

LA FORMAZIONE DEL FABBISOGNO DI SERVIZI REALI ALL'INTERNAZIONALIZZAZIONE: UN MODELLO KNOWLEDGE-BASED

di Marina Vignola e Gianluca Marchi

1. Introduzione

Il tema dei servizi e delle relative politiche a sostegno dell'attività internazionale delle imprese attrae l'attenzione di studiosi e operatori da diversi anni. Soprattutto per le PMI, il ricorso ai servizi di supporto migliora l'attitudine e la performance esportativa (Czinkota, 1996; Resmini e Saviolo, 1997; Wilkinson e Brouthers, 2006), favorendo il superamento di barriere interne ed esterne allo sviluppo e riducendo i costi impliciti di una errata valutazione della strategia di entrata (Moini, 1998). I servizi all'internazionalizzazione, in particolare quelli reali¹, riducono la percezione del rischio che frena lo sviluppo internazionale dell'impresa (Diamantopoulos et al., 1993). Poiché la conoscenza ha un ruolo importante per l'attitudine delle imprese a operare nei mercati esteri (Johanson e Vahlne, 1977), favorendo l'entrata in mercati progressivamente più distanti o impegnativi in termini di risorse, il ruolo dei programmi di sostegno all'internazionalizzazione dovrebbe dunque essere quello di supportare le imprese nel colmare l'ineadeguatezza o la mancanza delle conoscenze necessarie per gestire i processi di internazionalizzazione (Dalli e Piccaluga, 1994; Gençtürk e Kotabe, 2001). Da tempo, però, gli studi hanno rilevato un basso tasso di utilizzo dei servizi (Seringhaus, 1987; Moini, 1998) e una percezione negativa diffusa sulla loro qualità, giungendo a risultati non univoci circa la capacità di perseguire gli obiettivi prefissati, sia in relazione alla loro efficacia sulla performance esportativa sia al grado di conoscenza apportato alle imprese². In effetti, a fronte dell'elevata eterogeneità di bisogni della domanda, l'offerta di servizi ha spesso prodotto strumenti di sostegno standardizzati, non in grado di soddisfare pienamente le esigenze effettive delle imprese (Dalli e Gazzarini, 1994; Naidu e Rao, 1993) e di comprendere correttamen-

¹ Le tassonomie dei programmi di sostegno all'internazionalizzazione proposti dalla letteratura sono varie; si veda Moini, 1998; Dalli e Gazzarini, 1993; Gençtürk e Kotabe, 2001; Francis e Collins-Dodd, 2004; Pagliacci, 2009.

² Per una review su questi temi si rimanda a Vignola (2009).

te le determinanti organizzative e manageriali alla base del fabbisogno di conoscenza (Czinkota, 1996).

La crisi economica recente, con il corollario di forti tagli ai bilanci pubblici, chiama la letteratura di international business ad un nuovo interesse al tema dei servizi, con nuove priorità rispetto al passato. Intanto, i problemi di internazionalizzazione delle PMI sono oggi meno legati alla sola prima entrata sui mercati esteri; mentre molto più consistenti sono gli ostacoli relativi all'operare su mercati distanti e lontani (che sono anche quelli a maggiore tasso di crescita) o all'adozione di forme di presenza più complesse rispetto all'export. In secondo luogo, le implicazioni profonde della relazione tra service management e gestione della conoscenza sembrano avere influenzato solo marginalmente gli studi sui servizi all'internazionalizzazione. In particolare, a conoscenza di chi scrive, finora la letteratura sui servizi all'internazionalizzazione ha dato relativamente poca importanza al modo in cui la conoscenza si genera e si accumula nelle imprese, e a come questo influenzi la formazione di fabbisogni cognitivi e i modelli di progettazione ed erogazione dei servizi, sia a livello pubblico che privato.

Il presente lavoro, adottando un approccio *bottom-up* (Dalli e Piccaluga, 1994), intende indagare i servizi reali³ all'internazionalizzazione partendo dall'analisi del fabbisogno conoscitivo espresso dalle imprese per entrare ed operare sui mercati esteri. Sulla base delle proposte teoriche di Eriksson et al. (1997), lo studio si propone, in particolare, di individuare le conoscenze ritenute importanti per operare nel contesto internazionale e alcune dinamiche relative al processo di formazione della conoscenza stessa, da quella necessaria per la prima entrata sui mercati esteri fino alla conoscenza utile per gestire decisioni più complesse. A questo fine, il lavoro formula e testa alcune ipotesi sulle relazioni esistenti tra diversi tipi di conoscenza internazionale delle imprese e sul ruolo esercitato per la loro formazione dalle relazioni di network. E' stato esaminato un campione di 108 imprese manifatturiere internazionalizzate, prevalentemente composto da PMI. Per ogni impresa è stata analizzata la presenza su due mercati esteri, percepiti come distanti e complessi dall'intervistato. I risultati della ricerca consentono di articolare meglio il concetto di conoscenza internazionale, identificandone la natura esplicita e tacita e la dimensione generica e specifica; indicano nuovi legami tra diverse tipologie di conoscenza e fonti di conoscenza attivabili per ridurre il fabbisogno; suggeriscono, infine, nuove modalità di definizione dell'offerta di servizi (quanto a contenuti, logiche progettuali e processi erogativi) in grado di supportare l'impresa nelle diverse fasi del processo di accumulazione di conoscenza internazionale,

³ La scelta di focalizzare lo studio sui servizi reali nasce dalla constatazione che la conoscenza del mercato estero è un fattore di elevata criticità per le imprese che si internazionalizzano. Meno rilevanti sono invece le barriere finanziarie: la loro indisponibilità non preclude la decisione di avviare un processo di sviluppo internazionale (Onetti, 2003).

in particolare in quelle caratterizzate da situazioni decisionali complesse, come l'entrata in mercati a maggiore distanza psichica e lo sviluppo di relazioni più coinvolgenti con gli attori delle modalità di entrata. Questi risultati appaiono particolarmente utili per supportare la formulazione di una teoria *knowledge-based* dei servizi reali a supporto della internazionalizzazione delle PMI in mercati distanti e con forme complesse di presenza.

L'articolo è strutturato nelle seguenti sezioni: nella prossima i principali filoni di ricerca che hanno trattato il ruolo della conoscenza nei processi di internazionalizzazione sono discussi in rapporto alle implicazioni per la domanda di servizi. La review teorica di riferimento costituisce la base per la formulazione, nella terza sezione, delle ipotesi dello studio. La metodologia, la descrizione del profilo delle imprese su cui è stata condotta l'indagine e la definizione delle variabili delle relazioni indagate sono illustrate nella quarta sezione, mentre i risultati sono presentati nella quinta. Infine, nelle ultime due sezioni vengono discussi i risultati e le implicazioni per il management e la ricerca.

2. Review teorica

La conoscenza è fattore centrale nei processi di internazionalizzazione. Fin dalle prime versioni del modello di Upssala (Johanson e Vahlne, 1977), in linea con la *learning by doing theory* (Lindblom, 1959), l'internazionalizzazione dell'impresa è descritta come un processo di accumulazione di conoscenza (relativa ai mercati esteri, alle modalità di entrata e alle attività di marketing), che progressivamente riduce la percezione del rischio implicito nell'attività estera.

In questo processo il ricorso ai servizi assume rilevanza strategica, in quanto supporta la crescita della conoscenza delle imprese (Moini, 1998; Gençtürk e Kotabe, 2001). Tuttavia, l'eterogeneità e la variabilità nel tempo dei fabbisogni cognitivi vanno a modificare la domanda di servizi delle imprese lungo l'evolvere dei loro processi di internazionalizzazione. Il cambiamento del fabbisogno cognitivo è, quindi, un punto centrale da trattare in una teoria *knowledge-based* dei servizi. L'approccio dominante in letteratura (Czinkota e Johnston, 1981; Seringhaus, 1987; Diamantopoulos et al, 1993; Naidu e Rao, 1993; Alessandrini, 1997; Francis e Collins-Dodd, 2004) lega il variare della domanda di servizi al livello di internazionalizzazione delle imprese, che cambia al variare dei differenti stadi del processo di internazionalizzazione (Costa et al., 2002). Secondo tale modello, il processo di accumulazione della conoscenza ha natura prevalentemente incrementale, guidata dalla progressiva estensione geografica dell'impresa e dal crescente grado di coinvolgimento delle forme di presenza internazionale. Più che su sistemi di ricerca formale, la comprensione dei mecca-

nismi sottostanti al processo di accumulazione della conoscenza poggia sul ruolo dell'esperienza (Johanson e Vahlne, 1977; 1990; 2006). Nel processo di internazionalizzazione le imprese costantemente apprendono dalle precedenti esperienze e utilizzano questa conoscenza per intraprendere nuove attività (Blomstermo et al., 2004). Data la natura prevalentemente incrementale dei processi di apprendimento, negli studi fin qui analizzati la conoscenza acquisita dal sistema dei servizi è soprattutto intesa a facilitare l'ingresso delle prime attività operative sui mercati esteri e il superamento delle barriere all'entrata iniziali. Mentre meno evidente appare il rilievo dato a come debbano essere progettati ed erogati i servizi finalizzati ad affrontare decisioni di internazionalizzazione più avanzate, con fabbisogni cognitivi complessi. In particolare, tali studi, pur riconoscendo la centralità della conoscenza nello sviluppo internazionale delle imprese, hanno però trattato tale dimensione come una componente implicita del processo di internazionalizzazione. Le dinamiche sottostanti alla formazione della conoscenza internazionale sono solo accennate.

Un significativo contributo al dibattito teorico viene da Eriksson et al. (1997), che estendono il concetto di conoscenza internazionale identificandone tre tipologie e studiandone le relazioni intercorrenti: la conoscenza sull'internazionalizzazione (*internationalization knowledge*) e due conoscenze specifiche di mercato (*foreign business knowledge* e *foreign institutional knowledge*). La prima componente fa riferimento ad una conoscenza *general purpose*, non relativa ad uno specifico mercato, di tipo *firm specific*, procedurale, incorporata nelle routine organizzative. Le conoscenze specifiche di mercato, invece, accrescono la capacità di cogliere opportunità e affrontare le minacce su uno specifico contesto competitivo. La *foreign business knowledge* riguarda la conoscenza della struttura del settore di uno specifico mercato, ed è quindi relativa al comportamento dei clienti, dei concorrenti e degli altri operatori con cui l'impresa interagisce. La *foreign institutional knowledge* attiene, invece, alla conoscenza delle normative di uno specifico mercato estero (sistema di regolamentazione, norme sul commercio, normative societarie e in materia di lavoro, ecc.), delle politiche di governo e del sistema culturale. Nel loro lavoro Eriksson e colleghi (1997) individuano un effetto solo indiretto della *internationalization knowledge* sulle variabili di performance, mediato dalle due determinanti della conoscenza specifica di mercato. Questa conoscenza di carattere generale supporta la formazione di *capacità d'assorbimento* (Cohen e Levinthal, 1990), che guida l'impresa nella ricerca, interpretazione e utilizzazione di informazioni specifiche necessarie alla progettazione della penetrazione di un nuovo mercato e all'implementazione di soluzioni organizzative innovative. Questo risultato ha interessanti implicazioni anche per i servizi. Poiché la conoscenza di carattere più generale è preliminare all'assorbimento di conoscenze specifiche di mercato, la sua dotazione influenza i processi di

ricerca di informazioni dell'impresa e l'efficacia di apprendimento. Nella progettazione dei servizi non basta, quindi, capire di quali informazioni e competenze l'impresa ha bisogno in un certo momento del suo processo di internazionalizzazione; ma anche di quale conoscenza dispone già per potere assorbire effettivamente la conoscenza ricercata.

In un contributo successivo, Eriksson e colleghi (2001) trovano che la *internationalisation knowledge* aumenta quanto maggiore è l'esperienza dell'impresa sui mercati esteri. Un'impresa che opera da molti anni sui mercati esteri, relazionandosi con differenti attori economici e istituzionali, sperimentando un'ampia varietà di eventi, problemi, errori, opportunità, matura nuove esperienze che accrescono la sua conoscenza (Eriksson et al., 1997; 2001), producendo varietà nello stock di conoscenza (Barkema e Vermeulen, 1998) e aumentando l'*absorptive capacity* (Eriksson e Chetty, 2003). Operare da molti anni sui mercati esteri facilita il processo di acquisizione di quello stock di conoscenze manageriali che consentono all'impresa di operare su mercati via via più distanti, utilizzando modalità di presenza sempre più complesse. L'implicazione per l'offerta di servizi è chiara: il fabbisogno di conoscenza *general purpose* varia nell'impresa in funzione dell'esperienza fino a quel momento raggiunta nella sua attività internazionale.

Ulteriori elementi utili allo sviluppo della discussione sono offerti dagli studi sulle *born global firm* (Gabrielsson e Manek Kirpalani, 2004) e da quei lavori che, andando oltre la considerazione del solo fattore esperienziale, analizzano dinamiche non incrementali nei processi di internazionalizzazione ed estendono la varietà dei modelli di acquisizione di conoscenza internazionale, come: l'acquisizione di imprese (Forsgren, 2002); l'assunzione di personale con esperienza internazionale (Barkema e Vermeulen, 1998); l'osservazione e l'imitazione di imprese *market leader* (Bonaccorsi, 1992). Questa linea di ricerca è stata soprattutto arricchita con gli studi sui business network internazionali (Johanson e Mattson, 1988; Johanson e Vahlne, 1990; Forsgren e Johanson, 1992), che evidenziano il ruolo centrale esercitato, per lo sviluppo della conoscenza, dall'intensità e dalla stabilità delle relazioni tra impresa ad altri attori dell'ambiente esterno (fornitori, clienti e concorrenti), inclusi gli attori pubblici e privati di fornitura dei servizi, e dal grado di internazionalizzazione del network (Hadley e Wilson, 2003). La rete integra la conoscenza esperienziale sviluppata internamente e facilita i processi di apprendimento. La *network experiential knowledge* (Blomstermo et al., 2004) accresce la capacità di: assorbire e comprendere il significato della conoscenza tacita relativa all'ambiente esterno; identificare opportunità o minacce che si manifestano nel mercato; comprendere le potenzialità di nuove collaborazioni; definire nuove strategie di entrata; superare le barriere istituzionali e culturali (Chetty e Eriksson, 2002). Le implicazioni per lo studio dei servizi all'internazionalizzazione anche in questo caso sono rilevanti. I fabbisogni cognitivi emergenti, che l'offerta

di servizi deve soddisfare, si riferiscono a capacità manageriali più complesse, quali quelle richieste dalla presenza in reti di relazioni estese internazionalmente, dalla gestione di collaborazioni con attori internazionali, o dall'acquisizione di imprese estere.

La discussione sin qui svolta suggerisce l'esistenza di un'elevata articolazione e complessità dei profili di fabbisogno cognitivo che l'offerta dei servizi dovrebbe soddisfare. L'analisi della letteratura suggerisce, da un lato, che esiste più di una tipologia di conoscenza in rapporto alla quale progettare l'offerta di servizi all'internazionalizzazione: sia conoscenza manageriale di tipo tacito e astratto sia conoscenza specifica relativa ai diversi mercati esteri. Dall'altro, che il fabbisogno cognitivo di un'impresa che genera la domanda di servizi cambia significativamente lungo le diverse fasi del processo di internazionalizzazione o al crescere dell'esperienza.

Di questa articolazione dei processi cognitivi vi è traccia poco evidente nella letteratura sui servizi all'internazionalizzazione, pur con qualche significativa eccezione (Kotabe e Czinkota, 1992; Costa et al., 2002). La maggior parte dei contributi, passati e recenti, concentra l'attenzione su aspetti tassonomici (sul lato della domanda e ancor più dell'offerta), sulla relativa inefficacia degli interventi e sui problemi di *mismatch* tra domanda e offerta. La natura essenzialmente cognitiva dei processi di progettazione ed erogazione dei servizi non è quasi mai posta al centro dei modelli. La domanda di servizi è analizzata in termini di funzione del servizio o di contenuti di servizio richiesti (analisi di mercato, analisi di fattibilità, piani di marketing,...), mentre fabbisogni e tipologie di conoscenza implicata restano sullo sfondo e non entrano nella spiegazione del disallineamento tra domanda e offerta. L'osservazione di questo gap nella letteratura sui servizi spinge ad andare oltre l'interesse quasi esclusivo sulle prime fasi dell'internazionalizzazione e sulla conoscenza necessaria per approcciarle. Suggerisce, inoltre, di provare a superare una rappresentazione solo incrementale dei processi di apprendimento, analizzando quelle discontinuità nei processi di accumulazione della conoscenza necessarie, ad esempio, per trasferire le routine organizzative sviluppate sul mercato domestico ai mercati internazionali o, ancor di più, per adattarle ed applicarle su mercati più distanti. Infine, poiché l'attività di fornitura di servizio, nella sua essenza, è un processo di trasferimento di conoscenza da una fonte (organizzazione erogante) ad un ricevente (impresa fruitrice), sembra importante considerare nei modelli anche la differente natura (tacita o esplicita) della conoscenza (Szulansky, 1996), così da non trascurare alcune significative determinanti dell'efficacia dei servizi e del livello di soddisfazione delle imprese destinatarie.

3. Sviluppo delle ipotesi

Uno degli obiettivi di questo lavoro è verificare quale relazione sussista tra la dotazione di conoscenze generiche e specifiche sull'internazionalizzazione possedute dalle imprese e la loro capacità di operare in modo soddisfacente in condizioni complesse di presenza sui mercati internazionali.

La percezione manageriale di quale conoscenza sia utile per analizzare uno specifico mercato estero o per scegliere la modalità di entrata più appropriata influenza l'abilità dell'impresa di risultare performante nel contesto internazionale (Eriksson et al., 1997; Hadley e Wilson, 2003; Blomstermo, et al., 2004). Si tratta sia di conoscenza generica di tipo esperienziale, sia di conoscenze di mercato (Eriksson et al., 1997). Sulla base dei tre costrutti della conoscenza così individuati nelle precedenti ricerche, è stato formulato un primo set di ipotesi:

H1a: la conoscenza sull'internazionalizzazione ha un effetto diretto e positivo sulla performance competitiva internazionale

H1b: la foreign business knowledge ha un effetto diretto e positivo sulla performance competitiva internazionale

H1c: la foreign institutional knowledge ha un effetto diretto e positivo sulla performance competitiva internazionale

Poiché, tra le finalità di questo studio, vi è quella di comprendere le modalità con cui i servizi possono modificare i fabbisogni di conoscenza internazionale delle imprese, un aspetto che interessa approfondire concerne il differente grado di trasferibilità della conoscenza in rapporto alla sua diversa articolabilità e codificabilità (Winter, 1987; Zollo e Winter, 2002). Vi è una conoscenza più facile da articolare e codificare e quindi da trasferire attraverso modelli formali (es., rapporti scritti, corsi di formazione,...), che nella letteratura sui processi di internazionalizzazione, sulla scia del tradizionale riferimento alla classificazione suggerita da Penrose (1959), è associata al costrutto di conoscenza oggettiva. Vi è poi una conoscenza che può essere acquisita prevalentemente "doing experience" (Johanson e Vahlne, 2006), attraverso soprattutto relazioni e interazioni con soggetti ambientali, conoscenza che viene normalmente ricondotta al costrutto di conoscenza esperienziale⁴. Con l'intento di evidenziare il diverso ruolo esercitato da

⁴Per una distinzione definitoria tra i costrutti di conoscenza oggettiva e conoscenza esperienziale si rimanda al seguente passo di Johanson e Vahlne (2006): "Some knowledge is easy to acquire. It can be learned by reading written material produced by the partner-objective knowledge. Some knowledge can only be learned from doing-experiential knowledge (Penrose, 1959). Such knowledge could concern for example knowledge of uncoded routines at the partner's organization. Such routines can be tacit (Polanyi, 1967). As these are not made explicit they can only be learned about in an experiential fashion and perhaps stay as tacit also with the partner" (p. 170).

queste due tipologie di conoscenza nella relazione tra servizi e processi di internazionalizzazione dell'impresa, si propone di analizzare, insieme alla dimensione esperienziale del costrutto di conoscenza sull'internazionalizzazione (EIK) già evidenziata dalla letteratura (Eriksson et al., 1997; Hadley e Wilson, 2003), anche una dimensione oggettiva di tale conoscenza *general-purpose* (OIK). EIK è conoscenza di tipo procedurale, prevalentemente tacita e incorporata nei modelli cognitivi individuali e nelle routine organizzative; è un tipo di conoscenza non facilmente articolabile e codificabile (Zollo e Winter, 2002) e che può essere acquisita prevalentemente "facendo esperienza" (Johanson e Vahlne, 2006), attraverso relazioni stabili e interazioni ripetute con clienti e altri soggetti ambientali (come relazioni di vendita e fornitura, accordi, ecc.). Ad esempio, è conoscenza di tipo prevalentemente esperienziale quella che aiuta i manager a trasferire la conoscenza dal contesto di mercato in cui è stata originata a nuovi contesti decisionali. OIK è anch'essa un tipo di conoscenza manageriale, non direttamente collegata ad uno specifico contesto di mercato, ma ha natura esplicita, è più facilmente articolabile e codificabile, ed è quindi più facilmente trasferibile attraverso canali formali (come lettura di manuali e rapporti, formazione e servizi standard di supporto all'internazionalizzazione erogati da organizzazioni pubbliche e private). Ad esempio, è la conoscenza teorico-formale riferita ai modelli di management da utilizzare sui mercati internazionali (strategie di entrata e selezione dei mercati esteri; analisi dell'attrattività dei mercati, ecc.). Se OIK e EIK sono due costrutti differenti, si può ipotizzare che anche i loro effetti sulla capacità dell'impresa di operare in condizioni di complessità dei mercati internazionali (performance competitiva internazionale) siano diversi. In particolare, considerandone la specifica natura, si ipotizza che solo EIK sia in grado di spiegare direttamente la capacità di competere in mercati complessi (Johanson e Vahlne, 1977, 1990).

H2a: la conoscenza esperienziale sull'internazionalizzazione ha un effetto diretto e positivo sulla performance competitiva internazionale

H2b: la conoscenza oggettiva sull'internazionalizzazione non ha un effetto diretto e positivo sulla performance competitiva internazionale

L'altro obiettivo fondamentale del lavoro è quello di studiare le relazioni intercorrenti tra le tipologie di conoscenza e capire sia quali conoscenze possano costituire un antecedente nella formazione delle altre, sia quali possano essere le fonti esterne, inclusi i soggetti erogatori di servizi, da cui attingere queste conoscenze.

L'idea che porta al terzo set di ipotesi è che la conoscenza *general-purpose* sull'internazionalizzazione di tipo oggettivo, scarsamente indagata dalla letteratura di international business, costituisca una variabile antecedente sia nella formazione di conoscenze generiche di tipo esperienziale, sia nella

formazione di conoscenze specifiche di mercato. La conoscenza oggettiva, di carattere esplicito e formale, è quella che rende possibile l'innescarsi di modelli di apprendimento più evoluti, compresi quelli prevalentemente basati su conoscenza tacita ed esperienziale.

H3a: la conoscenza oggettiva sull'internazionalizzazione ha un effetto diretto e positivo sulla conoscenza esperienziale sull'internazionalizzazione

H3b: la conoscenza oggettiva sull'internazionalizzazione ha un effetto diretto e positivo sulla conoscenza di business specifica di mercato

H3c: la conoscenza oggettiva sull'internazionalizzazione ha un effetto diretto e positivo sulla conoscenza istituzionale specifica di mercato

Un quarto set di ipotesi mira a studiare le relazioni tra le diverse tipologie di conoscenza e le fonti da cui sono acquisite in un contesto di network. Infatti, appare ancora scarsamente indagata la relazione tra specifici attori del network e il tipo di conoscenza che può essere acquisita da ciascuno (Hadley e Wilson, 2003), incluso i fornitori di servizi alle imprese. La diversa natura (oggettiva o esperienziale, di business o istituzionale) della conoscenza internazionale rende ragionevole supporre che l'influenza dei differenti attori di network come fonte di acquisizione della conoscenza possa variare in relazione al tipo di conoscenza:

H4: L'acquisizione delle due dimensioni della conoscenza sull'internazionalizzazione (oggettiva ed esperienziale) e delle due dimensioni della conoscenza specifica di mercato (business e istituzionale) è supportata in modo differente dai diversi attori del network

Più specificamente, si ipotizza, infine, che le diverse tipologie di conoscenza internazionale siano supportate in modo diverso, quanto a intensità ed efficacia, dagli attori dell'ambiente istituzionale sotto forma di servizi all'internazionalizzazione. In particolare, è ragionevole supporre che i servizi all'internazionalizzazione possano avere un diverso impatto sulla soddisfazione del fabbisogno cognitivo delle imprese in funzione della natura esperienziale o oggettiva della conoscenza implicata.

H5: L'acquisizione delle due dimensioni della conoscenza sull'internazionalizzazione (oggettiva ed esperienziale) e delle due dimensioni della conoscenza specifica di mercato (business e istituzionale) è supportata in modo differente dai servizi all'internazionalizzazione

4. Metodologia

4.1 Campione di indagine e raccolta dati

L'indagine è stata condotta partendo da un dataset esistente (Galli e Vignola, 2007), costituito da 894 imprese manifatturiere dell'Emilia Romagna con operazioni internazionali in essere, diversificate in termini di grado di coinvolgimento (esportazioni, accordi di collaborazione internazionale, investimenti diretti esteri). All'indagine, svolta nel 2008, hanno aderito 108 imprese, con un tasso di risposta del 12%⁵. I dati sono stati raccolti con questionario strutturato chiuso (utilizzando la scala Likert a sette punti), sottoposto in modo diretto ai direttori commerciali delle imprese del campione. Poiché l'esperienza internazionale media dei rispondenti è di 16 anni (che indica da quanti anni in media gli intervistati si occupano di operazioni sui mercati esteri), la partecipazione all'indagine di tali figure assicura l'affidabilità delle informazioni fornite.

Nel questionario, agli intervistati è stato chiesto di indicare le tipologie di conoscenze e di risorse finanziarie ritenute importanti, disponibili in impresa e acquisite presso la rete (clienti, fornitori, concorrenti, soggetti pubblici e privati erogatori di sostegni all'internazionalizzazione) per accedere ad un mercato estero di cui è stata rilevata la percezione di distanza psichica e l'intensità della relazione con gli operatori del canale. Al riguardo, ai rispondenti è stato chiesto di indicare due mercati percepiti come 'difficili' tra quelli di cui avevano un'informazione diretta⁶. In relazione alla definizione di mercato '*difficile*', è stata lasciata all'intervistato l'attribuzione di significato più vicina alla sua esperienza.

Complessivamente, sono state raccolte informazioni relative a 199 contesti decisionali di mercato (alcune imprese hanno fornito informazioni relativamente ad un solo mercato), che sono l'unità di analisi del lavoro. I dati sono stati trattati con analisi descrittive, analisi di correlazione e di regressione lineare per comprendere le relazioni tra le variabili oggetto di studio, individuate mediante analisi fattoriali degli indicatori osservati.

Il campione risulta adeguatamente diversificato per settori industriali e tipologia di operazioni estere. La dimensione media delle imprese è di 28 milioni di Euro e di 117 dipendenti, mentre la propensione media all'export è del 45% (tabella 1).

⁵ Il metodo di campionamento adottato è il metodo non probabilistico di convenienza. Il non-response bias test, calcolato rispetto al numero di dipendenti e al fatturato (Eriksson et al., 2000), è risultato non significativo.

⁶ La scelta di fare riferimento ad uno specifico contesto di mercato aiuta il rispondente a contestualizzare le risposte associate alle variabili di conoscenza, riducendo in tal modo alcuni inconvenienti metodologici connessi alla misurazione della conoscenza (Hadley e Wilson, 2003).

Tab. 1 – Principali caratteristiche delle imprese analizzate

	Tipologie imprese per classi dimensionali*			
	Piccole	Medie	Grandi	Totale
Profilo imprese				
N. imprese	52 (48%)	36 (33%)	20 (19%)	108
Fatturato (migliaia di €)*	4.991	22.274	98.148	28.004
Dipendenti*	29	85	403	117
Imprese coinvolte solo in modalità esportative	36	20	5	61
Imprese coinvolte anche in operazioni equity	16	16	15	47
Anno di costituzione*	1980	1965	1958	1971
Anno inizio prima attività export*	1993	1983	1982	1987
Prima entrata dalla costituzione*	12,44	17,81	23,90	16,35
Propensione export (%)*	39,01	48,57	55,55	45,26
Esperienza internazionale (anni: 2008 - prima entrata)*	15,84	25,50	26,45	21,37

* valori medi

♣ I parametri utilizzati per la definizione delle classi dimensionali sono quelli contenuti nelle Raccomandazioni della Commissione Europea (6 maggio 2003 C(2003) 1422), in base ai quali si definisce: PICCOLA una impresa con fatturato inferiore a 10 mln. di Euro; MEDIA una impresa con fatturato compreso tra 10 mln. e 50 mln. di euro; GRANDE un'impresa con fatturato superiore a 50 mln. di Euro.

L'81% del campione è costituito da PMI. Le piccole imprese, che costituiscono da sole quasi la metà delle imprese osservate, sono caratterizzate da una più breve esperienza internazionale (pari in media a poco meno di 16 anni) rispetto alle altre classi dimensionali e da una minore propensione all'export (pari in media al 39%)⁷.

4.2 Definizione delle variabili

Sulla base della letteratura analizzata sono state definite le scale per la misurazione delle variabili delle relazioni indagate. Tali variabili (alcune confermate dall'analisi fattoriale esplorativa) sono state ottenute calcolando la media aritmetica dei punteggi rilevati per gli indicatori (item) osservati, ponderata sulla base dei valori della matrice dei coefficienti di punteggio dei componenti. Gli indicatori sono stati misurati utilizzando una scala Likert a 7 punti. L'analisi di attendibilità, stirata dall'indice alfa di Cronbach (sempre superiore a 0,60), supporta la coerenza interna di raggruppamento degli indicatori per ciascuna delle variabili considerate.

Il primo indicatore è relativo alla misurazione della "performance competitiva internazionale", intesa più precisamente, nel caso specifico di que-

⁷ Le differenze tra medie, con riferimento ai gruppi dimensionali considerati, sono statisticamente significative in base all'analisi ANOVA univariata.

sto studio, come la capacità dell'impresa di operare su mercati internazionali caratterizzati da condizioni di complessità maggiore rispetto a quella incontrata nei mercati di tradizionale presenza. L'assunzione sottostante è che la capacità di cogliere le opportunità esistenti su mercati nuovi, diversi da quelli sui cui l'impresa tradizionalmente opera, e conseguentemente di migliorare la propria performance competitiva, dipenda dall'abilità mostrata dall'impresa nell'operare in situazioni decisionali complesse. Seguendo il suggerimento di Seringhaus (1987), come proxy della performance competitiva internazionale, sono stati utilizzati due indicatori di natura qualitativa basati sul giudizio manageriale. Il primo indicatore si riferisce alla capacità di entrare in un nuovo mercato psichicamente distante: maggiore la distanza psichica rilevata, maggiore la capacità di operare su mercati complessi.

Il secondo indicatore si connette alla capacità di gestire relazioni stabili con gli attori operanti sul mercato estero, che cambiano in funzione della modalità di entrata scelta (intermediari commerciali, agenti di vendita, personale di vendita, partner di un accordo, manager della consociata estera) (Katsikeas et al., 2000; Gençtürk e Kotabe, 2001): maggiore l'intensità della relazione, maggiore la capacità di operare adottando forme complesse di presenza. La scelta di utilizzare indicatori percettivi per l'analisi della performance legata alla dotazione di conoscenza internazionale dell'impresa non è nuova in questa tipologia di studi.

Ad esempio, Eriksson et al. (1997) utilizzano come variabile output le valutazioni percettive dei manager circa i costi necessari per procurarsi le risorse richieste dall'internazionalizzazione: minori sono i costi percepiti, maggiore è la performance della conoscenza già posseduta dall'impresa. La scelta di un indicatore qualitativo è confortata, più indirettamente, anche dagli studi sull'impatto che attività ad elevata intensità cognitiva, quali i servizi reali sull'internazionalizzazione, hanno sulla performance esportativa. Il contributo dei servizi alla performance non appare significativo con riferimento a criteri quantitativi, come l'incremento del volume delle vendite all'export; mentre assume significatività solo in relazione a criteri qualitativi, in grado di rappresentare la più complessiva posizione competitiva dell'impresa (Gençtürk e Kotabe, 2001). Sulla base di queste considerazioni, il costrutto della performance competitiva internazionale è stato rilevato utilizzando una scala costituita da 9 item. I primi 4 sono stati individuati sulla base della definizione di distanza psichica di Johanson e Vahlne (1977): ai rispondenti è stato chiesto di confrontare il mercato domestico con il mercato estero selezionato in termini di sistema culturale, legislativo, economico e politico.

Gli altri cinque item (impegno per il perseguimento di reciproci interessi, scambio di conoscenze, fiducia nelle scelte operative e strategiche, livello di dipendenza, supporto reciproco) misurano l'intensità della rela-

zione con gli attori della modalità di entrata scelta per operare nello specifico mercato estero (Katsikeas et al., 2000; Gençtürk e Kotabe, 2001). La variabile "performance competitiva internazionale" (PERF) presenta un Cronbach's α pari a 0,79.

Le variabili relative alla conoscenza internazionale sono state definite sulla base delle tre dimensioni utilizzate da Eriksson et al. (1997), adattate per meglio specificarne i costrutti originali (Hadley e Wilson, 2003) e per includere quelle tipologie di conoscenze che le imprese possono acquisire mediante i servizi (Kotabe e Czinkota, 1992; Francis e Collins-Dodd, 2004). Per ciascun indicatore di conoscenza internazionale considerato, è stato rilevato il giudizio dell'intervistato sul livello di conoscenza disponibile e ritenuta importante per entrare nel mercato. Ciascun costrutto, ottenuto ponderando i giudizi di dotazione e importanza, presenta un Cronbach's α superiore o uguale a 0,68.

Per la conoscenza sull'internazionalizzazione sono state utilizzate due scale (tabella 2). Seguendo le indicazioni di Hadley e Wilson (2003), la prima è un'estensione della originaria scala a 2 di Eriksson et al. (1997) basata solo sulla conoscenza esperienziale all'estero.

Tale scala adattata è costituita nel presente studio da 5 item: esperienza internazionale manageriale, esperienza relativa alla identificazione delle opportunità dei mercati esteri, esperienza nell'adattamento del marketing mix, esperienza nel marketing planning internazionale, esperienza nella cooperazione internazionale. La seconda scala, costituita da 4 item, introduce conoscenze formali riguardanti l'attività estera, più facilmente codificabili e trasferibili (tabella 2): conoscenze relative alla gestione finanziaria delle transazioni commerciali, conoscenze relative ai programmi di agevolazione all'attività estera, conoscenze relative alle modalità possibili di contatto degli attori esteri, conoscenze relative a studi di fattibilità su accordi internazionali e IDE. La conoscenza sull'internazionalizzazione, ampliata rispetto all'originale formulazione di Eriksson et al. (1997), è quindi costituita da una componente esperienziale (EIK) e da una componente oggettiva (OIK).

I due costrutti *market-specific* della conoscenza internazionale sono stati anche questi definiti sulla base di Eriksson et al. (1997), recependo gli adattamenti suggeriti da Hadley e Wilson (2003). A partire da una scala a 13 item, attraverso un'analisi fattoriale sono stati derivati, come atteso, i due costrutti di *foreign business knowledge* (FBK) e *foreign institutional knowledge* (FIK) (tabella 2).

Tab. 2 – Conoscenza internazionale: variabili e indicatori

	Valori medi Importanza *	Valori medi Disponibilità**
Conoscenza esperienziale sull'internazionalizzazione (EIK) (Cronbach's α , 0,76)	5,39	4,08
Esperienza manageriale internazionale	5,71	4,16
Esperienza manageriale nel marketing planning internazionale	4,96	3,47
Esperienza manageriale nell'adattare le leve di marketing mix	5,23	3,95
Esperienza manageriale nell'identificare opportunità sui mercati esteri	6,13	4,97
Esperienza manageriale nel cooperare con altre imprese	4,92	3,86
Conoscenza oggettiva sull'internazionalizzazione (OIK) (Cronbach's α , 0,68)	4,49	3,42
Conoscenze formali relative alla gestione finanziaria delle transazioni commerciali	5,37	4,37
Conoscenze formali relative ai programmi di agevolazione all'attività estera	4,11	2,97
Conoscenze formali relative a come contattare i potenziali collaboratori esteri	5,23	4,07
Conoscenze formali relative a studi di fattibilità su accordi internazionali e IDE	3,25	2,26
Conoscenza di business specifica di mercato (FBK)^{a,b} (Cronbach's α , 0,78)	5,47	3,92
Conoscenze relative al comportamento dei concorrenti locali	5,25	3,74
Conoscenze relative ai canali di distribuzione locali	5,07	3,49
Conoscenze relative al comportamento d'acquisto dei clienti locali	5,49	3,7
Conoscenze su potenziali interlocutori esteri (intermediari, agenti, partner)	5,68	3,93
Conoscenze relative all'attrattività del mercato	5,86	4,75
Conoscenza istituzionale specifica di mercato (FIK)^{a,b} (Cronbach's α , 0,81)	4,43	3,45
Conoscenze relative a procedure doganali e assicurative del mercato	5,14	4,02
Conoscenze relative alle norme/certificazione degli standard di qualità	5,18	4,34
Conoscenze su sistema giuridico locale un materia societaria e contrattuale	3,86	2,81
Conoscenze relative al sistema finanziario e dei cambi del mercato	4,39	3,7
Conoscenze sul sistema delle infrastrutture locali (sistema logistico e trasporti)	4,15	3,25
Conoscenze culturali di business e linguistiche dedicate al mercato	4,89	3,66
Conoscenze relative ai programmi per attrarre investitori stranieri	3,42	2,34
Risorse finanziarie (RFT) (Cronbach's α, 0,62)	3,25	2,55
Risorse finanziarie per attività di comunicazione (partecipazione a fiere)	4,99	3,79
Risorse finanziarie per la realizzazione di investimenti diretti	3,02	2,57
Risorse finanziarie per la partecipazione a gare e appalti internazionali	1,59	1,41
Risorse finanziarie per la concessione di credito commerciale agli operatori esteri	3,44	2,68

Risorse finanziarie per coperture assicurative contro il rischio paese (politico, economico, di cambio)	3,45	2,71
Risorse finanziarie per studi di fattibilità accordi non equity e investimenti diretti	2,05	1,67
Risorse finanziarie per la formazione professionale di manager e personale	3,76	2,69

* (1=per niente importante; 7=del tutto importante);

** (1=per niente disponibile; 7= del tutto disponibile)

^a Analisi dei componenti principali con metodo di rotazione Oblimin; i due costrutti hanno autovalori maggiori di 1 e varianza totale spiegata superiore al 50%.

^b Un item con factor loading minore di 0,50 è stato eliminato: "conoscenze relative al sistema di fornitura locale"

Rispetto ai fabbisogni di conoscenza per l'internazionalizzazione, una prima osservazione affidata all'analisi descrittiva esplicita con chiarezza il divario esistente tra la piccola impresa e le altre due classi dimensionali. La piccola dimensione mostra una dotazione di conoscenze generiche e specifiche di mercato sistematicamente inferiore alle medie e grandi imprese (differenze di valori medi statisticamente significative, supportate dall'analisi ANOVA univariata). La media impresa, in quanto a dotazioni, appare sostanzialmente allineata alla grande, con la sola eccezione della conoscenza *general-purpose* di carattere oggettivo dove il divario con la grande impresa si ripresenta con nettezza.

Per analizzare il ruolo svolto dal business network nel supportare l'impresa nell'acquisizione di conoscenza sull'internazionalizzazione, per ogni item dei costrutti di conoscenza internazionale (EIK, OIK, FBK, FIK) l'intervistato ha espresso un giudizio sull'intensità del supporto ricevuto da clienti, fornitori, concorrenti e istituzioni pubbliche e private erogatrici di supporti all'internazionalizzazione. La tabella 3 descrive la diversa importanza dei componenti del network (fornitori, clienti, concorrenti, ambiente istituzionale) nel determinare il soddisfacimento del fabbisogno cognitivo (Cronbach's α sempre maggiore di 0,66).

Tab. 3 – Intensità della conoscenza supportata dal business network e dall'ambiente istituzionale - valori medi* e (Cronbach's α)

	Fornitori	Clienti	Concorrenti	Ambiente istituzionale
Conoscenza esperienziale sull'internazionalizzazione (EIK)	1,46 (0,68)	4,09 (0,80)	2,43 (0,78)	1,67 (0,89)
Conoscenza oggettiva sull'internazionalizzazione (OIK)	1,35 (0,69)	2,45 (0,78)	1,54 (0,84)	2,72 (0,66)
Conoscenza di business specifica di mercato (FBK)	1,38 (0,72)	3,67 (0,85)	2,34 (0,79)	1,70 (0,80)
Conoscenza istituzionale specifica di mercato (FIK)	1,26 (0,73)	2,40 (0,89)	1,40 (0,92)	1,96 (0,83)

* (1=per niente supportata; 7=del tutto supportata)

Il ruolo informativo dei clienti appare particolarmente importante per la conoscenza che può essere acquisita prevalentemente su base esperienziale, indipendentemente dalla classe dimensionale d'impresa considerata. L'ambiente istituzionale rappresenta, invece, una fonte di conoscenza principalmente utilizzata per l'acquisizione di conoscenza formale, soprattutto sotto forma di fornitura di servizi. Il livello di utilizzo dell'ambiente istituzionale come fonte di conoscenza resta peraltro piuttosto basso, sebbene le PMI tendano ad utilizzarlo in misura maggiore, rispetto alle grandi imprese, per acquisire conoscenza relativa al business degli specifici mercati esteri. Il soggetto più frequentemente contattato è il sistema bancario, seguito da associazioni di categoria e camere di commercio (tabella 4).

Tab. 4 – Soggetto istituzionale a cui le imprese si rivolgono più frequentemente per acquisire informazioni su internazionalizzazione e mercati esteri

	N. imprese	Percentuale
Sistema Bancario Locale / Nazionale	38	36,2
Confindustria Regionale / Nazionale	17	16,2
CCIAA (Camera di commercio locale)	14	13,3
Associazione di Categoria	14	13,3
ICE (Istituto Nazionale per il Commercio con l'Estero)	9	8,6
SACE (Servizi assicurativi del Commercio estero)	8	7,6
SIMEST (Società Italiana per le Imprese all'estero)	3	2,9
Unione Europea	2	1,9
Totale rispondenti	105	100,0
Non hanno risposto	3	

Le tipologie di servizi più richieste riguardano le informazioni relative all'analisi di mercato e ai servizi finanziari, seguite dalle informazioni di carattere doganale e assicurativo (tabella 5).

Tab. 5 – Tipologia di servizi all'internazionalizzazione più frequentemente utilizzati

	N. imprese	Percentuale
Analisi mercato	23	27,4
Finanziamenti e consulenza finanziaria	23	27,4
Copertura doganale e assicurativa	11	13,1
Servizi a sostegno delle transazioni commerciali	9	10,7
Consulenza legale	6	7,1
Partecipazione e organizzazione fiere	6	7,1
Gestione comunicazione istituzionale	6	7,1
Totale rispondenti	84	100,0
Non hanno risposto	24	

Nello studio sono state inserite tre variabili di controllo. La prima è costituita dalle risorse finanziarie (RFT) (tabella 2). È stato chiesto all'intervistato

di esprimere un giudizio, su una scala a 7 punti, relativamente al livello di risorse finanziarie disponibili e ritenute importanti per entrare nel mercato. Il costrutto, ottenuto ponderando i giudizi di dotazione e importanza, presenta un indice di affidabilità interna pari a 0,62. È interessante osservare, come si evince dall'analisi descrittiva (tabella 2), che il livello di importanza attribuita alle risorse finanziarie quale elemento per accedere sui mercati esteri considerati difficili è significativamente basso e sempre inferiore ai livelli assegnati alle conoscenze indagate. La seconda variabile è la dimensione dell'impresa, misurata in termini di classi dimensionali (piccola, media, grande) sulla base del fatturato (SIZE). Tale variabile è stata inclusa nell'analisi delle relazioni tra le variabili di conoscenza indagate (EIK, OIK, FBK e FIK) poiché risulta ad esse correlata, come emerso anche in altri studi (Hadley e Wilson, 2003). La terza variabile si riferisce all'esperienza dell'impresa nell'attività internazionale (ESP), misurata come differenza tra l'anno di rilevazione dell'indagine (2008) e la prima entrata sui mercati esteri.

I valori medi e i coefficienti di correlazione dei costrutti precedentemente descritti sono riportati in appendice A (matrice di correlazione). Dall'analisi di correlazione emerge qualche prima indicazione sulla struttura delle relazioni tra le variabili. Si osserva come la correlazione tra PERF e EIK sia la più elevata tra tutte le forme di conoscenza indagate e che queste ultime risultino sempre più correlate con l'indicatore di performance competitiva sui mercati complessi rispetto alle risorse finanziarie (RFT). La variabile dimensione di impresa (SIZE), invece, per quanto correlata positivamente con la performance, lo è meno rispetto all'esperienza (ESP).

5. Risultati

Queste prime indicazioni sono state oggetto di ulteriore verifica mediante le analisi di regressione riportate nelle tabelle 6 e 7, al fine di testare le relazioni ipotizzate. La multicollinearità non pone problemi (VIF è sempre inferiore o uguale a 1,32). Come si evince dalla tabella 6 (Modello 1), la H1a è verificata: la conoscenza esperienziale sull'internazionalizzazione (EIK) influenza direttamente il livello della performance competitiva nei mercati internazionali, rappresentata come la capacità dell'impresa di operare in condizioni di complessità di presenza sui mercati esteri. Le conoscenze specifiche di mercato (FBK e FIK), invece, non spiegano direttamente la performance competitiva (H1b e H1c non supportate)⁸. Anche le risorse

⁸I risultati non sono in linea con quanto emerso in Eriksson et al. (1997). Riteniamo che questo possa dipendere dalla diversità sia degli indicatori usati per misurare la conoscenza sull'internazionalizzazione e la variabile dipendente, sia soprattutto dalla diversità del contesto di decisione analizzato.

finanziarie non sono significative. Relativamente a quest'ultimo dato, unitamente a quanto emerso dall'analisi descrittiva (tabella 2), si conferma l'idea che ciò che rileva per le imprese nell'accesso ai mercati esteri più complessi è la dotazione di conoscenze e meno quella di risorse finanziarie. Le ipotesi 2a e 2b predicono che la performance competitiva non sia dipendente allo stesso modo dai due costrutti della conoscenza *general-purpose* sull'internazionalizzazione. Come atteso (tabella 6, Modello 2), l'effetto di EIK è ancora significativo e positivo (H2a verificata), mentre la variabile OIK aggiunta al modello non appare rilevante (H2b verificata). Questo risultato rafforza l'idea che OIK e EIK siano due costrutti di conoscenza internazionale tra loro diversi⁹.

Tab. 6 – Analisi di regressione^a per performance competitiva (PERF) con conoscenze internazionali, risorse finanziarie, dimensione ed esperienza internazionale

Variabili indipendenti	Variabile dipendente PERF	
	Modello 1	Modello 2
(Costante)	2,695 (***)	2,674(***)
Variabili di conoscenza		
EIK	0,470 (***)	0,472(***)
OIK		-0,092
FBK	-0,098	-0,098
FIK	0,067	0,068
Variabili di controllo		
RFT	0,015	0,018
SIZE	0,011	0,002
ESP	0,172 (*)	0,170(*)
R ²	0,26	0,26
Adjusted R ²	0,25	0,25
F	26,16 (***)	25,75(***)
df	148	146

^a Regressione lineare, metodo per passi

*** $p < 0,001$; ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$

⁹ Leggendo il dato in termini di impatto sulla performance competitiva internazionale dei contenuti dei servizi all'internazionalizzazione, il risultato è in linea con quanto emerso da alcuni studi sul tema (Walters, 1983; Seringhaus, 1987) secondo i quali solo i servizi che forniscono *experiential market knowledge* hanno un effetto positivo sulla performance, mentre i servizi che forniscono *objective market knowledge* non risultano rilevanti.

Col terzo set di ipotesi si misura l'effetto antecedente di OIK sulle altre tre tipologie della conoscenza internazionale (EIK, FIK e FBK) e si stimano le loro relazioni reciproche (tabella 7). I tre modelli di regressione hanno tutti valori di R^2 fortemente significativi. OIK risulta un fattore predittivo sia di EIK che anche dei due costrutti della conoscenza specifica di mercato: FBK e FIK (H3a, H3b e H3c verificate). Anche FBK mostra un effetto causale su EIK, mentre ciò non si verifica per FIK.

Tab. 7 – Analisi di regressione^a per le variabili della conoscenza internazionale con business network, dimensione e esperienza internazionale

Variabili indipendenti	Variabili dipendenti			
	EIK	FBK	FIK	OIK
(Costante)	4,786(*)	6,749(**)	5,214(**)	4,592(*)
Variabili di conoscenza				
OIK	0,351(***)	0,340(***)	0,417(***)	
FBK	0,189(**)		0,115	
FIK	-0,041	0,122		
Variabili di network^b				
KCL	0,256(***)	0,298(***)	0,097	0,223(**)
KCR	0,141(*)	0,118	0,080	0,016
KAI	-0,035	0,060	0,294(***)	0,278(***)
KF	-0,010	-0,045	0,078	0,012
Variabili di controllo				
SIZE	-0,065	0,007	0,144	0,273(***)
ESP	0,011	0,208(**)	0,073	0,069
R^2	0,42	0,29	0,32	0,21
Adjusted R^2	0,40	0,28	0,31	0,20
F	30,72(***)	22,86(***)	39,15(***)	15,66(***)
df	177	173	170	178

^a Regressione lineare, metodo per passi

^b Per ciascun costrutto della conoscenza, KCL, KCR, KAI, KF indicano il supporto ricevuto dagli attori della rete (CL=cliente; CR=concorrente; AI=ambiente istituzionale; F=fornitori) nell'acquisizione della relativa conoscenza

*** $p < 0,001$; ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$

Come supposto, le differenti fonti di network hanno un impatto esplicativo diverso sui quattro costrutti della conoscenza internazionale, ad eccezione dei fornitori che non risultano mai rilevanti (H4 verificata). Mentre

i clienti sono una fonte importante per EIK, FBK e OIK, i concorrenti (tramite l'osservazione dei loro comportamenti) hanno un effetto leggermente significativo solo su EIK (tabella 7).

Infine, il flusso di conoscenza derivante dall'ambiente istituzionale (organizzazioni che offrono servizi all'internazionalizzazione) esercita un impatto significativo solo sulle conoscenze oggettive *general purpose* (OIK) e *market specific* (FIK) (H5 verificata) (tabella 7).

È interessante osservare, inoltre, come l'impatto dell'esperienza internazionale (ESP) – qui usata come variabile di controllo – sulle diverse tipologie di conoscenza non sia uniforme (tabella 7), poiché influenza positivamente solo FBK, mentre non mostra nessun effetto significativo su EIK, FIK e OIK. Ultimo dato di rilievo è l'irrilevanza della dimensione dell'impresa (SIZE) sul livello di conoscenza internazionale, con la sola considerevole eccezione della conoscenza oggettiva di carattere generale (OIK) che appare invece fortemente dipendere dalla dimensione.

6. Discussione e implicazioni per il management

I risultati hanno implicazioni per lo studio dei processi di accumulazione della conoscenza internazionale e per i servizi all'internazionalizzazione.

L'importanza della conoscenza sull'internazionalizzazione per la performance competitiva internazionale dell'impresa, già emersa in altri studi (Eriksson et al., 1997; Hadley e Wilson, 2003), e per contro la scarsa rilevanza attribuita alle risorse finanziarie (Onetti, 2003), sono confermate. Questo lavoro contribuisce, però, a capire meglio come l'effetto della conoscenza sulla performance vari in relazione al grado di complessità del contesto decisionale: maggiore è la complessità e la novità di una decisione da prendere, maggiore è l'importanza che assume la componente esperienziale della conoscenza sull'internazionalizzazione per il successo della decisione. In assenza di tale patrimonio esperienziale, la disponibilità di informazioni sulle caratteristiche del mercato target (FBK e FIK) non è garanzia di accesso e successo su tale mercato.

Analizzando, poi, le relazioni tra i quattro differenti costrutti della conoscenza internazionale, i risultati suggeriscono che la conoscenza sull'internazionalizzazione di tipo formale e oggettivo (OIK), anche se non spiega direttamente la capacità di operare bene in condizioni complesse di mercato, è però decisiva nel favorire la formazione delle altre tipologie di conoscenza, quella generale di tipo esperienziale e le due conoscenze *market-specific*. Data la natura più esplicita e codificata della conoscenza implicata, OIK si forma soprattutto attraverso il ricorso a processi educativi formali e sfrutta l'efficienza del mercato del lavoro nel codificare i profili di competenza delle risorse umane e nel renderli disponibili a costi accettabili. Tra

le conoscenze specifiche di mercato, è solo quella di business che favorisce lo sviluppo di conoscenza manageriale di tipo esperienziale; mentre la conoscenza di carattere istituzionale non sembra avere effetto sui processi di accumulazione della conoscenza esperienziale necessaria per raggiungere buone performance in mercati diversi e più complessi.

Da questi risultati derivano alcune prime implicazioni importanti per il processo di formulazione ed erogazione dei servizi: a) interventi a supporto della conoscenza manageriale *general purpose* dell'impresa devono differenziarsi in funzione del carattere esplicito-oggettivo o tacito-esperienziale di cui si compongono i differenti costrutti di tale conoscenza; b) maggiore la complessità dei nuovi compiti decisionali, maggiore l'importanza del fabbisogno cognitivo esperienziale; c) conoscere la dotazione e il tipo di conoscenze possedute dall'impresa al momento dell'intervento è utile per verificare l'esistenza di deficit nella capacità d'assorbimento di nuova conoscenza. Quest'ultima implicazione è particolarmente importante, perché ne deriva che anche interventi informativi relativi a mercati vicini a quello d'origine possono non risultare efficaci se l'impresa assistita non ha le minime conoscenze formali per riconoscerne l'importanza e applicarle a decisioni concrete. Anche poi quando le decisioni di internazionalizzazione sono più complesse, è presumibile che interventi a supporto di conoscenze manageriali di tipo esperienziale possano risultare più efficaci quando abbinati ad altri interventi atti a rafforzare la conoscenza di carattere teorico-formale di supporto.

Altri risultati interessanti si connettono al modello di acquisizione della conoscenza internazionale. La capacità dell'impresa di sviluppare relazioni di network funziona da stimolo allo sviluppo della conoscenza internazionale, accelerandone il processo in misura maggiore rispetto agli effetti indotti da un semplice accumulo d'esperienza interno all'impresa. Inoltre, il contributo degli attori del network alla crescita della conoscenza internazionale dell'impresa appare specializzarsi per tipologia di conoscenza. Gli attori istituzionali (camere di commercio, istituti per il commercio estero, sistema bancario) danno maggiore supporto all'acquisizione di conoscenze oggettive, sia *general purpose* (OIK) che specifiche di mercato (FIK), data la natura prevalentemente codificata e tecnica della conoscenza da essi trasferibile all'impresa (attraverso studi di mercato; assistenza legale; studi di fattibilità; seminari di formazione; missioni; supporti alla partecipazione a fiere; servizi di interpretariato). Mentre non significativo è il contributo diretto dato dall'ambiente istituzionale alla conoscenza manageriale di carattere esperienziale (EIK) e *market specific* di tipo business (FBK), la cui fonte principale di acquisizione è costituita dai clienti.

Questi risultati riflettono bene il modello di formulazione ed erogazione dei servizi all'internazionalizzazione che è stato finora dominante. La gran parte degli interventi di supporto, soprattutto di parte pubblica, assumen-

do il carattere di processi di trasferimento di conoscenza esplicita, è andata a rafforzare prevalentemente quella parte di conoscenza, generale o specifica di mercato, di carattere oggettivo. Si tratta di conoscenza fondamentale per impostare la strategia di prima entrata nei mercati internazionali. Nelle prime fasi, quando il livello di esperienza internazionale è basso o nullo, i supporti sono richiesti per acquisire l'iniziale stock di conoscenza manageriale generica per avviare l'attività esportativa (Czinkota, 1996). Forniscono le dotazioni cognitive di base necessarie per affrontare e superare i primi ostacoli dello sviluppo internazionale (come le barriere istituzionali), per reperire e assorbire la conoscenza più specifica relativa ai mercati di prima entrata e consentire i primi accumuli di conoscenza esperienziale. Questa, a sua volta, consente di intensificare la presenza sui mercati culturalmente prima più vicini, poi più lontani, e con modalità a maggiore coinvolgimento. Tuttavia, quando l'obiettivo dell'intervento è supportare l'azione dell'impresa in contesti di internazionalizzazione più difficili, l'apporto di conoscenza offerto dai servizi è stato finora molto limitato, almeno nelle valutazioni delle imprese del campione. In queste fasi, per supportare maggiormente l'acquisizione di conoscenza sull'internazionalizzazione di tipo esperienziale, i servizi offerti devono adattarsi ai diversi contesti di impresa e alla natura principalmente tacita di tale conoscenza manageriale. Questo adattamento riguarda sia la progettazione dei contenuti di servizio che i processi di erogazione.

La maggiore complessità dei contesti decisionali implica una produzione di contenuti di servizio in grado di estendersi oltre una dimensione prettamente informativa di intervento (Pagliacci, 2009), orientandosi verso servizi a contenuto cognitivo più complesso, ad esempio finalizzati ad accrescere la capacità di leggere i comportamenti dei concorrenti (benchmarking, case histories di successo, ...); aumentare la capacità di interagire in modo più strutturato ed efficace con gli attori esteri dei canali; favorire lo sviluppo di forme di presenza nel mercato estero a maggiore coinvolgimento (accordi contrattuali complessi, joint venture, acquisizioni,...).

La natura prevalentemente tacita della conoscenza implicata in questa tipologia di servizi rende decisamente più complesso anche il processo di erogazione. Il trasferimento di conoscenza connesso alla fornitura di servizi può avvenire con successo solo quando si creano condizioni di forte interazione tra soggetto erogante e soggetto ricevente, mediante forme di co-progettazione del contenuto effettivo della prestazione (Alessandrini, 1997), processi di integrazione organizzativa non banali, tempi lunghi di collaborazione e investimenti significativi da parte dell'impresa cliente, che vanno oltre il costo effettivo della prestazione di servizio. La soddisfazione di questi fabbisogni cognitivi passa quindi per l'innescarsi di processi di apprendimento che non derivano da stratificazioni inerziali di pratiche e dalla generazione spontanea di routine, ma si generano attraverso la pre-

disposizione e l'uso di meccanismi abilitatori del trasferimento di conoscenza adatti alla natura della conoscenza da scambiare: creazione di spazi condivisi di lavoro, *boundary objects* (Brown e Duguid, 1998) per superare la distanza cognitiva tra soggetti, adattamenti delle routine organizzative e costituzione di *template* per favorire il trasferimento di conoscenza ambigua e complessa (Winter e Szulansky, 2001).

Tale modello d'interazione per la fornitura di un servizio può assumere la forma, ad esempio, di programmi di *temporary management*, che assistono l'impresa nella gestione di decisioni complesse, quali l'entrata in mercati esteri distanti, l'individuazione e la gestione della relazione con partner in contesti caratterizzati da elevate differenze culturali, economiche e legislative. Il manager temporaneo, nel suo periodo di permanenza in impresa, fornisce conoscenza utile allo sviluppo di un progetto internazionale particolarmente importante per l'impresa o favorisce il miglioramento della capacità d'impresa di organizzare l'attività all'estero (partecipazione a fiere, gestione della rete di vendita sui mercati internazionali, gestione degli ordini esteri e dei flussi logistici, avvio e gestione della relazione con un partner locale, rilocalizzazione produttiva, apertura di filiali, e così via). In questo caso, il processo di erogazione del servizio assume una natura complessa e viene a dipendere da una progettazione organizzativa ad hoc da parte dell'impresa ospitante, che si rende necessaria sia per consentire l'integrazione dell'attività del *temporary manager* nei processi decisionali e operativi di impresa sia per facilitare l'apprendimento dell'organizzazione e favorire l'accumulazione interna all'impresa di conoscenze utili a riprodurre tali attività anche quando il periodo di co-presenza del manager esterno si conclude.

La discussione dei risultati induce ad alcune riflessioni anche sul rapporto tra servizi all'internazionalizzazione e dimensione d'impresa. La macro-evidenza che si osserva è che i fabbisogni cognitivi per l'internazionalizzazione delle piccole imprese – come atteso – sono più elevati, sia rispetto alle medie che alle grandi imprese. I divari appaiono più consistenti soprattutto nelle conoscenze *general-purpose* di tipo formale ed oggettivo (OIK), che sono propedeutiche all'acquisizione di quelle conoscenze esperienziali necessarie per operare all'estero in condizioni di maggiore complessità. In questo caso il gap è significativo anche tra medie e grandi dimensioni. Le grandi imprese, in virtù di alcuni tratti che sono loro tipici (tasso più elevato di managerializzazione e scolarizzazione delle risorse umane, budget più ampi per il marketing strategico, personale dedicato all'analisi dei mercati), possiedono le dotazioni maggiori di questa conoscenza oggettiva. Questi risultati fanno capire come per le PMI resti ancora elevato il potenziale di domanda per quei servizi all'internazionalizzazione finalizzati al conseguimento di conoscenza oggettiva e formale, che sono i servizi su cui l'offerta, soprattutto di natura pubblica, si è tradizio-

nalmente concentrata. La carenza di servizi relativi alla conoscenza di tipo esperienziale accomuna, invece, le imprese di tutte le dimensioni, facendo emergere, per questo tipo di fabbisogni cognitivi, nuovi spazi importanti di intervento per la progettazione di servizi evoluti di internazionalizzazione (Moini, 1998). Poiché però questi interventi, affinché si traducano in effettivo apprendimento, implicano per l'impresa ricevente un consistente investimento di tipo organizzativo nell'interazione con il fornitore di servizi, ci si può attendere che – in assenza di correttivi l'efficacia del servizio offerto per queste tipologie più evolute di supporto sia maggiore nelle imprese di grandi dimensioni.

La crescente complessità nei modelli di erogazione e fruizione dei servizi all'internazionalizzazione ha portato, di conseguenza, negli ultimi anni, ad una riconfigurazione degli strumenti di intervento anche in molti programmi regionali di supporto alla internazionalizzazione. Alcune recenti esperienze di policy, come ad esempio quella del programma SPRING per la regione Lombardia o quella dell'Asse 2 - POR FESR 2007-2013 per la regione Emilia Romagna, sono state caratterizzate dall'abbandono di logiche di intervento basate su iniezioni spot di risorse e conoscenze a favore delle imprese beneficiarie, agevolando invece l'adozione di strumenti di supporto centrati su processi più duraturi e articolati di accompagnamento delle PMI nelle loro attività internazionali, soprattutto attraverso il ricorso a figure professionali (*export temporary manager; network manager*) dedicate temporaneamente ad un progetto d'internazionalizzazione pensato e voluto dalle imprese stesse.

Un ulteriore elemento va considerato. I fabbisogni conoscitivi collegati all'operatività in contesti decisionali complessi non si manifestano sempre in maniera esplicita presso le imprese, specialmente quelle di più piccola dimensione, dove più rari sono i processi decisionali sviluppati in forma sistematica e analitica. Molto spesso la carenza di conoscenza utile per affrontare situazioni internazionali complesse, o comunque diverse rispetto al passato, genera una domanda di servizi che assume natura latente (Dalli e Piccaluga, 1994; Buratti, 1997), che non sfocia cioè in un'esplicita richiesta di supporto. Questo appare tanto più vero quanto più la domanda latente riguarda servizi potenziali ad alto contenuto di specializzazione cognitiva, rispetto ai quali l'impresa non dispone di una capacità d'assorbimento adeguata, anche solo per individuare l'esistenza di eventuali fonti esterne di supporto conoscitivo. Sotto questo profilo, un ruolo importante di intermediazione nei servizi all'internazionalizzazione a favore della piccola impresa può essere assunto dalle associazioni di categoria. Queste organizzazioni, attraverso la predisposizione di processi formativi ad hoc, possono facilitare l'emergere, presso le imprese associate, di fabbisogni latenti di conoscenza per l'internazionalizzazione; attraverso la messa a punto di sistemi di accreditamento per consulenti e *temporary manager*, possono sup-

portare le imprese nel valutare le competenze specifiche dei professionisti esterni e la loro corrispondenza con i fabbisogni cognitivi emersi; attraverso la diffusione di maggiori competenze relative all'analisi formale di mercato e al business planning, possono favorire l'accesso degli associati alle risorse finanziarie che sono erogate da fonti pubbliche (fondi UE, fondi regionali,...) o che derivano da investimenti di rischio di soggetti privati (private equity, venture capital).

7. Conclusioni

L'adozione di un approccio *knowledge-based* allo studio dei servizi per l'internazionalizzazione consente di affrontare in modo diverso il classico problema del *mismatch* tra offerta e domanda di servizi. Con questa impostazione, il fuoco dell'analisi si sposta sul grado di complessità dei processi di trasferimento di conoscenza implicata e sulla relazione tra entità e natura della nuova conoscenza ricercata dall'impresa e conoscenza già posseduta. La comprensione del grado di evoluzione del fabbisogno cognitivo dell'impresa emerge come un fattore centrale per cogliere meglio l'eterogeneità dei bisogni e progettare un'offerta di servizi all'internazionalizzazione più adeguata ai differenti contesti decisionali, sia in termini di contenuti che di processi di erogazione. L'adozione di un modello *knowledge-based* appare coerente con l'intento di supportare le PMI nell'entrata in quei mercati emergenti dove oggi la crescita è maggiore, ma per i quali più consistenti sono gli ostacoli all'accesso, soprattutto quando le imprese cercano di andare oltre logiche puramente esportative e indirette di presenza e di adottare modi di entrata a maggiore coinvolgimento, come ad esempio gli accordi di collaborazione con un partner locale. Si è convinti che gli avanzamenti in questa direzione di ricerca possano dare un importante contributo per rimuovere alcune delle barriere che si frappongono ad una crescita nel tasso di utilizzo dei servizi di supporto all'internazionalizzazione da parte delle piccole e medie imprese.

Le limitazioni di questo lavoro aprono spazi per la ricerca futura. Sul piano metodologico, sono stati oggetto di misurazione solo i legami causali diretti tra le variabili; in altri termini, non è stato stimato se e in che modo ogni legame è rafforzato o indebolito da un altro. La comprensione delle relazioni causali tra i costrutti della conoscenza indagati per descrivere il processo di accumulazione della conoscenza, può essere dunque migliorata adottando modelli ad equazioni strutturali (Eriksson et al., 2000). Inoltre, un disegno di ricerca longitudinale, a supporto di modelli realmente dinamici del processo di accumulazione della conoscenza internazionale, consentirebbe di definire più compiutamente il ruolo del tempo nella formazione di ciascuna determinante della conoscenza. Infine, sul piano

dell'avanzamento del dibattito concettuale, prendendo le mosse dai risultati ottenuti in questo lavoro, appare promettente investire nella direzione di un approfondimento sul tema delle relazioni tra management dei servizi e teorie della conoscenza che, per quanto ampiamente dibattuto nel campo del management, ha fino ad oggi influenzato solo marginalmente gli studi sui servizi all'internazionalizzazione. In questo articolo è stato mosso qualche primo passo in questa direzione di integrazione, che non tocca solo la sfera teorica, con l'importazione più compiuta nei modelli di international business di alcuni costrutti già sperimentati nei campi del management strategico e dell'organizzazione; ma anche l'ambito metodologico, con la necessità di fare avanzare la conoscenza su indicatori e nuove scale in grado di migliorare la capacità di comprensione dei fenomeni studiati.

*Marina Vignola
Università degli studi di Modena e Reggio Emilia
Dipartimento di Economia Aziendale
marina.vignola@unimore.it*

*Gianluca Marchi
Università degli studi di Modena e Reggio Emilia
Dipartimento di Economia Aziendale
gianluca.marchi@unimore.it*

Riassunto

Il presente studio indaga i servizi reali all'internazionalizzazione partendo dall'analisi del fabbisogno conoscitivo delle imprese per entrare ed operare sui mercati esteri. Prendendo le mosse da Eriksson et al (1997), lo studio analizza il processo di accumulazione della conoscenza internazionale, contribuendo a capire come varia il ruolo dei diversi costrutti della conoscenza in relazione al grado di complessità del contesto decisionale. A tal fine, viene condotta una indagine quantitativa su un campione di 108 imprese internazionalizzate. I risultati della ricerca empirica suggeriscono nuove modalità di definizione dell'offerta di servizi, in grado di leggere l'evoluzione nei processi di accumulazione della conoscenza e utili a individuare deficit nella capacità di assorbimento di nuova conoscenza. Questi modelli sono particolarmente utili per sostenere i processi di internazionalizzazione delle PMI.

The formation of needs for internationalization assistance: A knowledge-based model

Abstract

Starting from the recognition of firm's knowledge gaps, this explorative study investigates the formation of needs for internationalization assistance. Drawing on Eriksson et al. (1997), the international knowledge accumulation process is analyzed. The aim is to shed light on how the role of different knowledge constructs varies in relation to the decision frame complexity and the related impact on demand for assistance programs. We test the hypotheses on a sample of 108 internationalized firms. Findings suggest that new service models, in support of firm's internationalization, are to be based on a deeper understanding about how the international knowledge develops and changes along its accumulation process. These models are helpful to drive and favor the internationalization processes of SMEs.

Classificazione Jel: M - Business Administration and Business Economics; Marketing; Accounting

Parole chiave (Keywords): servizi all'internazionalizzazione; servizi reali; conoscenza internazionale, piccole e medie imprese, processi di internazionalizzazione; business network (international assistance programs, information assistance, international knowledge, small and medium enterprises, internationalization process, business network).

Bibliografia

- Alessandrini S. (1997), I servizi reali all'internazionalizzazione delle imprese. Aspetti teorici e metodologie di analisi, Il Mulino, Bologna
- Barkema H, Vermeulen F. (1998), International expansion through start-up or acquisition: a learning perspective, *Academy of Management Journal*, vol. 41 n. 1, pp. 7-26
- Blomstermo A., Eriksson K., Linstrand A., Sharma D. D. (2004), The perceived usefulness of network experiential knowledge in the internationalizing firm, *Journal of International Management*, vol. 10, pp. 355-373
- Bonaccorsi A. (1992), On the relationship between firm size and export intensity, *Journal of International Business Studies*, vol. 23 n. 4, pp. 605-635
- Brown J. S., Duguid P. (1998), Organizing knowledge, *California Management Review*, vol. 40, n. 3, pp. 90-111
- Buratti N. (1997), Sviluppo internazionale e fabbisogno di informazioni delle piccole-medie imprese, in Cafferata R., Genco P. (a cura di), *Competitività, informazioni e internazionalizzazione delle piccole-medie imprese*, Il Mulino, Bologna.
- Chetty S., Eriksson K. (2002), Mutual commitment and experiential knowledge in mature international business relationship, *International Business Review*, vol. 11, pp. 305-324
- Cohen W., Levinthal D. (1990), Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation, *Administrative Science Quarterly*, 35, pp. 128-152
- Costa P., Esposito G.F., Torre M. (2002), Piccole e medie imprese e processi di internazionalizzazione: considerazioni sui servizi reali per lo sviluppo della presenza sui mercati esteri, *Piccola impresa/Small business*, n. 1
- Czinkota M.R (1996), Why national export promotions?, *International Trade Forum*, vol. 2
- Czinkota M.R, Johnston W. J. (1981), Segmenting U.S. Firms for Export Development, *Journal of Business Research*, vol. 9, pp. 353-365
- Dalli D., Gazzarini M. (1993), I servizi all'internazionalizzazione: una rassegna della letteratura, *Commercio*, n. 49, pp. 59-95
- Dalli D., Gazzarini M. (1994), Servizi di supporto all'export: Selettività degli interventi e progettazione ad hoc, *Economia e politica industriale*, n. 82
- Dalli D., Piccaluga A. (1994), Processi esportativi, ricerche di mercato all'estero e servizi di supporto all'export: un'indagine empirica in Toscana, *Sinergie*, vol. 12, n. 33
- Diamantopoulos A., Shlegelmilch B.B., Tse K.Y. (1993), Understanding the role of export promotion marketing assistance: empirical evidence and research needs, *European Journal of Marketing*, vol. 27 n. 4, pp. 5-18
- Eriksson K., Chetty S. (2003), The effect of experience and absorptive capacity on foreign market knowledge, *International Business Review*, vol. 12, pp. 673-695
- Eriksson K., Johanson J., Majkgard A., Sharma D.D. (1997), Experiential knowledge and cost in the internationalisation process, *Journal of International Business Studies*, vol. 28 n. 2, pp. 337-360
- Eriksson K., Johanson J., Majkgard A., Sharma D.D. (2000), Effect of Variation on Knowledge Accumulation in the internationalisation process, *International Studies of Management and Organization*, vol. 30 n. 1, pp. 26-44
- Eriksson K, Johanson J., Majkgård A., Sharma D. D. (2001), Time and Experience in the Internationalization Process, *Zeitschrift fur Betriebswirtschaft*, Vol. 71, N° 1, p. 21-43
- Forsgren M., Johanson J. (a cura di), (1992), *Management Networks in International Business*, Gordon and Breach
- Forsgren M. (2002), The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: a critical review, *International Business Review*, vol. 11, pp. 257-277
- Francis J., Collins-Dodd C. (2004), Impact of export promotion programs on firm competencies, strategies and performance. The case of Canadian high-technology SMEs, *International Marketing Review*, vol. 21, n. 4/5, pp. 474-495
- Gabrielsson M., Manek Kirpalani V.H. (2004), *Born Globals: How to reach new business*

space rapidly, *International Business Review*, vol 13, pp. 555-571

Galli G., Vignola M. (2007), Gli investimenti diretti all'estero: Le principali direttrici di sviluppo, in Bursi T. (a cura di), *I processi di internazionalizzazione delle piccole e medie imprese della provincia di Modena. Il ruolo degli investimenti diretti all'estero*, FrancoAngeli

Gençtürk E.F., Kotabe M. (2001), The Effect of Export Assistance Program Usage on Export Performance: A contingency Explanation, *Journal of International Marketing*, vol. 9 n. 2, pp. 51-72

Hadley R.D., Wilson H. I.M. (2003), The network model of internationalisation and experiential knowledge, *International Business Review*, vol. 12, pp. 697-717

Johanson J., Mattson L.-G. (1988), *Internationalization in Industrial Systems – A Network Approach*, in Buckley P. J., Ghauri P. (edited by), (1993), *The internationalization of the firm. A reader*, Academic Press

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*, vol. 8 n. 1, pp. 23-32

Johanson J., Vahlne J.-E. (1990), Mechanism of Internationalization, *International Marketing Review*, vol. 7 n. 4, pp. 11-24

Johanson J., Vahlne J.-E. (2006), Commitment and Opportunity Development in the Internationalization Process: A Note on the Uppsala Internationalization Process Model, *Management International Review*, vol. 46 n. 2, pp. 165-178

Katsikeas C. S., Leonidou L. C., Morgan N. A. (2000), Firm-level Export Performance Assessment: Review, Evaluation, and Development, *Journal of Academy of Marketing Science*, vol. 28, n. 4, pp. 493-511

Kotabe M. e Czinkota M.R. (1992), State government promotion of manufacturing exports: a gap analysis, *Journal of International Business Studies*, vol. 23, n. 4, pp. 637-658

Lindblom C.E. (1959), The science of muddling through, *Public Administration Review*, 19, 1: 79-88

Moini A.H. (1998), Small firms exporting: how effective are government export assistance programs?, *Journal of Small Business Management*, vol. 36 n. 1, pp. 1-15

Naidu G.M., Rao T.R. (1993), Public Sector Promotion of Exports: A Needs-Based Approach, *Journal of Business Research*, vol. 27, pp. 85-101

Onetti A. (2003), *Internazionalizzazione d'impresa e agevolazioni finanziarie. Evidenze di un'analisi empirica*, Quaderni Facoltà di Economia dell'Università dell'Insubria, n. 10

Pagliacci F. (2009), I servizi all'internazionalizzazione delle PMI in Italia: un'analisi del matching tra domanda e offerta, in Della Bella C., Pagliacci F., Vignola M. (a cura di), *Servizi reali e finanziari per l'internazionalizzazione delle imprese*, Franco Angeli, Milano

Penrose E. (1959), *The Theory of the Growth in the Firm*, Basil Blackwell, London

Polanyi M. (1967), *The Tacit Dimension*, Garden City, New York: Anchor 1967

Resmini L., Saviolo S. (1997), L'impatto dei servizi reali all'internazionalizzazione sulle piccole e medie imprese: un'analisi empirica, in Alessandrini S. (1997), *I servizi reali all'internazionalizzazione delle imprese. Aspetti teorici e metodologie di analisi*, Il Mulino, Bologna

Seringhaus F.H.R. (1987), The Role of Informational Assistance in Small Firm's Export Involvement, *International Small Business Journal*, vol. 5 n. 2, pp. 26-36

Szulansky G. (1996), Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practices within the firm, *Strategic Management Journal*, 17, pp. 27-43

Vignola M. (2009), La formazione del fabbisogno di servizi all'internazionalizzazione: la proposta di un modello interpretativo, in Della Bella C., Pagliacci F., Vignola M. (a cura di), *Servizi reali e finanziari per l'internazionalizzazione delle imprese*, Franco Angeli, Milano

Walters P. (1983), "Export"/Information sources- a study of/their usage and utility, *international marketing review*, Vol. 1 n2, pp. 33-43

Wilkinson T., Brouters L. E. (2006), Trade promotion and SME export performance, *International Business Review*, vol. 15, pp. 233-252

Winter S.G. (1987), Knowledge and competence as strategic assets, in Teece D. (a cura di), The competitive challenge – Strategies for industrial innovation and renewal, Ballinger, Cambridge

Winter S.G., Szulansky G. (2001), Replication as strategy, Organization Science, Vol. 12, n. 6, pp. 730–743

Zollo M., Winter S.G. (2002), Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities, Organization Science, 13, pp. 339-351

Appendice A – Matrice di correlazione (media e deviazione standard)

	Media	Deviazione std.	PERF	EIK	OIK	FBK	FIK	RFT	SIZE	ESP
PERF^a	4,76	1,28	1							
EIK^b	23,67	9,27	,421 **	1						
OIK^b	18,39	9,21	,285 **	,526 **	1					
FBK^b	22,35	9,12	,185 **	,436 **	,481 **	1				
FIK^b	17,74	9,11	,213 **	,252 **	,531 **	,357 **	1			
RFT^b	10,54	6,65	,162 *	,288 **	,295 **	,358 **	,367 **	1		
SIZE^c	1,75	0,77	,182 *	,159 *	,313 **	,244 **	,264 **	,274 **	1	
ESP^d	21,37	10,86	,204 **	0,09	0,123	,233 **	0,11	0,101	,421 **	1

* sig. < 0,05 (2-code)

** sig. < 0,01 (2-code)

^a valori medi (1-7)

^b valori medi ponderazione importanza per disponibilità (1-49)

^c (1=piccola; 2=media; 3=grande)

^d valori medi anni (2008-1a entrata)