

CASE STUDY

IL RUOLO DELL'IMPRENDITORE E DELLE RELAZIONI NELLO SVILUPPO INTERNAZIONALE DEI BIRRIFICI ARTIGIANALI¹

di Barbara Francioni

1. Introduzione

Il processo di internazionalizzazione delle Piccole e Medie Imprese (PMI) è sempre più comune ed è spesso necessario per la sopravvivenza in un contesto di crescente pressione competitiva. In tale processo, un ruolo di primo piano è giocato dall'imprenditore/manager (Musso e Francioni, 2015). A tale proposito, diversi autori (Guercini, 2005; Ferrero et al., 2012) sottolineano proprio come nell'analisi delle PMI non si possa non considerare la centralità che assume il ruolo dell'imprenditore.

L'obiettivo principale di questo articolo è quello di analizzare come l'imprenditore si approcci al processo d'internazionalizzazione dell'impresa. Tale obiettivo deriva da un'affermazione presente nell'articolo di Lamb e colleghi (2011, p. 673), secondo i quali *"how owner-managers of small firms practise firm internationalisation has been overlooked, despite their being fundamental to any firm's international venturing"*.

L'obiettivo secondario è quello di capire in che misura le relazioni vengano utilizzate per il processo di espansione internazionale di una PMI. A tale proposito, recenti studi hanno sottolineato come, nonostante il tema del networking sia stato ampiamente analizzato e studiato, *"current knowledge about how small and medium-sized enterprises (SMEs) create and manage networks and networking remains limited"* (Torkkeli et al., 2015).

La ricerca è fondata su una metodologia di tipo qualitativo basata su casi aziendali e sono stati analizzati quattro produttori di birra artigianale localizzati nella Provincia di Pesaro-Urbino. L'articolo è strutturato come segue. Nel paragrafo successivo si presenta una rassegna della letteratura, mentre il terzo paragrafo è dedicato agli aspetti metodologici e fornisce precise indicazioni sulla selezione dei casi. Il quarto riporta una descrizione dei casi analizzati e nel quinto paragrafo si discutono i risultati, anche alla luce di altri contributi sul tema, seguiti da considerazioni conclusive.

1 Una prima versione dell'articolo è stata presentata al 4th Workshop - Innovative Processes in SMEs - Urbino 24-25 Settembre 2015

2. Review della letteratura

L'internazionalizzazione delle PMI è stata oggetto di crescente interesse e ha riguardato svariati ambiti di ricerca (Francioni et al. 2015; Bortoluzzi e Balboni, 2011; Tunisini e Bocconcelli, 2013; Sorrentino, 2013).

A tale proposito, è necessario evidenziare come nel corso degli anni siano emerse diverse prospettive di analisi (Musso, 2013) per spiegare l'internazionalizzazione delle PMI, quali ad esempio la prospettiva economica (Dunning, 1980), gradualistico-comportamentale (Johanson e Vahlne, 1977), dell'imprenditorialità internazionale (Coviello e Munro, 1997) e reticolare (Johanson e Mattsson, 1988). In particolare, secondo quest'ultima prospettiva un'impresa può creare delle relazioni con diversi attori, tra cui clienti, distributori, fornitori, concorrenti, organizzazioni no profit, amministrazioni pubbliche, ecc... (Ojala, 2009). Infatti, secondo questo approccio, per un'impresa *"internationalization means that the number and strength of the relationships between the different parts of the global production network increase"* (Johanson, Mattsson, 1988: 474).

L'internazionalizzazione potrebbe essere causata e influenzata da dei cambiamenti che sono avvenuti all'interno del network e dalle relazioni create grazie a questi cambiamenti (Axelsson e Johanson, 1992; Coviello e Munro, 1995). Attraverso le *network relationships* le imprese possono anche utilizzare e sfruttare le risorse dei *partners* (Chetty e Wilson, 2003; Håkansson e Snehota, 1989) e sviluppare le competenze (Awuah et al., 2011) e le capacità necessarie per il suo processo di internazionalizzazione (Gadde e Håkansson, 2001).

Inoltre, le imprese possono acquisire conoscenza esperienziale (Sharma e Blomstermo, 2003. Zhou et al., 2007), apprendere e conoscere le condizioni di business dei loro partners e le loro relazioni di rete e, di conseguenza, ridurre i costi di ingresso sul mercato, il tempo e i rischi (Coviello e Munro 1995; Zhou et al., 2007) e scoprire nuove opportunità di business (Awuah et al., 2011; Ellis 2000; Harris e Wheeler, 2005).

Un importante aspetto da considerare è che la prospettiva reticolare sopra descritta, così come tutte le altre prospettive di analisi dell'internazionalizzazione delle PMI, non ha considerato *"the internationalisation practices of owner-managed small firms generally: economic and internationalisation process theories ignore the owner-manager and their practices, while entrepreneurial explanations focus on individual characteristics to the exclusion of their internationalisation practices"* (Lamb et al., 2011, p.674).

Pertanto, risulta esserci una carenza di analisi sul come l'imprenditore-manager si approcci all'internazionalizzazione e su come ci siano delle diversità nelle *internationalisation practices* (Lamb et al., 2011). Gli stessi autori hanno identificato quattro modi diversi di interpretare e di approcciarsi all'internazionalizzazione, quali (1) *confronting opportunities*, (2) *competing*

on price, (3) *portraying distinctiveness*, (4) *storytelling*. Queste quattro diverse interpretazioni si riflettono sul modo in cui l'imprenditore attiva e gestisce le relazioni e come organizza e gestisce le attività internazionali all'interno dell'impresa (Musso e Francioni, 2015).

In dettaglio, il primo approccio, "*confronting opportunities*", fa riferimento a un imprenditore che pratica l'internazionalizzazione ricercando informazioni e cercando di collezionare il maggior numero di conoscenze sulle opportunità di un determinato mercato. Per ottenere informazioni cercano l'assistenza delle associazioni di categoria, delle agenzie governative o di consulenti. Per questi imprenditori la valutazione degli agenti significa poter arrivare a una riduzione dell'incertezza relativa ai mercati esteri. Inoltre, nell'attività relativa al supporto e al sostegno delle relazioni con gli agenti, gli imprenditori mantengono e supportano la relazione con l'agente estero, il che significa visitarlo almeno una o due volte all'anno per consolidare il rapporto ma anche per fargli fare nuovi *wine-tasting* e fornire dei campioni per promuovere la vendita.

L'approccio "*competing on price*" fa riferimento a un gruppo di imprenditori che si preoccupa del valore e della competitività del loro prodotto, poiché possono essere considerati come dei *price competitors*. Per questo gruppo l'internazionalizzazione significa contare sui propri prodotti e sul proprio prezzo per essere attraenti agli occhi del potenziale agente e dei potenziali clienti. Inoltre utilizzano il prezzo per competere e attrarre l'interesse degli agenti/importatori perché non sono molto conosciuti nel mercato internazionale. A differenza del primo gruppo, raccolgono informazioni sulla concorrenza nei diversi mercati e sulla loro relativa capacità di competere. Inoltre, a differenza del primo gruppo, sono più indipendenti e ricercano proattivamente agenti nei mercati e li contattano direttamente. A questo si aggiunge che nell'attività relativa al supporto e al sostegno delle relazioni con gli agenti, questo gruppo vede le visite agli agenti come un modo per educare le persone a vendere il proprio prodotto, attraverso *wine tastings* e diversi stimoli alla vendita.

L'approccio "*portraying distinctiveness*" fa riferimento a un imprenditore che pratica l'internazionalizzazione attraverso l'offerta di un prodotto diverso rispetto agli altri dal punto di vista soprattutto qualitativo. Ciò si traduce soprattutto nella creazione di un packaging che permette di attrarre gli agenti e di convincerli che è un prodotto che possono vendere. Rispetto al secondo gruppo, il valore che vogliono esprimere fa riferimento all'unicità percepita del prodotto, relativa spesso al particolare tipo di vino e alla provenienza. Nella raccolta di informazioni sui mercati e nella valutazione degli agenti, il loro intento è quello di valutare se gli agenti e i consumatori di quel paese stanno ricercando un prodotto di nicchia.

Per questo gruppo, la valutazione degli agenti è un processo di selezione accurata, poiché a differenza del gruppo 2, la storia della loro impre-

sa è caratterizzata dall'unicità e non possono rivolgersi a qualsiasi agente interessato, ma solo ad alcuni. Per questo spesso preferiscono utilizzare qualche conoscenza per essere presentati all'agente. Ciò che ricercano sono agenti che condividano con loro la stessa passione per vini particolari e tipici regionali. Infatti, relativamente all'attività di supporto e sostegno delle relazioni con gli agenti, per questo gruppo è estremamente importante educare e motivare gli agenti e i consumatori sull'unicità del loro prodotto.

Infine, l'approccio "*storytelling*" fa riferimento a un gruppo che ha come membri imprenditori che hanno come idea di base quella di praticare l'internazionalizzazione attraverso il racconto della propria esperienza sul vino, la filosofia del *wine-maker* e come il vino è prodotto. Similmente al terzo gruppo, si vogliono distinguere per l'unicità del loro vino e la loro passione. Nonostante ciò, a differenza del gruppo 3, il vino è un'estensione di loro stessi. Inoltre questo gruppo sceglie i mercati esteri sulla base delle proprie personali valutazioni sull'adeguatezza del proprio vino all'interno del mercato.

Nella valutazione degli agenti, questi imprenditori-manager selezionano gli agenti che sono in grado di dimostrare il loro apprezzamento e un'elevata conoscenza del vino. Nonostante ciò, spesso selezionano gli agenti sulla base di qualità personali, che permettano poi di creare una relazione di lungo termine. A questo si aggiunge che nell'attività relativa al supporto e al sostegno delle relazioni con gli agenti, questo gruppo è simile agli altri, ma quello che lo distingue è che gli imprenditori prima di entrare in un mercato, visitano sempre il paese e l'agente (Lamb et al., 2011).

3. Obiettivi di ricerca e metodologia

In questo articolo vengono presentati i risultati di una ricerca che ha inteso verificare quale sia l'approccio all'internazionalizzazione dell'imprenditore nelle PMI italiane produttrici di birra artigianale.

Per raggiungere l'obiettivo sopra descritto è stata realizzata una ricerca di tipo qualitativo basata sull'analisi di casi studio. Il metodo dei casi studio è stato scelto per la capacità di sviluppare nuove intuizioni teoriche/pratiche con una valenza empirica (Dubois e Gadde 2002; Eisenhardt, 1989; Miles e Huberman, 1994; Welch et al., 2011), comparandole e combinandole con i risultati di precedenti studi (Yin, 1994). Inoltre, permette di condurre delle analisi dove la generalizzazione statistica non è fattibile a causa di una base ridotta per il campionamento (Chetty, 1996).

E' stato deciso di analizzare una singola area per evitare l'influenza di fattori *location-related* (Gregori et al., 2013) mentre l'analisi di una singola tipologia di prodotto deriva dalla volontà di evitare l'influenza di fattori *reputation-related* (Antonelli e Viganò, 2012).

La scelta del prodotto birra deriva da un sempre più crescente interesse, sia nazionale che internazionale, del prodotto realizzato artigianalmente (Fastigi et al., 2015). Inoltre, secondo Duarte Alonso (2011, p.419) *"compared to other sectors, academic studies investigating micro-brewery and brewpub operators are rather few"*. In particolare, l'interesse accademico si è concentrato sulla rivoluzione dei micro birrifici americani, cercando di analizzare come siano riusciti a penetrare un mercato dominato da multinazionali (Carroll e Swaminathan, 2000; Tremblay et al., 2005;), le loro performance (Wesson e De Figueiredo, 2001) e l'effetto del turismo nel settore (Duarte Alonso, 2011).

In Italia, secondo l'ultimo Annual Report AssoBirra², nel 2014 il mercato della birra ha avuto un anno di "luci e ombre": da un lato, il consumo è rimasto stazionario; dall'altro, la produzione birraria è risultata in crescita del +2% rispetto al 2013, con gli impianti nazionali che hanno prodotto 13.521.000 ettolitri di birra, di cui 1.995.000 sono stati esportati. A tale proposito va sottolineato come l'export sia tornato a crescere del +3,5% (per un totale di 1.995.000 ettolitri esportati), grazie anche all'importante ruolo del mercato UE che ha assorbito 1,67 milioni di ettolitri (pari al 76,2% del totale).

Inoltre, secondo i dati riportati da Frasson (2014) nel 2010 i microbirrifici erano più di 300, coprendo l'1% della produzione di birra italiana. Nel 2013 hanno superato la soglia delle 600 unità e il trend è in crescita. Sulla base di quest'ultimo dato è stato deciso di selezionare il territorio della Provincia di Pesaro-Urbino, nel quale sono stati avviati negli ultimi anni numerosi birrifici artigianali e agricoli. Per la selezione dei casi è stata utilizzata come base di partenza una lista fornita dall'Ufficio del Turismo della Provincia di Pesaro-Urbino. Da questa lista sono stati considerati solo coloro che producono birra artigianale e/o agricola con un impianto produttivo di proprietà, eliminando pertanto i brew pubs e i produttori di birra che noleggiano l'impianto. La ricerca ha quindi portato all'individuazione di otto birrifici artigianali all'interno del territorio provinciale. Ognuno di questi è stato contattato in un primo momento tramite email, per spiegare nel dettaglio l'obiettivo della ricerca e richiedere la disponibilità a partecipare alla ricerca, e in un secondo momento telefonicamente, per concordare un appuntamento per svolgere l'intervista. La disponibilità è stata data da sei birrifici, ma, dopo la prima intervista che ha avuto una durata di circa un'ora, è stato deciso di inserire le informazioni solo delle quattro imprese con un'esperienza in ambito internazionale, seppur minima. I birrifici sono stati contattati più volte per ottenere informazioni aggiuntive. I dati ottenuti attraverso le interviste sono stati integrati con informazioni ricavate dai siti web ufficiali delle imprese.

2 AssoBirra, "Associazione degli Industriali della Birra e del Malto", riunisce le maggiori aziende che producono e commercializzano birra e malto in Italia; svolge funzioni istituzionali, di sviluppo tecnologico e di promozione della cultura, della conoscenza e del consumo responsabile di birra.

4. L'analisi empirica

4.1 Impresa Alfa

La storia inizia nel 2000, quando il titolare dell'impresa Alfa, ispirato da suo padre che aveva creato una grappa fatta in casa, decise di aprire una distilleria, situata in Apecchio.

Nel 2005, durante un assaggio di grappe con 40 ambasciate per promuovere il Made in Italy, l'ambasciatore Belga, un vecchio amico del titolare, gli propose di iniziare a produrre birra, presentando al titolare stesso un mastro birraio belga.

Pertanto, grazie all'esperienza del mastro birraio e la passione del titolare e di un suo socio, nel 2007 è nata una birra equilibrata e di grande appeal, in linea con le birre trappiste belghe. Le notevoli qualità organolettiche della birra prodotta sono figlie anche della collocazione geografica. L'acqua calcarea del Monte Nerone è una delle migliori in Europa per creare la birra, e questo è un importantissimo valore aggiunto. L'orzo arriva dai campi di proprietà della famiglia dell'impresa Alfa, il quale, dopo essere trattato al maltificio regionale marchigiano, torna in azienda sotto forma di malto per la preparazione della birra.

L'impresa ha un totale di 9 dipendenti, a cui si aggiungono 6 commerciali esterni e un consulente esterno.

All'interno del birrificio vengono organizzate visite guidate e degustazioni, principalmente su prenotazione. Attualmente l'impresa riceve in media 7.000 visite turistiche all'anno, e l'80% dei turisti è di origine italiana. I turisti stranieri provengono principalmente da Olanda, Danimarca, Inghilterra ed America.

Nonostante sia un'impresa molto giovane, ha avviato fin da subito il processo di internazionalizzazione. Infatti, nel 2008 l'imprenditore ha partecipato a Vinitaly e in tale occasione ha incontrato un importatore Californiano, che ha deciso di importare la birra in America. In seguito, grazie a un contatto fornito dall'importatore californiano, ha deciso di utilizzare un importatore più strutturato e di aprire una società di commercializzazione con sede a New York e un magazzino nel New Jersey. Il titolare ha affermato che *"nel mercato americano abbiamo investito molto per la creazione della società e per avere un brand manager nostro dipendente all'interno della società. E' un mercato molto complesso, soprattutto perché ogni Stato ha una legislazione particolare sugli alcolici. Nonostante ciò, offre tante opportunità, specialmente perché gli Americano adorano i prodotti Made In Italy, la nostra birra di alta qualità, le nostre bottiglie eleganti e con un packaging accattivante"*.

Nel 2009 è riuscito a entrare in Giappone grazie a un suo amico, un produttore di vino, che gli ha presentato un importatore giapponese. Successivamente, il titolare è stato contattato da un importatore/distributore più

grande che ha deciso di importare la birra. Questo importatore è venuto a conoscenza del birrificio Alfa assaggiando la birra durante una vacanza a Portofino e, innamoratosi del prodotto, ha contattato direttamente l'azienda.

Grazie alle attività svolte dagli "export area development managers" l'azienda ha avuto la possibilità di entrare in Danimarca nel 2010, in Inghilterra nel 2012 e in Olanda.

Nel 2010 Alfa ha iniziato qualche esportazione sporadica nel mercato francese ma dal 2012 al 2014 non ha avuto nessun contatto con il mercato francese. In seguito, nel 2014 l'export area development manager ha identificato un importante importatore ed è stata avviata nuovamente l'attività esportativa.

Inoltre, grazie alla partecipazione a Vinitaly, il titolare ha avuto la possibilità di entrare in contatto con un importatore tedesco e un importatore russo. Entrambi i paesi vengono considerati dall'imprenditore come estremamente difficili: il primo perché ci sono molti concorrenti, mentre il secondo perché vi è un'enorme diversità culturale, poiché *"noi abbiamo prodotti con un'alta qualità, mentre in Russia vi è una vasta scelta di prodotti di bassa qualità e con un prezzo basso. La birra artigianale sta crescendo in tutto il mondo, ma richiede tempo e investimenti. Pertanto, abbiamo deciso di focalizzarci maggiormente su mercati che apprezzano il "Made in Italy" e i prodotti artigianali"*.

Infine, nel 2014 il titolare è stato contattato da un produttore brasiliano, che ha visitato l'azienda e ha proposto di distribuire la birra dell'impresa Alfa in Brasile. In cambio, Alfa dovrà distribuire la birra brasiliana in Italia. Il titolare dell'impresa brasiliana, quando ha fatto visita al titolare, ha confessato che per la sua impresa sarà facile vendere un prodotto Made in Italy, mentre per Alfa sarà più complicato vendere la birra brasiliana.

Il titolare ha inoltre affermato che diversi turisti hanno richiesto la possibilità di importare la birra di Alfa nei loro paesi di origine, ma non ha mai accettato, perché *"preferisco utilizzare professionisti ed esperti poiché sono dell'idea che i business nati per caso non hanno futuro"*. Allo stesso tempo confessa che attualmente una turista coreana ha visitato l'azienda, assaggiato i prodotti, e si è offerta di ricercare per l'impresa degli importatori coreani. In questo caso, nonostante sia poco fiducioso, ha deciso di accettare l'offerta della coreana, aggiungendo comunque che *"tutti pensano che la birra sia un prodotto facile da vendere, ma in realtà è un prodotto difficilissimo"*.

I principali ostacoli all'internazionalizzazione riguardano la difficoltà a instaurare rapporti duraturi con i distributori e a mantenere un prezzo competitivo.

4.2 Impresa Beta

Beta è una società di capitali composta da due figure giuridiche al 50%. L'impresa nasce ufficialmente nel 1997 come brew pub a Rimini da quattro imprenditori del riminese. Successivamente si trasferisce a San Marino, dove attraversa molti alti e bassi, ed infine nel 2007 viene rilevata dall'attuale gestione. Per circa un anno l'attività è stata mantenuta a San Marino, poi nel 2009 è avvenuto il trasferimento nel Comune di Apecchio. Tale decisione è derivata dalla volontà di utilizzare un'acqua purissima che regalesse un tocco unico alle birre.

Poco dopo il trasferimento l'azienda è riuscita subito ad affermarsi tra le prime realtà sul panorama nazionale: è tra i primi 10 birrifici italiani come potenzialità e capacità produttiva. Attualmente l'impresa ha un totale di 16 dipendenti, 3 agenti esterni e un esperto marketing esterno.

All'interno dell'impresa non vengono svolte attività aperte al pubblico, quali visite guidate e degustazioni. Nonostante ciò, ricevono continuamente richieste per visitare l'impresa e, per soddisfare tali richieste, stanno realizzando una piccola zona dove accogliere i visitatori / turisti e fare delle degustazioni. Inoltre, il birrificio partecipa a numerose fiere a livello nazionale.

Beta ha deciso di avviare la sua attività internazionale nello stesso anno del trasferimento ad Apecchio. Il primo paese in cui è entrata è la Russia nel 2008, attraverso un contatto procurato da un'importante impresa produttrice di bevande analcoliche, la quale rappresenta l'altra parte della società di capitali che costituisce il birrificio Beta. Da questa impresa (che ha una percentuale export sul fatturato del 90%) provengono anche i contatti per l'entrata a Malta (2009), Canada (2009), Costa Rica (2011), Stati Uniti (2011).

Nel 2009 l'impresa è riuscita a penetrare il mercato svedese attraverso un cliente che è stato presentato all'impresa da un grossista di origini italiane e che vendeva bevande in Svezia. Nello stesso anno sono anche riusciti a penetrare il mercato spagnolo, grazie a un contatto conosciuto alla Fiera di Rimini, una fiera di settore importante anche a livello internazionale.

Nel 2012, grazie alla presenza costante alle fiere settoriali nazionali e internazionali, Beta ha iniziato a esportare anche in Danimarca, Hong Kong, Francia e Australia. Eccetto in Danimarca, l'impresa non è riuscita a penetrare efficacemente nei mercati esteri; ad esempio, nel caso dell'Australia *"sono state realizzate solo alcune vendite in quanto si tratta di un esportatore molto importante con un portafoglio prodotti molto ampio"*.

Nel 2013 Beta è stata contattata da una grande catena di negozi statunitense che stava cercando una birra artigianale italiana da inserire nel mercato giapponese. Attualmente l'impresa non solo è riuscita a entrare nel mercato Giapponese ma è stata anche inserita nell'elenco mondiale dei fornitori della multinazionale statunitense. Nello stesso anno sono riusciti ad entrare nel mercato coreano, grazie a un contatto in fiera, e svizzero. In

quest'ultimo caso il contatto è nato tramite un loro ex distributore a cui, circa un anno fa, è stata tolta la distribuzione; i clienti di questo distributore, rimasti senza fornitura di birra, hanno contattato direttamente Beta. Anche i contatti in Croazia, Inghilterra ed Irlanda erano originariamente clienti dello stesso ex distributore.

Nel 2014 il birrificio è riuscito a entrare in Serbia, grazie a un contatto in una fiera, e in Cina, tramite un conoscente riminese, proprietario di un'impresa in Cina, che a sua volta aveva conoscenti cinesi (precisamente a Shanghai) che cercavano prodotti gastronomici italiani. Per ognuno di questi paesi l'impresa si rivolge ad importatori specializzati.

Uno dei principali problemi relativi all'internazionalizzazione risulta essere la difficoltà ad instaurare un rapporto di lunga durata con un distributore: questa attività richiede un'approfondita selezione dei possibili partners per poter individuare i più affidabili.

Generalmente il birrificio si rivolge ad importatori specializzati in bevande e vino, ma ci sono anche alcuni casi, come Spagna e Svezia, in cui il distributore si occupa di prodotti di origine italiana, quali pasta, olio, mozzarella: in entrambi i paesi si tratta di italiani che vivono nei rispettivi paesi e trattano prodotti di origine italiana.

4.3 Birrificio agricolo Gamma

Il birrificio Gamma nasce nel 2004 nella località di Ca' Corsuccio, in una posizione strategica nel cuore del Montefeltro storico compreso tra Urbino, Carpegna, San Leo, in seguito alla riconversione di uno stabilimento tessile di proprietà di X. Quest'ultimo è entrato in società con Y e nel 2006 hanno deciso di affiancare al birrificio l'agriturismo.

Essendo un birrificio agricolo, l'orzo utilizzato nella produzione di birra è coltivato internamente nei loro 40 ettari di terreno e successivamente fatto maltificare presso un consorzio di Ancona. Pertanto l'eccellenza e la qualità dei prodotti è garantita dall'utilizzo di ingredienti totalmente naturali, frutto dei terreni coltivati e controllati, come l'orzo, il malto, l'acqua di sorgente, in aggiunta alla purezza dell'aria del Montefeltro. Inoltre, l'intero ciclo di produzione è concentrato in un laboratorio ricavato da una sapiente ristrutturazione di un antico casale, che ha saputo coniugare la tradizione con elementi architettonici innovativi.

L'impresa impiega attualmente 7 dipendenti nel birrificio e 14 nell'agriturismo.

Per promuovere il prodotto vengono organizzate degustazioni, sia presso l'agriturismo che appoggiandosi ad altri ristoranti; inoltre il birrificio partecipa a numerose sagre e fiere. I turisti sono sia italiani (soprattutto centro Italia) che stranieri (paesi nord europei e Stati Uniti).

Il processo di internazionalizzazione è iniziato nel 2012, con l'entrata in

paesi europei quali Inghilterra e Francia. In Inghilterra il prodotto è presente anche in un negozio specializzato nella vendita di prodotti gastronomici italiani con cui il birrificio Gamma è entrato in contatto grazie ad amici comuni. In Francia sono riusciti ad entrare grazie a un contatto ottenuto a una fiera di settore.

Nel 2013 Gamma è stata contattata direttamente da un importatore norvegese e ha iniziato a esportare.

La maggior parte degli investimenti risulta concentrata verso il mercato statunitense, nel quale l'impresa ha fatto ingresso nel 2013 in Virginia. L'esportazione è iniziata grazie a un venditore di vino di origine italiana, che lavorava in Virginia e che aveva sentito parlare della birra dell'impresa Gamma attraverso degli amici in comune.

Sempre attraverso amici e conoscenti, l'impresa è entrata in contatto con la grande distribuzione spagnola e tedesca, ma il contratto è ancora in fase di definizione.

Il responsabile commerciale di Gamma afferma che *“alcuni di questi contatti ci sono stati forniti da turisti, i quali, dopo aver visitato l'azienda e assaggiato la nostra birra, ci hanno messo in contatto con persone interessate a vendere la nostra birra nel mercato estero”*.

4.4 Birrificio Artigianale Agricolo Delta

Il titolare di Delta ha fondato l'azienda agricola nel 1998, mentre nel 2010 è iniziata la ristrutturazione del fabbricato in cui attualmente sorge il birrificio ed è stato acquistato l'impianto.

Infine nel 2013 è stato aperto il birrificio artigianale agricolo Delta, localizzato tra le dolci colline della Valcesano, immerso nel verde di campi d'orzo.

La parola “agricolo” risulta essere particolarmente importante per il titolare, in quanto sottolinea la brevissima filiera produttiva dell'orzo impiegato nella produzione, perciò rappresenta un notevole valore aggiunto per il prodotto. Infatti, per la semina selezionano solo varietà di orzi distici, tipologia prevalentemente utilizzata per la birrificazione in quanto presenta cariossidi grandi, omogenei e con maggior percentuali di amido e quindi con buone rese nella produzione del malto. Dopo la trebbiatura, l'orzo viene inviato presso la malteria consortile dove avviene il processo di malta-zione dopo attenta pulizia e calibratura. Un progetto di filiera agronomica dove genuinità delle materia prime, creatività e rispetto per l'ambiente si uniscono per valorizzare un prodotto dal fascino millenario come la birra.

Il titolare ha chiaramente sottolineato che *“la parola agricolo ha molta importanza, perché oggi c'è una gran richiesta del prodotto artigianale, quindi anche nel settore della birra, però quello che mi ha affascinato e che ho voluto intraprendere è il fatto di realizzare una filiera produttiva che sia totalmente locale; ovviamente*

questo discorso riguarda il malto, perché il luppolo viene acquistato all'estero"

I visitatori sono sia italiani che stranieri e questi ultimi provengono principalmente da Svizzera, Inghilterra e Belgio, mentre quelli italiani dalle regioni del Trentino Alto-Adige, Veneto e Lombardia.

Attualmente la birra Delta è piuttosto presente sul territorio locale in ristoranti ed enoteche, specialmente nel pesarese, e serve anche alcuni locali a Roma e Milano grazie a dei contatti indiretti e il passaparola. A tale proposito, il titolare unico ha dichiarato che *"un locale di Roma mi ha contattato perché un suo parente aveva assaggiato il prodotto alla fiera Simposio a cui siamo stati, gli era piaciuto e gliene aveva parlato. La stessa cosa è successa anche per i locali che serviamo a Milano"*.

Relativamente al mercato estero, attualmente il birrificio Delta è presente in Germania con due contatti conosciuti entrambi a una fiera nel marzo 2013. Un contatto è con un privato, mentre il secondo è con il proprietario di un negozio di prodotti agroalimentari, tra cui anche prodotti italiani.

Uno dei principali problemi dell'impresa è la mancanza di persone impiegate nell'attività, e tale problematica non permette di approfondire l'aspetto commerciale; nonostante ciò, la volontà di svilupparsi attraverso distributori nazionali e internazionali è forte e risulta un progetto per il prossimo futuro, insieme all'implementazione del sito internet, rendendolo disponibile anche il lingua inglese.

5. Discussione e risultati

5.1 Caratteristiche delle imprese e internazionalizzazione

I casi studio analizzati sono localizzati tutti all'interno della Provincia di Pesaro-Urbino; in dettaglio, due birrifici sono localizzati nel Comune di Apecchio (Alfa e Beta), il Birrificio Gamma presso Mercatale di Sassocorvaro e il Birrificio Delta nel Comune di Monteporzio.

I birrifici analizzati sono tutti di giovane costituzione: ad eccezione del Birrificio Gamma, fondato nel 2004, tutti gli altri casi presentano meno di 10 anni di attività.

Tutti i birrifici hanno un proprio impianto produttivo all'interno; inoltre, eccetto Beta, tutti dispongono di terreni adibiti alla coltivazione di orzo utilizzato nella produzione della propria birra.

Infine, con riferimento alla dimensione aziendale, Alfa, Beta e Gamma possono essere considerate piccole imprese avendo un numero di addetti non superiore a 25, mentre Delta può essere considerato a tutti gli effetti una micro impresa.

Dall'analisi delle esperienze internazionali osservate emergono alcuni caratteri che è opportuno sottolineare, rispetto ai quali viene riportata una

sintesi nella Tab. 1. In dettaglio, grazie alla tabella è possibile notare come tutte le imprese, ad eccezione del Birrificio Gamma, si siano internazionalizzate nei primi tre anni di attività, mostrando un atteggiamento internazionale tipico delle imprese definite da diversi autori come born globals (Madsen e Servais, 1997; McDougall et al., 2003). Nonostante ciò, le imprese non possono essere considerate delle vere e proprie born globals, poiché, secondo Kuivalainen, Sundqvist e Servais (2007) tali imprese dovrebbero raggiungere una percentuale export pari o superiore al 25% entro i primi tre anni, e nessuna impresa ha raggiunto tale obiettivo.

Nel 2015 la percentuale export varia da un 2% del Birrificio Delta a un 20% del Birrificio Gamma, fino a un 30% di Alfa e Beta³.

Tabella 1: caratteristiche dell'impresa e analisi attività internazionali

N. IMPRESA	TIPOLOGIA DI PRODOTTI VENDUTA	ANNO DI FONDAZIONE DI AVVIO INTERNAZ	% EXPORT SUL FATTURATO – PAESI IN CUI SI ESPORTA
ALFA	Birra, distillati e liquori	2007/2008	30% - esporta in Stati Uniti, Giappone, Danimarca, Inghilterra, Olanda, Francia, Russia, Germania, Brasile
BETA	Birra	2007/2008	Circa 30% - esporta in Russia, Malta, Canada, Costa Rica, Stati Uniti, Svezia, Hong Kong, Francia, Australia, Giappone, Corea, Croazia, Inghilterra e Irlanda, Serbia, Cina
GAMMA	Birra e gelatina zuccherina	2004/2014	20% - Esporta in Francia, Inghilterra, Norvegia, Stati Uniti,
DELTA	Birra	2010/2013	<2% - Esporta in Germania

L'avvio dell'attività internazionale è stato casuale e non pianificato: Gamma grazie a contatti forniti da amici, Beta grazie al contatto fornito da un'importante impresa produttrice, anch'essa socia del birrificio, mentre Alfa e Delta grazie a un contatto creato durante la partecipazione ad una fiera.

Poiché tali contatti sono stati estremamente importanti per le imprese, è possibile affermare che attraverso la creazione di network relationships si sono ridotti i costi di pianificazione ed entrata nei mercati esteri così come il tempo e i rischi (Coviello e Munro, 1995; Zhou et al., 2007), si sono sviluppate nuove competenze (Awuah et al., 2011; Grant, 1996) e capacità necessarie per la loro attività internazionale (Gadde e Håkansson, 2001) e

³ La percentuale export raggiunta dalle due imprese dopo tre anni dall'avvio dell'internazionalizzazione era inferiore al 25%.

sono state identificate nuove opportunità di business (Awuah *et al.* 2011; Ellis, 2000; Harris e Wheeler, 2009). Inoltre, Beta può essere considerata come l'unica che ha utilizzato e sfruttato le risorse del partner / socio (Chetty e Wilson 2003; Håkansson e Snehota 1989) per sviluppare le competenze (Awuah *et al.*, 2011) e le capacità necessarie per il suo processo di internazionalizzazione (Gadde e Håkansson, 2001).

Eccetto Beta, che non ha una struttura adatta (ma la sta realizzando), tutte le imprese sono *tourist-oriented*: organizzano beer tastings e/o altri eventi per i turisti locali e/o stranieri, e cooperano con altri produttori, agenzie turistiche, hotels, e altri partners per attrarre più turisti. Il turismo permette loro non solo di vendere la birra ma anche di farsi conoscere nei mercati esteri e di ottenere anche dei contatti per l'entrata nei paesi. Pertanto, siamo concordi con Kulendran e Wilson (2000) che il turismo può portare alla formazione di un network e attraverso tale network è possibile avviare l'internazionalizzazione.

Non tutti i tentativi di iniziare l'attività esportativa attraverso i turisti o gli amici / conoscenti hanno avuto successo: in diversi casi le vendite si sono limitate ad un singolo ordine (es. Beta); in altri casi il proprietario non ha sufficienti risorse per coltivare queste relazioni internazionali (es. Delta); a tutto ciò si aggiunge il caso di Alfa, dove il titolare, nonostante riceva continuamente proposte da parte di turisti di potenziali contatti nei mercati esteri, "per sua filosofia" preferisce utilizzare principalmente la propria rete commerciale.

5.2 L'approccio all'internazionalizzazione

L'approccio all'internazionalizzazione da parte delle 4 imprese e dei rispettivi imprenditori / manager è stato differente.

Per quanto riguarda Alfa, il titolare vede l'internazionalizzazione come un'attività che deve essere pianificata. Infatti, nonostante l'avvio non sia stato programmato, in questi anni è l'unico che ha effettivamente avviato una pianificazione strategica in ambito internazionale. Lo stesso imprenditore ammette che *"io non faccio niente per caso, perché oggi molte imprese nascono come avventuriere [...] ogni mese analizzo report mensili relativi alle vendite delle diverse tipologie di birra in ciascun paese, il tasso di crescita e di decrescita e i trends"*.

Oltre a ciò, ha strutturato le attività internazionali attraverso *"l'utilizzo di quattro commerciali, ognuno ha la sua area e ognuno lavora sui suoi contatti, si mandano via campionature, qualche volta vanno bene altre no"*. Non si avvale molto dei turisti per potersi internazionalizzare perché non crede che possa portare a una penetrazione nel mercato efficace e perché potrebbe essere, con grande probabilità, una perdita di tempo. Infine, con riferimento agli investimenti nei mercati, sempre in una logica di pianificazione ha

precisato che *"abbiamo preferito investire in maniera pesante in tre mercati: Italia, America e Giappone. Poi quando saremo cresciuti in questi tre mercati piano piano investiremo anche negli altri [...] al momento ci concentriamo sui mercati esteri che recepiscono bene il Made in Italy, poi quando avremo consolidato questi mercati si deciderà di investire in altri mercati"*. Al momento, la percentuale export sul fatturato è pari al 30%, ma si aspetta di raggiungere il 50% nei prossimi tre anni.

Il titolare e il figlio manager dell'impresa Beta hanno un approccio differente nei confronti dell'internazionalizzazione, poiché concepiscono tale attività come l'unico mezzo per aumentare la redditività.

La stessa volontà di rivolgersi ai mercati esteri deriva dal fatto che, secondo i titolari, il mercato italiano è saturo e con una elevata pressione fiscale, che non permette di ottenere un vantaggio competitivo di prezzo.

Proprio sulla base di questa prospettiva hanno deciso di non limitarsi al canale Ho.re.ca ma di utilizzare diversi canali, sia nel mercato domestico che in quello internazionale. Lo stesso titolare afferma *"vendiamo in tutti i canali senza alcuna vergogna ad andare nella grande distribuzione, come molti altri birrifici artigianali manifestano. Noi per avere redditività abbiamo bisogno di produrre e vendere [...] un nostro punto di forza è il prezzo, cerchiamo sempre di uscire con prezzi abbastanza contenuti ed è un elemento fondamentale [...] per avere tutti i macchinari che ci occorrono servono investimenti importanti e quindi è necessario produrre reddito"*.

Oltre a ciò, sin dall'inizio hanno avuto un forte orientamento all'estero. Lo stesso nome, rievocando il film diretto da un famoso regista di fama internazionale, è stato pensato per attrarre i clienti di tutto il Mondo.

L'appartenenza a un gruppo ha inoltre permesso all'impresa di sfruttare i networks dell'importante impresa produttrice di bevande analcoliche.

Infine, come per Alfa, le attività sia nazionali che internazionali vengono gestite in un'ottica di programmazione sul lungo periodo. A tale proposito, il figlio del titolare conferma che *"non lasciamo molto spazio all'improvvisazione; non è possibile miscelare ingredienti, incrociare le dita e sperare in meglio"* e che *"l'obiettivo dell'export è arrivare almeno al 30 % del fatturato nei prossimi 5 anni"*.

I due restanti birrifici, dipendono molto dalle relazioni, sia dirette che indirette, per ottenere contatti nei mercati esteri (Coviello e McAuley, 1999), principalmente perché non hanno abbastanza risorse umane e finanziarie e/o competenze manageriali per attivare un atteggiamento internazionale di tipo proattivo (Malecki e Poehling, 1999). Nonostante ciò, l'approccio imprenditoriale all'internazionalizzazione è differente.

Nel caso dell'impresa Gamma, l'approccio all'internazionalizzazione viene visto come un'ulteriore possibilità per l'impresa di farsi conoscere ed espandersi, ma non è considerata una priorità. La priorità per i titolari è quella di accogliere le persone e i turisti nel territorio, fargli vivere un'espe-

rienza indimenticabile, e far conoscere la birra e la sua impresa attraverso il marketing virale.

A tale proposito, al momento ha deciso di non investire in personale specializzato per la gestione delle attività internazionali e non ha attivato nessuna pianificazione strategica dell'internazionalizzazione commerciale.

Nonostante ciò, i titolari hanno sempre cercato di sfruttare tutte le opportunità che si sono presentate nei mercati esteri e, nel caso della Virginia, di investire risorse in mercati che risultano più promettenti.

Tutto questo continuando comunque a comunicare ciò che più sta a cuore ai titolari, vale a dire il territorio. A tale proposito, il responsabile commerciale afferma che *"quando ci proiettiamo in un mercato nuovo, sia italiano che estero, non vendiamo solo la birra, noi invece pensiamo anche a vendere un territorio. Noi vendiamo il Montefeltro, perché ne facciamo parte, e questo lo dico con molto piacere ed orgoglio"*.

Infine, il titolare dell'impresa Delta vede l'internazionalizzazione come un progetto futuro, ma si rende conto che attualmente non ha le competenze e le risorse necessarie per gestire le attività internazionali. L'unico contatto con i mercati esteri è avvenuto grazie ad una fiera nazionale e ha cercato in qualche modo di sfruttarlo per poter vendere in Germania. Nonostante ciò, la priorità in questo momento rimane l'espansione commerciale in ambito domestico, e solo dopo essere penetrati capillarmente in Italia inizierà a pensare ai mercati esteri. Oltre a ciò, essendo una micro impresa e con una breve storia alle spalle, il titolare sottolinea che *"il problema principale è che noi in Italia abbiamo dei costi superiori rispetto a quelli che sono i produttori storici, come Belgio o Germania [...] perché poi per la qualità noi in Italia non abbiamo nulla da invidiare, non ci manca niente"*.

6. Conclusioni

L'analisi empirica svolta ha permesso l'identificazione di quattro diversi approcci all'internazionalizzazione da parte dei titolari/manager: (1) l'internazionalizzazione vista come un'attività da pianificare (Alfa); (2) l'internazionalizzazione vista come un modo per aumentare la redditività (Beta); (3) l'internazionalizzazione vista come una possibilità di comunicare il territorio e i valori dell'impresa (Gamma); (4) l'internazionalizzazione vista come un progetto futuro (Delta).

Questi risultati sono solo in parte riconducibili alle tipologie evidenziate da Lamb *et al.* (2011) in merito ai diversi modi di interpretare l'approccio all'internazionalizzazione da parte dei piccoli imprenditori. In particolare, emergono anche dall'analisi svolta delle similarità con gli approcci *confronting opportunities* e *portraying distinctiveness* nell'impresa Alfa; delle similarità con l'approccio *competing on price* nell'impresa Beta, delle similarità

con gli approcci *portraying distinctiveness* e *storytelling* nell'impresa Gamma.

Tuttavia, i casi analizzati suggeriscono che il modello interpretativo a cui la letteratura è finora pervenuta richiede quanto meno un completamento e una migliore concettualizzazione degli orientamenti imprenditoriali all'internazionalizzazione, per la quale una casistica più ampia da analizzare si rivela necessaria per meglio comprendere tutte le diverse espressioni che si possono manifestare.

La ricerca pone anche in evidenza come il diverso approccio seguito dall'imprenditore si ripercuota innanzitutto sulla volontà di affrontare lo sviluppo dei mercati esteri seguendo una pianificazione o, viceversa, assecondando le opportunità che via via si presentano. Questo aspetto risulta importante perché pone in luce il legame fra le caratteristiche dell'imprenditore, e il suo conseguente atteggiamento verso le scelte strategiche, e le strategie stesse dell'impresa, che non si fondano unicamente su razionalità economica ma su tutta una serie di fattori, la cui conoscenza è allo stato attuale ancora molto ridotta.

Questo lavoro pone in evidenza l'importanza di affrontare l'analisi dei processi di sviluppo internazionale delle imprese combinando la prospettiva centrata sull'impresa con quella centrata sull'imprenditore. Questo richiama l'esigenza di individuare, prima ancora che analizzare, quali sono le variabili che esercitano un'influenza sull'individuo imprenditore, nel momento in cui affronta scelte di cambiamento nei riferimenti di mercato, e di conseguenza organizzativi, della propria impresa. Si tratta di un approccio complesso perché richiede competenze e metodi di analisi che trascendono i confini disciplinari del management, ma che consente di cogliere le reali condizioni in cui le scelte si determinano, quale presupposto per individuare modelli normativi capaci di aumentare l'efficacia delle scelte.

Infine, l'analisi dei casi ha fornito l'opportunità di evidenziare come, per poter avere successo in ambito internazionale, sia necessario attivare un minimo livello di approccio strategico, attraverso un'analisi del mercato potenziale, una strategia pianificata e un definito livello di investimento. Un modo per superare il problema della mancanza di risorse per attività promozionali e commerciali potrebbe essere quello di avvalersi di consorzi export o di altre forme di alleanze strategiche con altri produttori locali.

La ricerca presenta diversi limiti. In primo luogo, il lavoro si basa su un'indagine svolta su una specifica regione e uno specifico prodotto. Ulteriori analisi potrebbero essere svolte in altre province italiane o in altri paesi esteri e riguardare diverse tipologie di prodotto.

Barbara Francioni
Università di Urbino
barbara.francioni@uniurb.it

Riassunto

Il presente lavoro ha come principale obiettivo quello di indagare, attraverso l'analisi di quattro casi studio, l'influenza dell'approccio all'internazionalizzazione degli imprenditori-manager delle piccole imprese produttrici di birra artigianale della provincia di Pesaro-Urbino.

I risultati hanno permesso di individuare quattro differenti approcci, e tali diversità scaturiscono principalmente dal modo in cui gli imprenditori concepiscono e vedono l'internazionalizzazione, che conseguentemente genera delle diversità nella gestione delle attività internazionali.

I risultati mostrano inoltre come le imprese si avvalgano principalmente dei contatti creati attraverso fiere e/o grazie ad amici e conoscenti per avviare il processo di internazionalizzazione.

Abstract

The principal aim of this study was to investigate how owner-managers practise internationalization in Italian small breweries from Pesaro-Urbino province.

Results permit to identify four alternative approaches in which owner-managers understand and practice internationalization, which consequently generates diversity in the management of international activities.

Results also revealed that in the majority of cases the decision to start exporting was unplanned: they relied mostly on contacts created through trade fairs or friends/relatives.

Classificazione JEL: M

Parole chiave (Keywords): internazionalizzazione, birra artigianale, piccoli birrifici (internationalization, craft beer, small breweries)

Bibliografia

Antonelli, G., & Vigano, E. (2012). Il ruolo dei marchi di qualità dell'Unione Europea nelle strategie competitive delle piccole e medie imprese agroalimentari italiane. *Piccola Impresa - Small Business*, 2, 31-47. doi: 10.14596/pisb.31

Awuah, G.B., Gebrekidan, D.A., & Osarenkhoe, A. (2011). Interactive (networked) internationalization: the case of Swedish firms, *European Journal of Marketing*, 45(7/8), 1112-1129.

Axelsson, B., & Johanson, J. (1992). *Foreign market entry — the textbook vs. the network view*, in B. Axelsson and G. Easton (eds), *Industrial Networks. A New View of Reality*, London: Routledge, 218-234.

Bortoluzzi, G. (2013), Risorse, competenze e internazionalizzazione nelle PMI di subfornitura. Un'analisi esplorativa nel comparto plasto-meccanico", *Piccola Impresa - Small Business*, 1, 11-29. doi: 10.14596/pisb.49

Chetty, S. (1996). The case study method for research in small- and medium-sized firms. *International Small Business Journal*, 15(1), 73-85. doi: 10.1177/0266242696151005

Chetty, S., & Blankenburg Holm, D. (2000). Internationalisation of small to medium-sized manufacturing firms: a network approach. *International Business Review* 9, 77-93. doi:10.1016/S0969-5931(99)00030-X

Chetty, S. K., & Wilson, H. I. M. (2003). Collaborating with competitors to acquire resources. *International Business Review*, 12(1), 61-81. doi: 10.1016/S0969-5931(02)00088-4

Ciravegna, L., Majano, S. B., & Ge, Z. (2014). The inception of internationalization of small and medium enterprises: The role of activeness and networks. *Journal of Business Research*, 67(6), 1081-1089. doi:10.1016/j.jbusres.2013.06.002

Coviello, N.E., & Munro, H.J. (1995). Growing the entrepreneurial firm. Networking for international market development, *European Journal of Marketing*, 29(7), 49-61. doi: 10.1108/03090569510095008

Coviello, N., & Munro, H. (1997). Network Relationships and the Internationalisation Process of Small Software Firms, *International Business Review*, 6 (4), 361-386. doi: 10.1016/S0969-5931(97)00010-3

Duarte Alonso, A. (2011), Opportunities and Challenges in the Development of Micro-Brewing and Beer Tourism: A Preliminary Study from Alabama", *Tourism Planning & Development*, 8(4), 415-431. doi: 10.1080/21568316.2011.598181

Dubois, A., Gadde, L.-E. (2002). Systematic combining: an abductive approach to case research, *Journal of Business Research*, 55(7), 553-560. doi: 10.1080/21568316.2011.598181

Dunning, J. H. (1980). Toward An Eclectic Theory Of International Production: Some Empirical Tests. *Journal of International Business Studies*, 11(1), 9-31.

Eisenhardt, K.M. (1989). Building theories from case study research, *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.

Ellis, P. (2000). Social ties and foreign market entry, *Journal of International Business Studies*, 31(3), 443-469.

Fastigi, M., Esposti, R., & Viganò, E. (2015). La craft beer revolution in Italia e i birrifici agricoli: traiettorie evolutive e principali criticità. *Argomenti*, 2, 67-92.

Ferrero, G., Fortezza, F., & Savelli, S. (2012). Necessità di un nuovo approccio al mercato delle PI. Il contributo della letteratura di marketing, *Piccola impresa/Small Business*, 1, 7-19. doi: 10.14596/pisb.191

Francioni, B., Musso, F. & Cioppi, M. (2015), Decision-maker characteristics and international decisions for SMEs, *Management Decision*, 53(10), 2226-2249. doi: 10.1108/MD-03-2015-0094

Frasson, G. (2014) Il boom dei microbirrifici: analisi delle strategie dei case study per un business model comune.

Gadde, L.-E., & Håkansson, H. (2001). *Supply Network Strategies*. New York: John Wiley & Sons.

Grant, R. (1996). Prospering in dynamically- competitive environments: Organizational capability as knowledge integration, *Organization Science*, 7(4), 375-387.

Gregori, G. L., Temperini, V., & Perna, A. (2013). Quale possibile ruolo delle PMI nello sviluppo del marketing territoriale? Analisi del caso "Land of Value (LOV)". *Piccola Impresa - Small Business*, 1, 115-134. doi: 10.14596/pisb.135

Guercini S. (2005), Marketing imprenditoriale, marketing manageriale e conoscenza di mercato del vertice d'impresa, *Mercati e Competitività*, 1, 143-164.

Håkansson, H., & Snehota, I. (1989). No business is an island: the network concept of business strategy. *Scandinavian Journal of Management*, 4(3), 187-200. doi:10.1016/0956-5221(89)90026-2

Harris, S., & Wheeler, C. (2005). Entrepreneurs' relationships for internationalization: Functions, origins and strategies, *International Business Review*, 14(2), 187-207. doi:10.1016/j.ibusrev.2004.04.008

Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.

Johanson, J., & Mattsson, L.G. (1988), Internationalisation in Industrial Systems - A Network Approach", in Hood, N. and Vahlne, J.-E. (Eds.), *Strategies in Global Competition* The Stockholm School of Economics, Croom Helm ,USA.

Kuivalainen, O., Sundqvist, S., & Servais, P. (2007). Firms' degree of born-globalness, international entrepreneurial orientation and export performance. *Journal of World Business* 42 (3), 253–67. doi:10.1016/j.jwb.2007.04.010

Kulendran, N., & Wilson, K. (2000). Is there a relationship between international trade and international travel? *Applied Economics*, 32(8), 1001-1009. doi: doi:10.1016/j.jwb.2007.04.010

Lamb, P., Sandberg, J., & Liesch, P. W. (2011). Small firm internationalisation unveiled through phenomenograph. *Journal of International Business Studies*, 42, 672-693. doi: 10.1057/jibs.2011.8

Madsen, T. K., & Servais, P. (1997). The Internationalization of Born Globals: an Evolutionary Process? *International Business Review*, 6(6), 561-583. doi:10.1016/S0969-5931(97)00032-2

McDougall, P. P., Oviatt, B. M., & Shrader, R.C. (2003). A comparison of international and domestic new ventures. *Journal of International Entrepreneurship* 1(1), 59-82. doi: 10.1023/A:1023246622972

Miles, M.B., Huberman, A.M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. London: Sage.

Musso, F. (2013). *Strategie e competitività internazionale delle piccole e medie imprese: un'analisi sul settore della meccanica*. Padova: Cedam.

Musso, F. and Francioni, B. (2015), "L'approccio all'internazionalizzazione del piccolo e medio imprenditore: un'analisi sui birrifici artigianali ", in *XII Convegno annuale della Società Italiana Marketing*, Torino, 22 e 23 ottobre 2015.

Ojala, A. (2009). Internationalization of knowledge-intensive SMEs: The role of network relationships in the entry to a psychically distant market. *International Business Review*, 18, 50-59. doi: 10.1016/j.ibusrev.2008.10.002

Sharma, D. D., & Blomstermo, A. (2003). The internationalization process of Born Globals: a network view. *International Business Review* 12, 739-753. doi:10.1016/j.ibusrev.2003.05.002

Sorrentino, M. (2013). L'accounting standard overload: "l'hangman's noose" delle small business anglosassoni. *Piccola Impresa - Small Business*, 2, 85-108. doi: 10.14596/pisb.140

Torkkeli, L., Saarenketo, S., & Nummela, N. (2015). The development of network competence in an internationalized SME. In J. Larimo, N. Nummela & T. Mainela (Eds.), *Handbook on International Alliance and Network Research* (pp. 459-491): Edward Elgar Publishing.

Tunisini, A., & Bocconcelli, R. (2013). *Medie imprese in sviluppo: gli assetti relazionali*

CASE STUDY. Il ruolo dell'imprenditore e delle relazioni nello sviluppo internazionale dei birrifici artigianali
di Barbara Francioni

nei processi di integrazione post-acquisitiva. *Piccola Impresa - Small Business*, 1, 9-32. doi: 10.14596/pisb.130

Yin, R. (1994), *Case study research, Design and methods*, Sage, London.

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), 673-690. doi: 10.1057/palgrave.jibs.8400282