 0 to 100 999 "DK/DA"	
A16_2	SINGLE	Second shareholder: type	1 "Individual/Group of individuals" 2 "Industrial firm" 3 "Holding firm" 4 "Bank or insurance company" 5 "Other independent financial corporation not included in the group (private equity and venture capital)" 6 "Public entity" 7 "Other (Specify)" 8 "DK/DA"	
A19_2	SINGLE	Second shareholder: nationality	1 "Domestic" 2 "Foreign" 3 "DK/DA"	
A16_3	QUANTITY	Third shareholder: share of capital	Percentage: 0 to 100 999 "DK/DA"	
A16_3	SINGLE	Third shareholder: type	1 "Individual/Group of individuals" 2 "Industrial firm" 3 "Holding firm" 4 "Bank or insurance company" 5 "Other independent financial corporation not included in the group (private equity and venture capital)" 6 "Public entity" 7 "Other (Specify)" 8 "DK/DA"	
A19_3	SINGLE	Third shareholder: nationality	1 "Domestic" 2 "Foreign" 3 "DK/DA"	
A16_4	QUANTITY	Share of capital of other shareholders	Percentage: 0 to 100 999 "DK/DA"	To fill in if the sum of shares of capital of the three main shareholders is less than 100%
A20	SINGLE	Is your firm directly or indirectly controlled by an individual or family-owned entity?	1 "Yes" 2 "No" 3 "DK/DA"	
A21	SINGLE	Is the chief executive officer (CEO)/ Company Head of your firm...?	1 "the individual who owns or controls the firm or a member of the family that owns/controls it" 2 "a manager recruited from outside the firm" 3 "a manager appointed within the firm" 4 "other"	AAA
A23	SINGLE	With reference to strategic decisions which of the following statements better describe your firm situation? Decisions in your firm are ...	1 "centralized: the CEO/owner takes most decisions in every area" 2 "decentralized: managers can take autonomous decisions in some business areas"	AAA
A23A	SINGLE	During 2009, has strategic decision making become...	1 "more centralized" 2 "more decentralized" 3 "nothing changed" 4 "DK/DA"	
A25_n_c1		Executives/managers rewards: financial benefits	1 "Yes" 0 "No"	AAA for multiple shares, otherwise: Order Level

A25	A25_m_c2	MULTIPLE	Executives/managers rewards: non- financial benefits	1 "Yes" 0 "No"	Refer to multiple choice concerning codes 1 and 2. Code 3 is a single choice. Assign a single column for each answer code.
	A25_m_c3		Executives/managers rewards: no rewards	1 "Yes" 0 "No"	
A28	QUANTITY	On average, in a normal year, what percentage of the annual individual gross salary represents the bonus based on individual performance?	Percentage: 1 to 100 999 "DK/DA"		
B3	QUANTITY	Please indicate the total number of employees of your firm in your home country in 2008.	1 to 999999 000000 "DK/DA"		
B4_1_1	QUANTITY	Entrepreneurs/executives (included middle management) who are not related to the family who owns the company - Percentage	Percentage: 0 to 100 999 "DK/DA"		
B4_2_1	QUANTITY	Entrepreneurs/executives (included middle management) who are not related to the family who owns the company - Absolute	Absolute: 0 to 999999 000000 "DK/DA"		
B4_1_2	QUANTITY	Entrepreneurs/Executives (included middle management) who are related to the family who owns the company - Percentage	Percentage: 0 to 100 999 "DK/DA"		
B4_2_2	QUANTITY	Entrepreneurs/Executives (included middle management) who are related to the family who owns the company - Absolute	Absolute: 0 to 999999 000000 "DK/DA"		
B4_1_3	QUANTITY	White collars - Percentage	Percentage: 0 to 100 999 "DK/DA"		
B4_2_3	QUANTITY	White collars - Absolute	Absolute: 0 to 999999 000000 "DK/DA"		
B4_1_4	QUANTITY	Skilled blue collars - Percentage	Percentage: 0 to 100 999 "DK/DA"		
B4_2_4	QUANTITY	Skilled blue collars - Absolute	Absolute: 0 to 999999 000000 "DK/DA"		
B4_1_5	QUANTITY	Unskilled blue collars and apprentices - Percentage	Percentage: 0 to 100 999 "DK/DA"		
B4_2_5	QUANTITY	Unskilled blue collars and apprentices - Absolute	Absolute: 0 to 999999 000000 "DK/DA"		
B5_1	QUANTITY	In 2008 what percentage/number of employees have been involved in R&D activities? - Percentage	0 to 100		AAA
B5_2	QUANTITY	In 2008 what percentage/number of employees have been involved in R&D activities? - Absolute	0 to 999999		AAA
B6_1	QUANTITY	What is the percentage/number of university graduates in your workforce in your home country? - Percentage	0 to 100		AAA
B6_2	QUANTITY	What is the percentage/number of university graduates in your workforce in your home country? - Absolute	0 to 999999		AAA
B7_1	QUANTITY	What is the percentage/number of foreign (both EU and Non-EU citizens) employees in your workforce in your home country? - Percentage	0 to 100		AAA
B7_2	QUANTITY	What is the percentage/number of foreign (both EU and Non-EU citizens) employees in your workforce in your home country? - Absolute	0 to 999999		AAA
B9_1	QUANTITY	What is the percentage/number of foreign employee (both EU and Non-EU citizens) amongst your executives (included middle management)? - Percentage	Percentage: 0 to 100 999 "DK/DA"		
B9_2	QUANTITY	What is the percentage/number of foreign employee (both EU and Non-EU citizens) amongst your executives (included middle management)? - Absolute	Absolute: 0 to 999999 000000 "DK/DA"		
B16	QUANTITY	In 2008 which percentage of employees have worked for the firm with a fixed-term contract?	Percentage: 0 to 100 999 "DK/DA"		
B17	QUANTITY	In 2008 which percentage of employees have worked for the firm on a part-time basis?	Percentage: 0 to 100 999 "DK/DA"		

B10	SINGLE	Age of current CEO/Company Head	1 "Less than 25" 2 "25-34 y.o." 3 "35-44 y.o." 4 "45-54 y.o." 5 "55-64 y.o." 6 "65-74 y.o." 7 "75 or over" 8 "DK/DA"		
B11	SINGLE	Gender of current CEO/Company Head	1 "Male" 2 "Female" 3 "DK/DA"		
B12	SINGLE	Has any of your executives worked abroad for at least 1 year?	1 "Yes" 2 "No" 3 "DK/DA"		
B22	QUANTITY	In 2008 what percentage of employees have participated to formal training programs?	Percentage: 0 to 100 999 "DK/DA"		
B23	SINGLE	Were the training courses mainly ...?	1 "in-house" 2 "outside the firm" 3 "DK/DA"		
PREB21	SINGLE	During the last year did you experienced a reduction or an increase of your workforce in comparison with 2008?	1 "yes, a reduction of ..." 2 "yes, an increase of ..." 3 "no, we did not experience any change"	AAA	
B21RD	QUANTITY	Experienced reduction	Percentage: 1 to 100	AAA	
B21AUM	QUANTITY	Experienced increase	Percentage: 1 to 100	AAA	
B21A	SINGLE	And this reduction was mainly on a temporary or on a permanent basis?	1 "on a temporary basis" 2 "on a permanent basis" 3 "DK/DA"		
B21B	SINGLE	And this reduction which of the following job categories mainly involved?	1 "blue collars employees" 2 "white collars employees" 3 "executives" 4 "DK/DA"		
B21C	SINGLE	And this increase was mainly on a temporary or on a permanent basis?	1 "on a temporary basis" 2 "on a permanent basis" 3 "DK/DA"		
B21D	SINGLE	And this increase which of the following job categories mainly involved?	1 "blue collars employees" 2 "white collars employees" 3 "executives" 4 "DK/DA"		
C2	SINGLE	Has the firm access to a broadband connection (high-speed transmission of digital content)?	1 "Yes" 2 "No" 3 "DK/DA"		
C4	C4_m_c1	MULTIPLE	IT systems/solutions for internal information management (e.g. SAP / CRM)	1 "Yes" 0 "No"	C4 is a multiple choice concerning Codes 1, 2 and 3. Code 4 is a single choice. Assign a single column for each answer code.
	C4_m_c2		IT systems/solutions for E-commerce (online purchasing / online sales)	1 "Yes" 0 "No"	
	C4_m_c3		IT systems/solutions for management of the sales/purchase network (suppliers/ orders, customer service)	1 "Yes" 0 "No"	
	C4_m_c4		The firm does not have an access to an internet connection	1 "Yes" 0 "No"	
C5	QUANTITY	What percentage of the annual turnover do the overall investments in plants, machines, equipment and ICT represent on average in the last three years (2007-2009)?	Percentage: 0 to 100	AAA	
C10_1	QUANTITY	How were these investments in plants, machines, equipment and ICT financed on average in the last three years (2007-2009)? - Self-financing (use of internal sources)	Percentage: 0 to 100 999 "DK/DA"		
C10_2	QUANTITY	How were these investments in plants, machines, equipment and ICT financed on average in the last three years (2007-2009)? - Intra-group financing	Percentage: 0 to 100 999 "DK/DA"		

C10_3	QUANTITY	How were these investments in plants, machines, equipment and ICT financed on average in the last three years (2007-2009)? - Venture capital	Percentage: 0 to 100 999 "DK/DA"		
C10_4	QUANTITY	How were these investments in plants, machines, equipment and ICT financed on average in the last three years (2007-2009)? - Bank credit (short/long)	Percentage: 0 to 100 999 "DK/DA"		
C10_5	QUANTITY	How were these investments in plants, machines, equipment and ICT financed on average in the last three years (2007-2009)? - Public funding	Percentage: 0 to 100 999 "DK/DA"		
C10_6	QUANTITY	How were these investments in plants, machines, equipment and ICT financed on average in the last three years (2007-2009)? - Leasing and factoring	Percentage: 0 to 100 999 "DK/DA"		
C10_7	QUANTITY	How were these investments in plants, machines, equipment and ICT financed on average in the last three years (2007-2009)? - Other	Percentage: 0 to 100 999 "DK/DA"		
C13	SINGLE	During 2009 has the firm benefited from special tax allowances and/or financial incentives supporting its investments?	1 "Yes" 2 "No" 3 "DK/DA"		
C13A	SINGLE	During 2009 has your firm reduced its planned investments in machinery, equipment or ICT?	1 "Yes" 2 "No" 3 "DK/DA"		
C13APERC	QUANTITY	Reduction in planned investments in machinery, equipment or ICT	Percentage: 1 to 100 999 "DK/DA"		
C14	C14_m_c1	MULTIPLE	On average in the last three years (2007-2009), did the firm carry out any product innovation?	1 "Yes" 0 "No"	AAA C14 is a multiple choice concerning Codes 1 and 2. Code 3 is a single choice. Assign a single column for each answer code.
	C14_m_c2		On average in the last three years (2007-2009), did the firm carry out any process innovation?	1 "Yes" 0 "No"	
	C14_m_c3		In the last three years (2007-2009) the firm didn't carry out any process/process innovation.	1 "Yes" 0 "No"	
C14A	SINGLE	Did this product/process innovation also prompt any organizational innovation?	1 "Yes" 2 "No" 3 "DK/DA"		
C15	QUANTITY	Indicate the average percentage of turnover from innovative products sales on average in the last three years (2007-2009)	Percentage: 0 to 100 999 "DK/DA"		
C16	SINGLE	Are the corresponding products innovative also with respect to the market?	1 "Yes" 2 "No" 3 "DK/DA"		
C17	C17_m_c1	MULTIPLE	In the last three years (2007-2009) the firm applied for a patent	1 "Yes" 0 "No"	Assign a single column for each answer code.
	C17_m_c2		In the last three years (2007-2009) the firm registered an industrial design	1 "Yes" 0 "No"	
	C17_m_c3		In the last three years (2007-2009) the firm registered a trade mark	1 "Yes" 0 "No"	
	C17_m_c4		In the last three years (2007-2009) the firm claimed copyright	1 "Yes" 0 "No"	
C18	C18_m_c1	MULTIPLE	The firm sold the rights to use any patent, industrial design, trademark or copyright in the same period: in home country	1 "Yes" 0 "No"	C18 is a multiple choice concerning Codes 1, 2 and 3. Code 4 is a single choice. Assign a single column for each answer code.
	C18_m_c2		The firm sold the rights to use any patent, industrial design, trademark or copyright in the same period: in foreign EU countries	1 "Yes" 0 "No"	
	C18_m_c3		The firm sold the rights to use any patent, industrial design, trademark or copyright in the same period: in foreign non-EU countries	1 "Yes" 0 "No"	
	C18_m_c4		The firm didn't sell any rights to use any patent, industrial design, trademark or copyright in the same period	1 "Yes" 0 "No"	
C20	C20_m_c1	MULTIPLE	In the last three years (2007-2009), the firm has undertaken R&D activities carried out in-house	1 "Yes" 0 "No"	C20 is a multiple choice concerning Codes 1, 2 and 3. Code 4 is a single choice.
	C20_m_c2		In the last three years (2007-2009), the firm has undertaken R&D activities acquired from another firm in the Group	1 "Yes" 0 "No"	

	C20_m_c3		In the last three years (2007-2009), the firm has undertaken R&D activities acquired from external sources	1 "Yes" 0 "No"	Assign a single column for each answer code.
	C20_m_c4		In the last three years (2007-2009), the firm hasn't undertaken R&D activities	1 "Yes" 0 "No"	
	C21	QUANTITY	Which percentage of the total turnover has the firm invested in R&D on average in the last three years (2007-2009)?	Percentage: 1 to 100	AAA
	C22_1	QUANTITY	If we assume that the total R&D investments equals to 100% which percentage on average in the last three years (2007-2009) has been carried out in-house?	Percentage: 0 to 100 999 "DK/DA"	
	C22_2	QUANTITY	If we assume that the total R&D investments equals to 100% which percentage on average in the last three years (2007-2009) has been acquired from another firm in the group in the home country?	Percentage: 0 to 100 999 "DK/DA"	
	C22_3	QUANTITY	If we assume that the total R&D investments equals to 100% which percentage on average in the last three years (2007-2009) has been acquired from another firm in the group abroad?	Percentage: 0 to 100 999 "DK/DA"	
	C22_4	QUANTITY	If we assume that the total R&D investments equals to 100% which percentage on average in the last three years (2007-2009) has been acquired from external sources in the home country?	Percentage: 0 to 100 999 "DK/DA"	
	C22_5	QUANTITY	If we assume that the total R&D investments equals to 100% which percentage on average in the last three years (2007-2009) has been acquired from external sources abroad?	Percentage: 0 to 100 999 "DK/DA"	
	C23_1	QUANTITY	If we assume that the R&D acquired from external sources equals to 100% which percentage has been supplied by Universities and R&D centres?	Percentage: 0 to 100 999 "DK/DA"	
	C23_2	QUANTITY	If we assume that the R&D acquired from external sources equals to 100% which percentage has been supplied by other firms / consultants?	Percentage: 0 to 100 999 "DK/DA"	
	C24	SINGLE	Were the R&D activities carried out in the period financed in the same way as the investments in plants, machines, equipment and ICT?	1 "Yes" 2 "No" 3 "DK/DA"	
	C24A_1	QUANTITY	How have R&D activities been financed on average in the last three years (2007-2009)? - Self-financing (use of internal sources)	Percentage: 0 to 100 999 "DK/DA"	
	C24A_2	QUANTITY	How have R&D activities been financed on average in the last three years (2007-2009)? - Intra-group financing	Percentage: 0 to 100 999 "DK/DA"	
	C24A_3	QUANTITY	How have R&D activities been financed on average in the last three years (2007-2009)? - Venture capital	Percentage: 0 to 100 999 "DK/DA"	
	C24A_4	QUANTITY	How have R&D activities been financed on average in the last three years (2007-2009)? - Bank credit (short/long)	Percentage: 0 to 100 999 "DK/DA"	
	C24A_5	QUANTITY	How have R&D activities been financed on average in the last three years (2007-2009)? - Public funding	Percentage: 0 to 100 999 "DK/DA"	
	C24A_6	QUANTITY	How have R&D activities been financed on average in the last three years (2007-2009)? - Leasing and factoring	Percentage: 0 to 100 999 "DK/DA"	
	C24A_7	QUANTITY	How have R&D activities been financed on average in the last three years (2007-2009)? - Other	Percentage: 0 to 100 999 "DK/DA"	
	C27	SINGLE	Did the firm benefit from tax allowances and financial incentives for these R&D activities?	1 "Yes" 2 "No" 3 "DK/DA"	
C28	C28_mst_1	MULTIPLE	Which are in your opinion the main factors that hamper innovation? - Mentioned reason 1		
	C28_mst_2	MULTIPLE	Which are in your opinion the main factors that hamper innovation? - Mentioned reason 2		
	C28_mst_3	MULTIPLE	Which are in your opinion the main factors that hamper innovation? - Mentioned reason 3		
	C28_mst_4	MULTIPLE	Which are in your opinion the main factors that hamper innovation? - Mentioned reason 4		
	C28_mst_5	MULTIPLE	Which are in your opinion the main factors that hamper innovation? - Mentioned reason 5		

	C08_mot_6	MULTIPLE	Which are in your opinion the main factors that hamper innovation? - Mentioned reason 6		
	C08_mot_7	MULTIPLE	Which are in your opinion the main factors that hamper innovation? - Mentioned reason 7		
	C08_mot_8	MULTIPLE	Which are in your opinion the main factors that hamper innovation? - Mentioned reason 8		
	C08_mot_9	MULTIPLE	Which are in your opinion the main factors that hamper innovation? - Mentioned reason 9		
	C08_mot_10	MULTIPLE	Which are in your opinion the main factors that hamper innovation? - Mentioned reason 10		
	C09	SINGLE	During 2009, has your firm decided to postpone investments in product or process innovation?	1 "Yes" 2 "No" 3 "DK/DA"	
D1	D1_m_c1	MULTIPLE	Has the firm sold abroad some or all of its own products/services in 2008? - Yes directly from home country	1 "Yes" 0 "No"	D1 is a multiple choice concerning Codes 1, 2 and 3. Code 4 is a single choice. Assign a single column for each answer code.
	D1_m_c2		Has the firm sold abroad some or all of its own products/services in 2008? - Yes directly from third countries where the firm produces (through affiliates or contracts and arms length agreements)	1 "Yes" 0 "No"	
	D1_m_c3		Has the firm sold abroad some or all of its own products/services in 2008? - Yes through an intermediary based in home country	1 "Yes" 0 "No"	
	D1_m_c4		Has the firm sold abroad some or all of its own products/services in 2008? - No	1 "Yes" 0 "No"	
D4	QUANTITY	Which percentage of your 2008 annual turnover did the export activities represent?	Percentage: 1 to 100	AAA	
D5	SINGLE	Before 2008, has the firm exported any of its products?	1 "Regularly/Always" 2 "Sometimes" 3 "Never" 4 "DK/DA"		
D6	QUANTITY	Indicate to how many countries in total the firm exported its products in 2008?	Quantity: 1 to 999 000 "DK/DA"		
D13_1	QUANTITY	If we assume that the total export activities equal to 100 which percentage goes to 15 UE countries	Percentage: 0 to 100 999 "DK/DA"		
D13_2	QUANTITY	If we assume that the total export activities equal to 100 which percentage goes to Other UE countries	Percentage: 0 to 100 999 "DK/DA"		
D13_3	QUANTITY	If we assume that the total export activities equal to 100 which percentage goes to Other European countries not UE	Percentage: 0 to 100 999 "DK/DA"		
D13_4	QUANTITY	If we assume that the total export activities equal to 100 which percentage goes China and India	Percentage: 0 to 100 999 "DK/DA"		
D13_5	QUANTITY	If we assume that the total export activities equal to 100 which percentage goes to Other Asian countries (excluded China and India)	Percentage: 0 to 100 999 "DK/DA"		
D13_6	QUANTITY	If we assume that the total export activities equal to 100 which percentage goes to USA and Canada	Percentage: 0 to 100 999 "DK/DA"		
D13_7	QUANTITY	If we assume that the total export activities equal to 100 which percentage goes to Central and South America	Percentage: 0 to 100 999 "DK/DA"		
D13_8	QUANTITY	If we assume that the total export activities equal to 100 which percentage goes to other countries	Percentage: 0 to 100 999 "DK/DA"		
	D7_1	SINGLE	Export activities - Destination 1	Use "Country codes MF.xls"	AAA
	D7_2	SINGLE	Export activities - Destination 2	Use "Country codes MF.xls"	
	D7_3	SINGLE	Export activities - Destination 3	Use "Country codes MF.xls"	
	D7_R1D_m_c1		Export destination Area - 15 UE countries area	1 "Yes" 0 "No"	
	D7_R1D_m_c2		Export destination Area - Other UE countries	1 "Yes" 0 "No"	
	D7_R1D_m_c3		Export destination Area - Other European countries not UE (Switzerland, Norway, Russia, Turkey, Byelorussia, Ukraine, ...)	1 "Yes" 0 "No"	

D7_RIC	D7_RIC_m_c4	MULTIPLE	Export destination Area - China and India	1 "Yes" 0 "No"	Each destination in D7 has to be associated to its AREA. Country codes are reported in Annex 2
	D7_RIC_m_c5		Export destination Area - Other Asian countries (excluded China and India)	1 "Yes" 0 "No"	
	D7_RIC_m_c6		Export destination Area - USA and Canada	1 "Yes" 0 "No"	
	D7_RIC_m_c7		Export destination Area - Central and South America	1 "Yes" 0 "No"	
	D7_RIC_m_c8		Export destination Area - Other areas	1 "Yes" 0 "No"	
D9_1	SINGLE	Destination 1 - N. of product lines exported	1 "1" 2 "2-5" 3 "6-10" 4 "more than 10" 5 "DK/DA"		
D10_1	SINGLE	Destination 1 - Activity started before 2004	1 "Yes" 2 "No" 3 "DK/DA"		
D11_1	QUANTITY	Destination 1 - Percentage of total export	Percentage: 1 to 100	AAA	
D12_1	SINGLE	Destination 1 - Intermediary based in the home country	1 "Yes" 2 "No" 3 "DK/DA"		
D9_2	SINGLE	Destination 2 - N. of product lines exported	1 "1" 2 "2-5" 3 "6-10" 4 "more than 10" 5 "DK/DA"		
D10_2	SINGLE	Destination 2 - Activity started before 2004	1 "Yes" 2 "No" 3 "DK/DA"		
D11_2	QUANTITY	Destination 2 - Percentage of total export	Percentage: 1 to 100	AAA	
D12_2	SINGLE	Destination 2 - Intermediary based in the home country	1 "Yes" 2 "No" 3 "DK/DA"		
D9_3	SINGLE	Destination 3 - N. of product lines exported	1 "1" 2 "2-5" 3 "6-10" 4 "more than 10" 5 "DK/DA"		
D10_3	SINGLE	Destination 3 - Activity started before 2004	1 "Yes" 2 "No" 3 "DK/DA"		
D11_3	QUANTITY	Destination 3 - Percentage of total export	Percentage: 1 to 100	AAA	
D12_3	SINGLE	Destination 3 - Intermediary based in the home country	1 "Yes" 2 "No" 3 "DK/DA"		
D9A_PRE	SINGLE	Export outside the UE countries - Register country	Use "Country codes MF.xls"		
D9A	SINGLE	Export outside the UE countries - N. of product lines exported	1 "1" 2 "2-5" 3 "6-10" 4 "more than 10" 5 "DK/DA"		
D10A	SINGLE	Export outside the UE countries - Activity started before 2004	1 "Yes" 2 "No" 3 "DK/DA"		
D11A	QUANTITY	Export outside the UE countries - Percentage of total export	Percentage: 1 to 100	AAA	
D12A	SINGLE	Export outside the UE countries - Intermediary based in the home country	1 "Yes" 2 "No" 3 "DK/DA"		

D16	SINGLE	The main product line you sell to foreign markets ...	1 "Is also the main product line in your domestic market" 2 "Is also sold in your domestic market but it is not the main product line" 3 "Is not sold in your domestic market" 4 "DK/DA"		
D20	SINGLE	Has your firm benefited/purchased a trade/export insurance coverage?	1 "Yes" 2 "No" 3 "DK/DA"		
D20A	SINGLE	Has a significant share of your exports been financed by export credit?	1 "Yes" 2 "No" 3 "DK/DA"		
D19	SINGLE	Has your firm benefited from any kind of tax allowances and financial incentives on export?	1 "Yes" 2 "No" 3 "DK/DA"		
PRED17	SINGLE	During 2009, did you experience a reduction or an increase in terms of value of your export activities in comparison with 2008?	1 "yes, a reduction of ..." 2 "yes, an increase of ..." 3 "no, we did not experience any change"	AAA	
D17RID	QUANTITY	Experienced reduction	Percentage: 1 to 100	AAA	
D17AUM	QUANTITY	Experienced increase	Percentage: 1 to 100	AAA	
D17A	D17A_m_c1	MULTIPLE	Reduction - 15 UE countries area	1 "Yes" 0 "No"	
	D17A_m_c2		Reduction - Other UE countries	1 "Yes" 0 "No"	
	D17A_m_c3		Reduction - Other European countries not UE (Switzerland, Norway, Russia, Turkey, Byelorussia, Ukraine, ...)	1 "Yes" 0 "No"	
	D17A_m_c4		Reduction - China and India	1 "Yes" 0 "No"	
	D17A_m_c5		Reduction - Other Asian countries (excluded China and India)	1 "Yes" 0 "No"	
	D17A_m_c6		Reduction - USA and Canada	1 "Yes" 0 "No"	
	D17A_m_c7		Reduction - Central and South America	1 "Yes" 0 "No"	
	D17A_m_c8		Reduction - Other areas	1 "Yes" 0 "No"	
D17B	D17b_m_c1	MULTIPLE	Increase - 15 UE countries area	1 "Yes" 0 "No"	
	D17b_m_c2		Increase - Other UE countries	1 "Yes" 0 "No"	
	D17b_m_c3		Increase - Other European countries not UE (Switzerland, Norway, Russia, Turkey, Byelorussia, Ukraine, ...)	1 "Yes" 0 "No"	
	D17b_m_c4		Increase - China and India	1 "Yes" 0 "No"	
	D17b_m_c5		Increase - Other Asian countries (excluded China and India)	1 "Yes" 0 "No"	
	D17b_m_c6		Increase - USA and Canada	1 "Yes" 0 "No"	
	D17b_m_c7		Increase - Central and South America	1 "Yes" 0 "No"	
	D17b_m_c8		Increase - Other areas	1 "Yes" 0 "No"	
D23	D23_m_c1	MULTIPLE	In 2008 has the firm purchased any services for its domestic production? - Yes, in home country	1 "Yes" 0 "No"	A25 is a multiple choice concerning Codes 1 and 2. Code 3 is a single choice. Assign a single column for each answer code.
	D23_m_c2		In 2008 has the firm purchased any services for its domestic production? - Yes, from abroad	1 "Yes" 0 "No"	
	D23_m_c3		In 2008 has the firm purchased any services for its domestic production? - No	1 "Yes" 0 "No"	
D23C	QUANTITY	What percentage of the 2008 annual turnover did the total purchased services (from anywhere) represent?	Percentage: 1 to 100	AAA	

D08		QUANTITY	What percentage of the total purchased services (from anywhere) did the services purchased FROM ABROAD represent?	Percentage: 1 to 100	AAA
D07		SINGLE	Before 2008, did the firm purchase any services from abroad?	1 "Regularly/Always" 2 "Sometimes" 3 "Never" 4 "DK/DA"	
D08	D08_m_c1	MULTIPLE	Purchased services from - 15 UE countries area	1 "Yes" 0 "No"	
	D08_m_c2		Purchased services from - Other UE countries	1 "Yes" 0 "No"	
	D08_m_c3		Purchased services from - Other European countries not UE (Switzerland, Norway, Russia, Turkey, Byelorussia, Ukraine, ...)	1 "Yes" 0 "No"	
	D08_m_c4		Purchased services from - China and India	1 "Yes" 0 "No"	
	D08_m_c5		Purchased services from - Other Asian countries (excluded China and India)	1 "Yes" 0 "No"	
	D08_m_c6		Purchased services from - USA and Canada	1 "Yes" 0 "No"	
	D08_m_c7		Purchased services from - Central and South America	1 "Yes" 0 "No"	
	D08_m_c8		Purchased services from - Other areas	1 "Yes" 0 "No"	
D09	D09_m_c1	MULTIPLE	Purchased services - Transport Logistic and Insurance Services	1 "Yes" 0 "No"	Assign a single column for each answer code.
	D09_m_c2		Purchased services - Communications and IT services	1 "Yes" 0 "No"	
	D09_m_c3		Purchased services - Financial services	1 "Yes" 0 "No"	
	D09_m_c4		Purchased services - R&D and Engineering services	1 "Yes" 0 "No"	
	D09_m_c5		Purchased services - Other services (e.g. consultants)	1 "Yes" 0 "No"	
D30A	D30A_m_c1	MULTIPLE	In 2008 has the firm purchased raw material or any intermediate goods for its domestic production? - Yes, in home country	1 "Yes" 0 "No"	A25 is a multiple choice concerning Codes 1 and 2. Code 3 is a single choice. Assign a single column for each answer code.
	D30A_m_c2		In 2008 has the firm purchased raw material or any intermediate goods for its domestic production? - Yes, from abroad	1 "Yes" 0 "No"	
	D30A_m_c3		In 2008 has the firm purchased raw material or any intermediate goods for its domestic production? - No	1 "Yes" 0 "No"	
D30D		QUANTITY	What percentage of the 2008 annual turnover did the total purchased intermediate goods (from anywhere) represent?	Percentage: 1 to 100	AAA
D32		QUANTITY	What percentage of the total purchased intermediate goods (from anywhere) did the intermediate goods purchased FROM ABROAD represent?	Percentage: 1 to 100	AAA
D33		SINGLE	Before 2008, has the firm purchased any intermediate goods from abroad?	1 "Regularly/Always" 2 "Sometimes" 3 "Never" 4 "DK/DA"	
D34	D34_m_c1	MULTIPLE	Purchased intermediate goods - 15 UE countries area	1 "Yes" 0 "No"	
	D34_m_c2		Purchased intermediate goods - Other UE countries	1 "Yes" 0 "No"	
	D34_m_c3		Purchased intermediate goods - Other European countries not UE (Switzerland, Norway, Russia, Turkey, Byelorussia, Ukraine, ...)	1 "Yes" 0 "No"	
	D34_m_c4		Purchased intermediate goods - China and India	1 "Yes" 0 "No"	

	D34_m_c5		Purchased intermediate goods - Other Asian countries (excluded China and India)	1 "Yes" 0 "No"	
	D34_m_c6		Purchased intermediate goods - USA and Canada	1 "Yes" 0 "No"	
	D34_m_c7		Purchased intermediate goods - Central and South America	1 "Yes" 0 "No"	
	D34_m_c8		Purchased intermediate goods - Other areas	1 "Yes" 0 "No"	
D36	D36_m_c1	MULTIPLE	Purchased intermediate goods - Raw materials	1 "Yes" 0 "No"	
	D36_m_c2		Purchased intermediate goods - Standardized intermediates	1 "Yes" 0 "No"	
	D36_m_c3		Purchased intermediate goods - Customized intermediates	1 "Yes" 0 "No"	
D36A	SINGLE	During 2009, did you experience a reduction in terms of value of inputs purchased from abroad in comparison with 2008?	1 "yes, a reduction of ..." 2 "No" 3 "DK/DA"		
D36AFERC	QUANTITY	Percentage of reduction	Percentage: 1 to 100 999 "DK/DA"		
D37	D37_m_c1	MULTIPLE	Does the firm currently run at least part of its production activity in another country? - Yes, direct investments	1 "Yes" 0 "No"	
	D37_m_c2		Does the firm currently run at least part of its production activity in another country? - Yes, contracts and arms length agreements with local firms	1 "Yes" 0 "No"	
	D37_m_c3		Does the firm currently run at least part of its production activity in another country? - No	1 "Yes" 0 "No"	
D38	QUANTITY	Which percentage of 2008 turnover did the production activities through direct investment (foreign affiliates/controlled firms) represent?	Percentage: 1 to 100	AAA	
D39_1	QUANTITY	Direct investments - 15 UE countries area	Percentage: 0 to 100 999 "DK/DA"		
D39_2	QUANTITY	Direct investments - Other UE countries	Percentage: 0 to 100 999 "DK/DA"		
D39_3	QUANTITY	Direct investments - Other European countries not UE (Switzerland, Norway, Russia, Turkey, Byelorussia, Ukraine, ...)	Percentage: 0 to 100 999 "DK/DA"		
D39_4	QUANTITY	Direct investments - China and India	Percentage: 0 to 100 999 "DK/DA"		
D39_5	QUANTITY	Direct investments - Other Asian countries (excluded China and India)	Percentage: 0 to 100 999 "DK/DA"		
D39_6	QUANTITY	Direct investments - USA and Canada	Percentage: 0 to 100 999 "DK/DA"		
D39_7	QUANTITY	Direct investments - Central and South America	Percentage: 0 to 100 999 "DK/DA"		
D39_8	QUANTITY	Direct investments - Other areas	Percentage: 0 to 100 999 "DK/DA"		
D48	D48_m_c1	MULTIPLE	Destination of production activity - sold in the foreign country where the production facility is located	1 "Yes" 0 "No"	AAA Assign a single column for each answer code.
	D48_m_c2		Destination of production activity - imported into your firms home country for use in production	1 "Yes" 0 "No"	
	D48_m_c3		Destination of production activity - imported into your firm's home country to be directly sold in the domestic market	1 "Yes" 0 "No"	
	D48_m_c4		Destination of production activity - imported into your firms' home own country to be re-exported to third countries	1 "Yes" 0 "No"	
	D48_m_c5		Destination of production activity - sold directly in third countries where the firm does not produce	1 "Yes" 0 "No"	
	D48_m_c6		Destination of production activity - sold directly in third countries where other production facilities are located	1 "Yes" 0 "No"	
D49_m_c1			Type of production - Finished products	1 "Yes" 0 "No"	

D46	D46_m_c2	MULTIPLE	Type of production - Semi-finished products/ components	1 "Yes" 0 "No"	Assign a single column for each answer code.
	D46_m_c3		Type of production - R&D, engineering and design services	1 "Yes" 0 "No"	
	D46_m_c4		Type of production - Other	1 "Yes" 0 "No"	
D46A		SINGLE	During 2009 has your firm experienced a reduction in the total turnover coming from production activities abroad? If yes, please specify in which countries.	1 "Yes" 2 "No" 3 "DK/DA"	
D46A_SPE	D46A_SPE_msf_1	MULTIPLE	Reduction in total turnover - Specify Country 1	Country codes are reported in Annex 2	
	D46A_SPE_msf_2	MULTIPLE	Reduction in total turnover - Specify Country 2	Country codes are reported in Annex 2	
	D46A_SPE_msf_3	MULTIPLE	Reduction in total turnover - Specify Country 3	Country codes are reported in Annex 2	
	D46A_SPE_msf_4	MULTIPLE	Reduction in total turnover - Specify Country 4	Country codes are reported in Annex 2	
	D46A_SPE_msf_5	MULTIPLE	Reduction in total turnover - Specify Country 5	Country codes are reported in Annex 2	
	D46A_SPE_msf_6	MULTIPLE	Reduction in total turnover - Specify Country 6	Country codes are reported in Annex 2	
	D46A_SPE_msf_7	MULTIPLE	Reduction in total turnover - Specify Country 7	Country codes are reported in Annex 2	
	D46A_SPE_msf_8	MULTIPLE	Reduction in total turnover - Specify Country 8	Country codes are reported in Annex 2	
	D46A_SPE_msf_9	MULTIPLE	Reduction in total turnover - Specify Country 9	Country codes are reported in Annex 2	
	D46A_SPE_msf_10	MULTIPLE	Reduction in total turnover - Specify Country 10	Country codes are reported in Annex 2	
	D46A_SPE_msf_11	MULTIPLE	Reduction in total turnover - Specify Country 11	Country codes are reported in Annex 2	
	D46A_SPE_msf_12	MULTIPLE	Reduction in total turnover - Specify Country 12	Country codes are reported in Annex 2	
	D46A_SPE_msf_13	MULTIPLE	Reduction in total turnover - Specify Country 13	Country codes are reported in Annex 2	
	D46A_SPE_msf_14	MULTIPLE	Reduction in total turnover - Specify Country 14	Country codes are reported in Annex 2	
	D46A_SPE_msf_15	MULTIPLE	Reduction in total turnover - Specify Country 15	Country codes are reported in Annex 2	
	D46A_SPE_msf_16	MULTIPLE	Reduction in total turnover - Specify Country 16	Country codes are reported in Annex 2	
	D46A_SPE_msf_17	MULTIPLE	Reduction in total turnover - Specify Country 17	Country codes are reported in Annex 2	
	D46A_SPE_msf_18	MULTIPLE	Reduction in total turnover - Specify Country 18	Country codes are reported in Annex 2	
	D46A_SPE_msf_19	MULTIPLE	Reduction in total turnover - Specify Country 19	Country codes are reported in Annex 2	
	D46A_SPE_msf_20	MULTIPLE	Reduction in total turnover - Specify Country 20	Country codes are reported in Annex 2	
D46B		SINGLE	During 2009 has your firm closed any production unit abroad? If yes, please specify in which countries.	1 "Yes" 2 "No" 3 "DK/DA"	
D46B_SPE	D46B_SPE_msf_1	MULTIPLE	Close of production unit - Specify Country 1	Country codes are reported in Annex 2	
	D46B_SPE_msf_2	MULTIPLE	Close of production unit - Specify Country 2	Country codes are reported in Annex 2	
	D46B_SPE_msf_3	MULTIPLE	Close of production unit - Specify Country 3	Country codes are reported in Annex 2	
	D46B_SPE_msf_4	MULTIPLE	Close of production unit - Specify Country 4	Country codes are reported in Annex 2	
	D46B_SPE_msf_5	MULTIPLE	Close of production unit - Specify Country 5	Country codes are reported in Annex 2	
	D46B_SPE_msf_6	MULTIPLE	Close of production unit - Specify Country 6	Country codes are reported in Annex 2	
	D46B_SPE_msf_7	MULTIPLE	Close of production unit - Specify Country 7	Country codes are reported in Annex 2	
	D46B_SPE_msf_8	MULTIPLE	Close of production unit - Specify Country 8	Country codes are reported in Annex 2	
	D46B_SPE_msf_9	MULTIPLE	Close of production unit - Specify Country 9	Country codes are reported in Annex 2	
	D46B_SPE_msf_10	MULTIPLE	Close of production unit - Specify Country 10	Country codes are reported in Annex 2	
	D46B_SPE_msf_11	MULTIPLE	Close of production unit - Specify Country 11	Country codes are reported in Annex 2	
	D46B_SPE_msf_12	MULTIPLE	Close of production unit - Specify Country 12	Country codes are reported in Annex 2	
	D46B_SPE_msf_13	MULTIPLE	Close of production unit - Specify Country 13	Country codes are reported in Annex 2	
	D46B_SPE_msf_14	MULTIPLE	Close of production unit - Specify Country 14	Country codes are reported in Annex 2	

	D46B_SPE_mof_15	MULTIPLE	Close of production unit - Specify Country 15	Country codes are reported in Annex 2	
	D46B_SPE_mof_16	MULTIPLE	Close of production unit - Specify Country 16	Country codes are reported in Annex 2	
	D46B_SPE_mof_17	MULTIPLE	Close of production unit - Specify Country 17	Country codes are reported in Annex 2	
	D46B_SPE_mof_18	MULTIPLE	Close of production unit - Specify Country 18	Country codes are reported in Annex 2	
	D46B_SPE_mof_19	MULTIPLE	Close of production unit - Specify Country 19	Country codes are reported in Annex 2	
	D46B_SPE_mof_20	MULTIPLE	Close of production unit - Specify Country 20	Country codes are reported in Annex 2	
	D49	QUANTITY	Which percentage of 2008 turnover did the production activities through contracts and agreements represent?	Percentage: 1 to 100	AAA
	D50_1	QUANTITY	Production activities carried out abroad through contracts and arms length agreements with local firms - 15 UE countries area	Percentage: 0 to 100 999 "DK/DA"	
	D50_2	QUANTITY	Production activities carried out abroad through contracts and arms length agreements with local firms - Other UE countries	Percentage: 0 to 100 999 "DK/DA"	
	D50_3	QUANTITY	Production activities carried out abroad through contracts and arms length agreements with local firms - Other European countries not UE (Switzerland, Norway, Russia, Turkey, Bjeloruszia, Ukraine, ...)	Percentage: 0 to 100 999 "DK/DA"	
	D50_4	QUANTITY	Production activities carried out abroad through contracts and arms length agreements with local firms - China and India	Percentage: 0 to 100 999 "DK/DA"	
	D50_5	QUANTITY	Production activities carried out abroad through contracts and arms length agreements with local firms - Other Asian countries (excluded China and India)	Percentage: 0 to 100 999 "DK/DA"	
	D50_6	QUANTITY	Production activities carried out abroad through contracts and arms length agreements with local firms - USA and Canada	Percentage: 0 to 100 999 "DK/DA"	
	D50_7	QUANTITY	Production activities carried out abroad through contracts and arms length agreements with local firms - Central and South America	Percentage: 0 to 100 999 "DK/DA"	
	D50_8	QUANTITY	Production activities carried out abroad through contracts and arms length agreements with local firms - Other areas	Percentage: 0 to 100 999 "DK/DA"	
	D53_1	SINGLE	Contracts and arms length agreements with local firms before 2004 - 15 UE countries area	1 "Yes" 2 "No" 3 "DK/DA"	
	D53_2	SINGLE	Contracts and arms length agreements with local firms before 2004 - Other UE countries	1 "Yes" 2 "No" 3 "DK/DA"	
	D53_3	SINGLE	Contracts and arms length agreements with local firms before 2004 - Other European countries not UE (Switzerland, Norway, Russia, Turkey, Bjeloruszia, Ukraine, ...)	1 "Yes" 2 "No" 3 "DK/DA"	
	D53_4	SINGLE	Contracts and arms length agreements with local firms before 2004 - China and India	1 "Yes" 2 "No" 3 "DK/DA"	
	D53_5	SINGLE	Contracts and arms length agreements with local firms before 2004 - Other Asian countries (excluded China and India)	1 "Yes" 2 "No" 3 "DK/DA"	
	D53_6	SINGLE	Contracts and arms length agreements with local firms before 2004 - USA and Canada	1 "Yes" 2 "No" 3 "DK/DA"	
	D53_7	SINGLE	Contracts and arms length agreements with local firms before 2004 - Central and South America	1 "Yes" 2 "No" 3 "DK/DA"	

D53_B		SINGLE	Contracts and arms length agreements with local firms before 2004 - Other areas	1 "Yes" 2 "No" 3 "DK/DA"	
D56	D56_mt_c1	MULTIPLE	Destination of production activity - sold in the foreign country where the production facility is located	1 "Yes" 0 "No"	AAA Assign a single column for each answer code.
	D56_mt_c2		Destination of production activity - Imported into your firms home country for use in production	1 "Yes" 0 "No"	
	D56_mt_c3		Destination of production activity - Imported into your firm's home country to be directly sold in the domestic market	1 "Yes" 0 "No"	
	D56_mt_c4		Destination of production activity - Imported into your firms home own country to be re-exported to third countries	1 "Yes" 0 "No"	
	D56_mt_c5		Destination of production activity - sold directly in third countries where the firm does not produce	1 "Yes" 0 "No"	
	D56_mt_c6		Destination of production activity - sold directly in third countries where other production facilities are located	1 "Yes" 0 "No"	
D55	D55_mt_c1	MULTIPLE	Type of production - Finished products	1 "Yes" 0 "No"	
	D55_mt_c2		Type of production - Semi-finished products/ components	1 "Yes" 0 "No"	
	D55_mt_c3		Type of production - R&D, engineering and design services	1 "Yes" 0 "No"	
	D55_mt_c4		Type of production - Other	1 "Yes" 0 "No"	
D57	SINGLE	Has the firm received assistance from public or private institutions for its internationalization activities?	1 "Yes, mainly from national institutions (either based in the home country or elsewhere)" 2 "Yes, mainly from foreign institutions (either based in the destination country or elsewhere)" 3 "No" 4 "DK/DA"		
D67	SINGLE	During 2009 has the firm experienced a reduction in the total turnover coming from production activities run through contracts and arms length agreements in comparison with 2008?	1 "Yes" 2 "No" 3 "DK/DA"		
D67_SPE	D67_SPE_msf_1	MULTIPLE	Reduction in the total turnover - Specify Country 1	Country codes are reported in Annex 2	
	D67_SPE_msf_2	MULTIPLE	Reduction in the total turnover - Specify Country 2	Country codes are reported in Annex 2	
	D67_SPE_msf_3	MULTIPLE	Reduction in the total turnover - Specify Country 3	Country codes are reported in Annex 2	
	D67_SPE_msf_4	MULTIPLE	Reduction in the total turnover - Specify Country 4	Country codes are reported in Annex 2	
	D67_SPE_msf_5	MULTIPLE	Reduction in the total turnover - Specify Country 5	Country codes are reported in Annex 2	
	D67_SPE_msf_6	MULTIPLE	Reduction in the total turnover - Specify Country 6	Country codes are reported in Annex 2	
	D67_SPE_msf_7	MULTIPLE	Reduction in the total turnover - Specify Country 7	Country codes are reported in Annex 2	
	D67_SPE_msf_8	MULTIPLE	Reduction in the total turnover - Specify Country 8	Country codes are reported in Annex 2	
	D67_SPE_msf_9	MULTIPLE	Reduction in the total turnover - Specify Country 9	Country codes are reported in Annex 2	
	D67_SPE_msf_10	MULTIPLE	Reduction in the total turnover - Specify Country 10	Country codes are reported in Annex 2	
	D67_SPE_msf_11	MULTIPLE	Reduction in the total turnover - Specify Country 11	Country codes are reported in Annex 2	
	D67_SPE_msf_12	MULTIPLE	Reduction in the total turnover - Specify Country 12	Country codes are reported in Annex 2	
	D67_SPE_msf_13	MULTIPLE	Reduction in the total turnover - Specify Country 13	Country codes are reported in Annex 2	
	D67_SPE_msf_14	MULTIPLE	Reduction in the total turnover - Specify Country 14	Country codes are reported in Annex 2	
	D67_SPE_msf_15	MULTIPLE	Reduction in the total turnover - Specify Country 15	Country codes are reported in Annex 2	
	D67_SPE_msf_16	MULTIPLE	Reduction in the total turnover - Specify Country 16	Country codes are reported in Annex 2	
	D67_SPE_msf_17	MULTIPLE	Reduction in the total turnover - Specify Country 17	Country codes are reported in Annex 2	
	D67_SPE_msf_18	MULTIPLE	Reduction in the total turnover - Specify Country 18	Country codes are reported in Annex 2	
	D67_SPE_msf_19	MULTIPLE	Reduction in the total turnover - Specify Country 19	Country codes are reported in Annex 2	
	D67_SPE_msf_20	MULTIPLE	Reduction in the total turnover - Specify Country 20	Country codes are reported in Annex 2	
F0	SINGLE	Did your firm recur to external financing in the period 2006-2009? By external financing we mean funds not generated internally (not self financing)	1 "Yes" 2 "No" 3 "DK/DA"		
F1_1	QUANTITY	- Short term bank debt	Percentage: 0 to 100	AAA	
F1_2	QUANTITY	- Medium to long term bank debt	Percentage: 0 to 100	AAA	
F1_3	QUANTITY	- Short-term securities	Percentage: 0 to 100	AAA	
F1_4	QUANTITY	- Medium and long-term securities	Percentage: 0 to 100	AAA	
F1_5	QUANTITY	- Other financial instruments	Percentage: 0 to 100	AAA	

F3	SINGLE	In the industry your firm works, how dependent are companies on external financing?	1 "1 = not dependent at all" 2 "2" 3 "3" 4 "4" 5 "5 = extremely dependent" 6 "DK/DA"		
F4	SINGLE	Has the firm increased the total amount of external financing (i.e. access to financial funds not generated internally) during the last year?	1 "Yes" 2 "No" 3 "DK/DA"		
F5	SINGLE	What is the main purpose of the use of external finance?	1 "Increase production scale through investments" 2 "Participation or share in other firms related with the main business activity" 3 "Participation or share in other firms not directly related with the main business activity" 4 "Working capital/liquidity needs" 5 "Optimizing financial structure (i.e. debt/equity ratio)" 6 "Other" 7 "DK/DA"		
F6	F6_it_c1	MULTIPLE	Financial Instruments - Equity	1 "Yes" 0 "No"	AAA
	F6_it_c2		Financial Instruments - Venture capital and private equity	1 "Yes" 0 "No"	AAA
	F6_it_c3		Financial Instruments - Short-term bank credit	1 "Yes" 0 "No"	AAA
	F6_it_c4		Financial Instruments - Medium or long term bank credit	1 "Yes" 0 "No"	AAA
	F6_it_c5		Financial Instruments - Securities	1 "Yes" 0 "No"	AAA
	F6_it_c6		Financial Instruments - Public funds	1 "Yes" 0 "No"	AAA
	F6_it_c7		Financial Instruments - Tax incentives	1 "Yes" 0 "No"	AAA
	F6_it_c8		Financial Instruments - Leasing or factoring	1 "Yes" 0 "No"	AAA
	F6_it_c9		Financial Instruments - Other financing methods	2 "Yes" 0 "No"	AAA
F7	SINGLE	During the last year did your firm use any kind of derivatives products (e.g. forward operations, futures, swaps) for external financing needs or treasury management or foreign exchange risk protection?	1 "Yes" 2 "No" 3 "DK/DA"		
MASK_F6	MULTIPLE		Blank		
F8A	F8A_it_c1	MULTIPLE	Domestic activities - Domestic local banks	1 "Yes" 0 "No"	Assign a single column for each answer code.
	F8A_it_c2		Domestic activities - Domestic national banks	1 "Yes" 0 "No"	
	F8A_it_c3		Domestic activities - Foreign banks	1 "Yes" 0 "No"	
F8B	F8B_it_c1	MULTIPLE	Foreign activities - Domestic local banks	1 "Yes" 0 "No"	Assign a single column for each answer code.
F8B	F8B_it_c2		Foreign activities - Domestic national banks	1 "Yes" 0 "No"	
F8B	F8B_it_c3		Foreign activities - Foreign banks	1 "Yes" 0 "No"	
F9	QUANTITY	Number of banks	Quantity: 1 to 99 00 "DK/DA"		
F10	QUANTITY	What % of your firm's total bank debt is held at your main bank?	Percentage: 1 to 100	AAA	
F11	QUANTITY	For how many years has this bank been the firm's main bank?	Quantity: 1 to 99 00 "DK/DA"		
	F12_it_c1		The bank offers competitive services and funding	1 "Yes" 0 "No"	

F12	F12_m_c2	MULTIPLE	The bank offers efficient internet services	1 "Yes" 0 "No"	
	F12_m_c3		The bank's lending criteria is clear and transparent	1 "Yes" 0 "No"	
	F12_m_c4		The bank is conveniently located	1 "Yes" 0 "No"	
	F12_m_c5		The bank has an extensive international network	1 "Yes" 0 "No"	
	F12_m_c6		The bank offers also a consultancy on strategic financial decisions	1 "Yes" 0 "No"	
	F12_m_c7		The bank has a long-lasting relationship with the firm	1 "Yes" 0 "No"	
	F12_m_c8		The bank has flexible procedures not constrained by red tape	1 "Yes" 0 "No"	
	F12_m_c9		It was the group's main bank	1 "Yes" 0 "No"	
	F12_m_c10		Other	1 "Yes" 0 "No"	
	F13		SINGLE	During the last year, was the firm willing to increase its borrowing at the same interest	1 "Yes" 2 "No" 3 "DK/DA"
F14	SINGLE	During the last year, did the firm apply for more credit?	1 "Yes applied for it and was successful" 2 "Yes, applied for it but was not successful" 3 "No, did not apply for it" 4 "DK/DA"		
F15	SINGLE	To increase its borrowing, would the firm have been prepared to pay a higher rate of interest?	1 "Yes" 2 "No" 3 "DK/DA"		
F16	F16_m_c1	MULTIPLE	Information required - Collateral	1 "Yes" 0 "No"	
	F16_m_c2	MULTIPLE	Information required - Balance sheet information	1 "Yes" 0 "No"	
	F16_m_c3	MULTIPLE	Information required - Interviews with management on firm's policy and prospects	1 "Yes" 0 "No"	
	F16_m_c4	MULTIPLE	Information required - Business plan and firm's targets	1 "Yes" 0 "No"	
	F16_m_c5	MULTIPLE	Information required - Historical records of payments and debt service	1 "Yes" 0 "No"	
	F16_m_c6	MULTIPLE	Information required - Brand recognition	1 "Yes" 0 "No"	
	F16_m_c7	MULTIPLE	Information required - Other	1 "Yes" 0 "No"	
F17	F17_m_c1	MULTIPLE	Personal guarantees from the person who manages or owns the firm	1 "Yes" 0 "No"	
	F17_m_c2		Guarantees on assets belonging to the firm	1 "Yes" 0 "No"	
	F17_m_c3		Guarantees on assets of the Group the firm belongs to	1 "Yes" 0 "No"	
	F17_m_c4		Third party collateral (i.e. by a consortium, ...)	1 "Yes" 0 "No"	
	F17_m_c5		Other collaterals	1 "Yes" 0 "No"	
F18	SINGLE	With reference to the last year has your firm experienced an increase of the cost of debt charged?	1 "Yes" 2 "No" 3 "DK/DA"		
F23	SINGLE	During the last year did the firm benefit from financial incentives provided by the public sector?	1 "Yes" 2 "No" 3 "DK/DA"		
F24_1	QUANTITY	Please indicate the distribution of the financial incentives received in percentage terms between ... European	Percentage: 0 to 100 999 "DK/DA"		
F24_2	QUANTITY	Please indicate the distribution of the financial incentives received in percentage terms between ... National	Percentage: 0 to 100 999 "DK/DA"		

F25	SINGLE	In the same period, did the firm benefit from tax incentives?	1 "Yes" 2 "No" 3 "DK/DA"		
F25_1	QUANTITY	Please indicate the distribution of the total tax incentives received in percentage terms between ... European	Percentage: 0 to 100 999 "DK/DA"		
F25_2	QUANTITY	Please indicate the distribution of the total tax incentives received in percentage terms between ... National	Percentage: 0 to 100 999 "DK/DA"		
TEMPO_SEZ_F	QUANTITY	The time Section D ends	0 to 999999		
DURA_SEZ_F	QUANTITY	Duration of Section D	0 to 999999		
E1	QUANTITY	Can you please indicate which percentage (on average) of your firm's turnover was made up by sales of produced-to-order goods	Percentage: 0 to 100	AAA	
E2	E2_m_c1	MULTIPLE	Clients - Intra-group	1 "Yes" 0 "No"	Assign a single column for each answer code.
	E2_m_c2		Clients - Other firms, in the same region.	1 "Yes" 0 "No"	
	E2_m_c3		Clients - Other firms, in the rest of the country	1 "Yes" 0 "No"	
	E2_m_c4		Clients - Other firms, abroad	1 "Yes" 0 "No"	
	E2_m_c5		Clients - Public administration	1 "Yes" 0 "No"	
	E2_m_c6		Clients - Private customers	1 "Yes" 0 "No"	
E3	E3_m_c1	MULTIPLE	Competitors - In your home country	1 "Yes" 0 "No"	Code 9 is a single choice Assign a single column for each answer code.
	E3_m_c2		Competitors - In other UE countries	1 "Yes" 0 "No"	
	E3_m_c3		Competitors - In other European countries not members of the UE (Switzerland, Norway, Russia, Turkey ...)	1 "Yes" 0 "No"	
	E3_m_c4		Competitors - China and India	1 "Yes" 0 "No"	
	E3_m_c5		Competitors - Other Asian countries (excluding China and India)	1 "Yes" 0 "No"	
	E3_m_c6		Competitors - USA and Canada	1 "Yes" 0 "No"	
	E3_m_c7		Competitors - Centre and South America	1 "Yes" 0 "No"	
	E3_m_c8		Competitors - Other areas	1 "Yes" 0 "No"	
	E3_m_c9		We haven't any competitor	1 "Yes" 0 "No"	
E5	SINGLE	Compared to your competitors, do you think that your firm's scale of production is adequate?	1 "Yes" 2 "No" 3 "DK/DA"		
E6	E6_m_c1	MULTIPLE	Factors preventing growth - Financial constraints	1 "Yes" 0 "No"	Code 7 is a single choice Assign a single column for each answer code.
	E6_m_c2		Factors preventing growth - Labour market regulations	1 "Yes" 0 "No"	
	E6_m_c3		Factors preventing growth - Legislative or bureaucratic restrictions	1 "Yes" 0 "No"	
	E6_m_c4		Factors preventing growth - Lack of management and/or organizational resources	1 "Yes" 0 "No"	
	E6_m_c5		Factors preventing growth - Lack of demand	1 "Yes" 0 "No"	
	E6_m_c6		Factors preventing growth - Other	1 "Yes" 0 "No"	
	E6_m_c7		None	1 "Yes" 0 "No"	
E7_m_c1		Success of your firm is based on: Lowering production costs	1 "Yes" 0 "No"		

E7	E7_m_c2	MULTIPLE	Improving product quality	1 "Yes" 0 "No"	
	E7_m_c3		Broadening the range of products	1 "Yes" 0 "No"	
	E7_m_c4		Increasing brand recognition	1 "Yes" 0 "No"	
	E7_m_c5		Expanding the distribution network	1 "Yes" 0 "No"	
	E7_m_c6		Expanding the after-sales support network	1 "Yes" 0 "No"	
	E7_m_c7		Other	1 "Yes" 0 "No"	
E8	SINGLE	Has the firm gone through any form of quality certification (e.g. ISO9000) during last year?	1 "yes for products " 2 "yes for process " 3 "yes, both for products and process " 4 "No, the firm already had a quality certification " 5 "No, the firm has not gone through any quality certification " 6 "DK/DA"		
E9	SINGLE	Was the quality certification mandatory (because of international or national regulations)?	1 "Yes" 2 "No" 3 "DK/DA"		
EA	SINGLE	Always referring to the last year the product range offered by your firm has...	1 "Been widened" 2 "Remained the same" 3 "Been reduced" 4 "DK/DA"		
EB	QUANTITY	Now please think of the product category your main product belongs to. If we rank the maximum quality available in the market for this product equals to 100, how would you rate the quality of your own product?	Percentage: 0 to 100	AAA	
E10	SINGLE	How do you mainly set your prices in your domestic market?	1 "prices are set as a margin over total costs" 2 "prices are set as a margin over variable costs" 3 "prices are fixed by the market" 4 "prices are regulated" 5 "other" 6 "DK/DA"		
E10A	SINGLE	Does the Head of the Group influence the pricing policy of your firm?	1 "Yes" 2 "No" 3 "DK/DA"		
E11	SINGLE	During the last year, the size of your margin has...	1 "Increased" 2 "Decreased" 3 "Remained constant" 4 "DK/DA"		
E12	SINGLE	Among the following which is the most important factor in determining the size of the margin over your costs?	1 "Responsiveness of demand for the product to variation in prices" 2 "Average margin in the industry" 3 "Macroeconomic factors (GDP, exchange rates, inflation, etc.)" 4 "DK/DA"		
E15	SINGLE	Within your domestic market, the price (net of trade cost)...	1 "is the same for all customers " 2 "depends on the volume or distribution channel " 3 "is set case by case " 4 "other" 5 "DK/DA"		
E13	SINGLE	For a given good, the prices net of trade costs (declared as free-on-board price in the custom survey) are the same over all destination countries?	1 "Yes" 2 "No" 3 "DK/DA"		
	E14_m_c1		Different prices because of competition	1 "Yes" 0 "No"	
	E14_m_c2		Different prices because of demand-related factors (local tastes/ marketing / advertising costs)	1 "Yes" 0 "No"	
	E14_m_c3		Different prices because of sold quantity	1 "Yes" 0 "No"	

E14	E14_m_04	MULTIPLE	Different prices because of trade costs	1 "Yes" 0 "No"	
	E14_m_05		Different prices because of quality differentiation	1 "Yes" 0 "No"	
	E14_m_06		Different prices because of differences in the tax-system	1 "Yes" 0 "No"	
	E14_m_07		Different prices because of tariffs	1 "Yes" 0 "No"	
	E14_m_08		Other reasons	1 "Yes" 0 "No"	
E16	SINGLE	In which currency do you set your prices in foreign countries?	1 "Euro" 2 "Domestic" 98 "Other" 99 "DK/DA"		
E17A	SINGLE	How do you deal with the exchange rate risk? Which of the following statements is similar to what your firm do?	1 "I use a foreign exchange risk protection" 2 "I do not normally hedge against exchange rate risk" 3 "The question is not applicable, as I only sell to countries with the same currency of my domestic market" 4 "DK/DA"		
E17	SINGLE	If the currency of your destination country is different than your domestic currency, how do you react to an appreciation of your domestic currency with respect to the currency of the destination country?	1 "I exit the market" 2 "I lower my prices (in domestic currency) to remain competitive" 3 "I increase the product quality" 4 "I do not change anything" 5 "Other" 6 "DK/DA"		
	rel_weight		Relative Weight		See the Users'Manual for their use
	abs_weight		Absolute Weight		See the Users'Manual for their use

ADDITIONAL VARIABLES on firms' characteristics as of the EFGE Cross-Country Report (Altomonte, Aquilante & Ottaviano, 2012)		
Exporter		Dummy for exporter - wide definition: firm is direct exporter in 2008 or has been actively exporting in years before 2008.
Importer of materials		Dummy for importer of intermediate goods in 2008 or before.
Importer of services		Dummy for importer of services in 2008 or before.
Active outsourcer		Dummy for the firm that has production activity contracts and agreements abroad.
Passive outsourcer		Dummy for the firm that has sold some produced-to-order goods to foreign clients.
FDI		Dummy for firm running at least part of its production activity in another country via direct investments.
Global exporter		Dummy for firm exporting to China or India or Other Asian countries or USA or Canada or Central or South America.
Active abroad		At least one of the above variables takes value 1.
Total Factor Productivity		Solow residual of a Cobb-Douglas production function estimated following the semi-parametric algorithm proposed by Levinsohn and Petrin (2003), at the firm level, 2002-2008
Labour productivity		Value added per employee, at the firm level, 2002-2008 (Amadeus)
Unit labour cost		Labour compensation over value added, at the firm level, 2002-2008 (Amadeus)
r_d		Dummy for R&D: firm employs more than 0 employees to R&D activities
product_innov		Dummy for firms that carried out any product innovation in years 2007-2009
process_innov		Dummy for firms that carried out any process innovation in years 2007-2009
mix_innov		Dummy for firms that carried out new to the market innovation
organizational_innov		Dummy for firms where product/process innovation implied organizational innovation
ln_k_l		Capital intensity as natural logarithm of capital labour ratio
hk		Dummy for Human capital: firm has a higher share of graduate employees with respect to the national average share of graduates
labour_flex		Dummy for Labour flexibility: firm uses part-time employment or fixed-term contracts
credit_req		Dummy for Credit request: firm requested some more credit in the last year
credit_obt		Dummy for Credit obtained: firm requested and obtained extra credit in the last year
fam_managed		Dummy for family managed: firm share of managers related to the controlling family is higher than the national average
fam_ceo		Dummy for family ceo: the ceo is the individual who controls the firm or a member of the controlling family
for_group		Dummy for Foreign group: firm belongs to a foreign group
decentr_management		Dummy for decentralized management: managers can take autonomous decisions in some business areas
bonus		Dummy for bonus: the managers are rewarded also with bonus
qual_cert		Dummy for Quality certification: the firm has gone through any quality certification during last year
comp		Dummy for Competition from abroad: the firm has competitors abroad

Available on request from Brusagel previous submission of a research proposal