

LA FORMAZIONE DEL FABBISOGNO DI SERVIZI  
ALL'INTERNAZIONALIZZAZIONE:  
LA PROPOSTA DI UN MODELLO INTERPRETATIVO

*di Marina Vignola\**

### **1. Introduzione**

Negli ultimi anni, a fronte dell'intensificarsi del processo di globalizzazione, si è andata diffondendo nei singoli Paesi la tendenza allo sviluppo di politiche economiche a sostegno dell'attività internazionale delle imprese, attività che in Italia assume particolare importanza tenuto conto della perdita di competitività, nel contesto internazionale, della complessiva economia nazionale, e della conseguente contrazione della quota di mercato mondiale. Dal punto di vista del soggetto erogante, l'offerta di programmi di supporto all'internazionalizzazione è volta a favorire lo sviluppo delle imprese nell'arena internazionale al fine di dare impulso all'economia nazionale, aumentare l'occupazione, migliorare la bilancia commerciale e incrementare le entrate fiscali (Seringhaus 1987; Kotabe e Czinkota, 1992). Dal punto di vista delle imprese beneficiarie, la possibilità di usufruire di tali programmi dovrebbe favorire l'attitudine esportativa, il superamento dei problemi connessi all'attività oltre confine, l'accumulazione di conoscenze fondamentale per poter competere con successo sui mercati esteri (Seringhaus, 1987). Diversi studiosi ritengono che le imprese, in particolare quelle di piccole e medie dimensioni, potrebbero beneficiare dei programmi di sostegno all'internazionalizzazione, se questi riuscissero a soddisfarne i bisogni (Czinkota, 1982; Cavusgil, 1983; Gronhaug e Lorentzen 1983; Reid, 1984; Denis e Depelteau 1985; Seringhaus 1984, 1987; Cavusgil e Naor 1987)

Gli interventi di politica economica in oggetto hanno però incontrato notevoli limiti e non sempre hanno riscosso il successo atteso, come testimoniato dal basso tasso di utilizzo di tali misure da parte dei potenziali utenti, riscontrato non solo nell'esperienza italiana ma anche in quelle straniere (Dalli, Gazzarini, 1994; Naidu, Rao, 1993, Moini, 1998).

---

\* L'autore ringrazia la Prof.ssa Giovanna Galli e i Proff. Gianluca Marchi e Giuseppe Nardin per gli utili suggerimenti ricevuti in fase di stesura del presente lavoro.

In tempi caratterizzati da crisi economica, forti tagli ai bilanci pubblici, e conseguente competizione per le priorità degli interventi statali, una attenta analisi dell'efficacia di tali interventi e del loro rendimento atteso è dunque necessaria, per comprendere come rendere compatibili gli obiettivi dei programmi ai risultati ottenuti (in modo da identificarne i costi e i benefici), al fine di meglio destinare la spesa in politiche effettivamente adeguate allo scopo.

Questa tematica ha riscosso l'interesse di una parte della letteratura sui processi di internazionalizzazione delle imprese. Le critiche mosse all'efficacia ed efficienza degli interventi di supporto all'internazionalizzazione trovano un elemento comune in letteratura: oltre al problema del livello di conoscenza di tali programmi da parte dei potenziali utenti, della duplicazione degli sforzi e della credibilità della fonte, il problema cruciale ravvisato è quello della genericità e standardizzazione dei servizi offerti, formulati per soddisfare un numero elevato di potenziali utenti contribuendo in tal modo ad ampliare il divario tra la domanda e la loro offerta (Dalli, Gazzarini, 1993, 1994). L'idea diffusa è che tali interventi non siano di fatto pianificati sulla base della preventiva analisi delle esigenze delle imprese, da cui potrebbe generarsi la potenziale domanda di servizi. Affinché uno strumento di sostegno (pubblico o privato) possa essere utile a migliorare la performance internazionale delle imprese, è ormai consolidata in letteratura l'idea che tali strumenti debbano essere ritagliati sulle specifiche esigenze delle imprese, le quali si modificano in relazione allo stadio evolutivo del loro processo di internazionalizzazione (Seringhaus e Rosson, 1990; Naidu, Rao, 1993; Dalli, Gazzarini, 1994; Kumcu et al. 1995; Moini, 1998). La conoscenza dei fattori che determinano o inibiscono il processo di espansione estera – e quindi la comprensione dei bisogni delle imprese – è il prerequisito per creare efficaci programmi di supporto all'internazionalizzazione (Moini, 1998). Adottando una logica di mercato – e dunque la prospettiva della domanda – tale approccio si basa sulla consapevolezza che un adeguato modo di operare sia quello di adattare l'offerta alla domanda di servizi, e dunque di adottare, nell'attività dell'operatore pubblico, un approccio basato sulla segmentazione della domanda (Dalli, Gazzarini, 1994). Quest'ultimo, definito *bottom-up*, si contrappone all'approccio indifferenziato dell'offerta di servizi di tipo *top-down*, che segue una logica di orientamento al prodotto, tesa a minimizzare i costi dell'offerta piuttosto che a soddisfare le esigenze dell'utilizzatore.

Gli studi che si sono focalizzati sull'efficacia dei sostegni all'internazionalizzazione hanno prevalentemente concentrato l'attenzione sul modo in cui misurare l'impatto di tali sostegni sulle performance esportative, adot-

tando l'orientamento basato sulla segmentazione della domanda in relazione al grado di coinvolgimento internazionale delle imprese. Centrale in tale orientamento è la constatazione, ormai consolidata in letteratura (Bilkey e Tesar, 1977; Johanson e Vahlne, 1977; Johanson e Wiedesheim-Paul, 1975), che le imprese a differenti stadi del processo di internazionalizzazione maturano differenti conoscenze, competenze e risorse che consentono loro di superare gli ostacoli insiti nell'attività oltre confine (Francis e Collins-Dodd, 2004). Le imprese considerano lo sviluppo estero come una strategia altamente rischiosa a causa della mancanza di conoscenze e informazioni relativamente ai mercati esteri, ragione per la quale esse, soprattutto se di piccole dimensioni, evitano l'incertezza dei mercati esteri concentrando la loro attività sul mercato nazionale (Wilkinson, Brouthers, 2006). Sull'attitudine delle imprese ad impegnarsi sui mercati esteri un importante ruolo è quindi svolto dalla conoscenza, quale elemento che riduce la percezione di rischio che accompagna il processo di internazionalizzazione, in accordo con la teoria degli stadi di sviluppo internazionale (Bilkey e Tesar, 1977; Johanson e Vahlne, 1977; Johanson e Wiedesheim-Paul, 1975). Un importante ruolo dei programmi di sostegno all'internazionalizzazione è dunque quello di supportare le imprese nel superamento dei problemi dovuti alla mancanza di informazione ed esperienza nella gestione dei processi di internazionalizzazione, aiutando l'impresa a colmare l'inadeguatezza o la mancanza delle opportune conoscenze (Dalli e Gazzarrini, 1993; Dalli e Piccaluga, 1994; Moini, 1995; Resmini e Saviolo, 1997; Gençtürk e Kotabe, 2001). L'analisi dei fabbisogni delle imprese che si internazionalizzano è quindi l'analisi del fabbisogno di conoscenze che queste manifestano nelle diverse fasi di sviluppo internazionale, la cui corretta comprensione consente una opportuna definizione delle politiche economiche.

Rimane tuttavia un limite conoscitivo, che consiste nel comprendere come si formano i bisogni dell'impresa man mano che questa progredisce nel suo livello di coinvolgimento internazionale, e come questi bisogni impattano sulla sua capacità di controllare la complessità dei mercati esteri. Per effetto dei meccanismi di accumulazione della conoscenza, non tutte le tipologie di conoscenze hanno un effetto diretto su tale capacità di controllo; alcune sono mediate dall'accumulazione di altra conoscenza. Inoltre, le fonti di acquisizione di conoscenza possono essere diverse: le imprese apprendono interagendo con il loro business network (costituito da clienti, fornitori, concorrenti) con cui scambiano conoscenza e informazioni relative ai mercati esteri. Tali alternative per l'acquisizione di conoscenza non sono sempre sostituibili le une alle altre, per cui alcuni tipi di conoscenza

sono acquisite da alcune fonti piuttosto che da altre (Dalli e Gazzarrini, 1993).

Nella misura in cui i servizi all'internazionalizzazione aiutano l'impresa a colmare il deficit informativo per favorirne il processo di internazionalizzazione, è quindi opportuno comprendere come avviene il processo di accumulazione della conoscenza internazionale e come le imprese la acquisiscono.

Sulla base di queste considerazioni, abbracciando l'approccio *bottom-up*, il presente studio si propone indagare la formulazione dei servizi di supporto all'internazionalizzazione partendo dall'analisi del fabbisogno conoscitivo delle imprese necessario per entrare ed operare sui mercati esteri. Attingendo alle teorie sui processi di internazionalizzazione della scuola svedese, lo studio si propone in particolare di analizzare non solo quali conoscenze sono ritenute importanti per operare nel contesto internazionale, ma anche come queste si generano e come l'accumulazione di alcune tipologie di conoscenze ne favorisce l'acquisizione di nuove, affinché il complessivo processo di formazione della conoscenza possa avere impatto sulla capacità dell'impresa di gestire le relazioni con gli attori dei mercati esteri, in particolare di quelli geograficamente e culturalmente distanti dal mercato domestico. Sul processo di accumulazione della conoscenza è inoltre indagato il ruolo delle relazioni di network, comprendendo le relazioni con i clienti, i fornitori, i concorrenti e le istituzioni pubbliche e private erogatrici di sostegni all'internazionalizzazione.

Il lavoro è strutturato nelle seguenti sezioni: nella prima si presentano i principali filoni di ricerca che si sono focalizzati sulla domanda di servizi all'internazionalizzazione; tale review è integrata dagli studi che hanno analizzato il ruolo della conoscenza e dell'apprendimento nei processi di internazionale, nel cui ambito si colloca il ruolo del business network come fonte di apprendimento. La review teorica di riferimento costituisce la base per la formulazione del modello e delle ipotesi, presentate nella seconda sezione, che descrivono le relazioni tra le determinanti della conoscenza e come queste, in virtù del processo di accumulazione, impattano sulla capacità dell'impresa di affrontare la complessità internazionale, misurata in termini di entrata in nuovi mercati e di gestione delle relazioni con gli operatori di tali mercati. La metodologia e la descrizione delle variabili utilizzate nel modello sono illustrate nella terza parte. Nella quarta vengono presentati i risultati delle analisi di regressione per testare, su un campione di imprese manifatturiere, il modello e le ipotesi formulate. La quinta sezione, infine, presenta alcune implicazioni in termini di formulazione dei servizi all'internazionalizzazione.

## 2. Review teorica

### *2.1 La domanda di sostegni all'internazionalizzazione*

Molte imprese, in particolare quelle di piccole e medie dimensioni, percepiscono l'entrata sui mercati esteri come una strategia innovativa, che consente loro di diversificare il portafoglio mercati, per trarne vantaggio dai differenziali nei tassi di crescita, e di apprendere confrontandosi con realtà caratterizzate da sistemi culturali differenti e quindi da diverse strutture della domanda e dell'offerta, fonti importanti di stimolo per l'innovazione. Al contempo però le imprese percepiscono l'espansione estera come una strategia altamente rischiosa, a causa degli ostacoli reali o percepiti, che ne limitano la capacità di captare le potenzialità di sviluppo oltre confine. A causa di ciò, un numero significativo di imprese non esporta, oppure avvia processi di internazionalizzazione solo in modo del tutto occasionale e sporadico. Molte imprese, in particolare quelle di piccole e medie dimensioni, manifestano un atteggiamento fortemente prudentiale rispetto all'attività esportativa. I manager di tali imprese tendono a vedere principalmente i rischi di tale attività, atteggiamento provocato dalle barriere all'internazionalizzazione sia interne (gap informativo relativo ai mercati esteri, livello di adeguatezza delle risorse umane dedicate alla gestione estera, orientamento e attitudine internazionale del management, scarsità di risorse finanziarie), sia esterne (costi commerciali, attività logistiche, trasporto, pratiche assicurative, barriere doganali, differenze culturali, economiche, politiche). (Cavusgil, 1980; Czinkota, 1982; Kotabe e Czinkota, 1992). Diversi studi (Moini, 1998; Onetti, 2003; Gabrielli et al, 2007) hanno rilevato che le barriere all'internazionalizzazione maggiorate percepite non sono di natura finanziaria: per quanto importanti, la loro disponibilità non preclude la decisione di avviare un processo di sviluppo internazionale. Peraltro, tra le difficoltà incontrate dalle imprese, ed in particolare quelle di piccole dimensioni, l'accesso al credito assume maggiore problematicità rispetto al costo dello stesso (Onetti, 2003). L'elemento connotato da maggiore criticità è invece rappresentato dal livello di conoscenza del mercato estero e dalla capacità di individuare le opportunità in esso potenzialmente presenti. A causa della mancanza di informazioni circa il sistema politico, economico, legislativo e culturale del mercato estero, e il comportamento dei clienti e dei concorrenti, molti manager percepiscono in modo maggiore i rischi insiti nell'attività esportativa rispetto alle potenzialità che il commercio internazionale può offrire, inibendo in tal modo sia l'avvio sia l'espansione del processo esportativo (Czinkota, 1996; Wilkinson, Brouthers, 2006). Al con-

trario, riducendo il gap informativo si accresce la familiarità dei mercati, in particolare di quelli caratterizzati da maggiore distanza geografica e culturale, riducendo in tal modo l'incertezza a cui le imprese esportatrici sono esposte e, conseguentemente, i costi di una errata valutazione. È quindi importante che le imprese raccolgano e utilizzino le informazioni prima di entrare in nuovi mercati o di prendere decisioni critiche, per poter opportunamente sfruttare anche in ambito internazionale i vantaggi competitivi di cui esse godono (Souchon et al. 2003; Foften e Rustad, 2005).

L'obiettivo prioritario dei programmi di sostegno all'internazionalizzazione dovrebbe quindi essere quello di fornire servizi reali, come ricerche di mercato, consulenze, formazione, per aiutare le imprese nell'acquisizione della conoscenza necessaria per superare gli ostacoli reali e percepiti e per accrescere la consapevolezza e l'interesse circa le potenzialità derivanti dall'attività esportativa (quale opzione di crescita e sviluppo). In tal modo, si riduce la percezione del rischio che altrimenti frenerebbe o limiterebbe lo sviluppo internazionale (Diamantopoulos et al., 1993; Alessandrini, 1997). Perseguendo tali obiettivi, i supporti all'internazionalizzazione potrebbero favorire il maggiore coinvolgimento delle imprese sui mercati esteri e migliorarne la competitività e la performance esportativa (Seringhaus, 1986; Seringhaus e Rosson, 1990; Seringhaus e Botshen, 1991; Diamantopoulos et al., 1993; Czinkota, 1996; Wilkinson, Brouthers, 2006)<sup>1</sup>. Tali interventi sono rivolti in particolare alle imprese di piccole dimensioni che maggiormente difettano in risorse, competenze, conoscenze ed esperienza indispensabili per operare sui mercati esteri, consentendo loro di completare le risorse interne con competenze e risorse esterne (Seringhaus, 1986). Con riferimento ai programmi di natura finanziaria, poiché, come rilevato, le difficoltà finanziarie sperimentate dalle imprese riguardano l'accesso al credito anziché il suo costo, gli interventi dovrebbero consistere nella concessione di garanzie a sostegno del finanziamento, piuttosto che nella concessione di agevolazioni per ridurre gli oneri finanziari (Onetti, 2003)<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Per una review sull'efficacia ed efficienza dei programmi di sostegno all'internazionalizzazione dal punto di vista dei soggetti erogatori, si veda Gillispie e Ridde (2004).

<sup>2</sup> Onetti (2003) rileva che la maggior parte degli interventi agevolativi in Italia sono volti a finanziarie operazioni di investimenti diretti all'estero (IDE), che rappresenta la modalità di internazionalizzazione meno diffusa, in particolare nelle imprese di piccole e medie dimensioni, maggiormente rappresentative del tessuto economico italiano. Motivo per cui si ritiene che questo strumento sia sovradimensionato rispetto ai percorsi tipici di sviluppo internazionale delle imprese, che ricorrono maggiormente alle modalità esportative, interessando quindi un numero esiguo di imprese. Inoltre, si ritiene che le imprese che decidono di investire all'estero investano indipendentemente dall'opportunità di usufruire di agevolazioni finanziarie, che quindi "non costituiscono un incentivo agli investimenti, ma una sorte di

Ciò spiega l'atteggiamento dei governi di molti Paesi che, nonostante i problemi di bilancio e di equità ed efficienza nell'allocazione della spesa pubblica, investono in modo significativo nei programmi di promozione dell'internazionalizzazione (Bedotto e Resmini, 1997).

Tuttavia, a dispetto delle ragioni fin qui analizzate che propendono a favore di tali programmi, diversi studi forniscono risultati non chiari circa la loro efficacia, e dunque la capacità di tali interventi di raggiungere gli obiettivi prefissati, in modo da assicurare un uso efficiente delle risorse investite (Kotabe e Czinkota, 1992; Dalli, Gazzarini, 1994; Dalli, Piccaluga, 1994; Kumcu et al., 1995; Resmini e Saviolo, 1997; Wilkinson, Brouters, 2006). Diversi studi rilevano che il livello di conoscenza dei programmi di supporto internazionale è molto basso; inoltre le imprese hanno una percezione piuttosto negativa di tali programmi; infine, il loro tasso di utilizzo è contenuto (Diamantopoulos et al., 1993).

Data la criticità del tema, la letteratura economica, sia italiana che estera, si è a lungo interessata allo studio della efficacia degli strumenti di sostegno all'internazionalizzazione, sottolineandone l'importanza per la competitività delle imprese esportatrici. Le aree tematiche principalmente investigate riguardano: i sostegni utilizzati, in relazione allo stadio di sviluppo internazionale; la loro efficacia sulla performance esportativa (Seringhaus, 1986; Czinkota e Johnston, 1981; Naidu e Rao, 1993; Kumcu et al, 1995; Moini, 1998; Francis and Collins-Dodd, 2004); il grado di conoscenza dei sostegni (Ramaswami and Yang, 1990; Cavusgil and Czinkota, 1990; Moini, 1998; Kumcu et al, 1995).

Le tassonomie dei programmi di sostegno all'internazionalizzazione proposti dalla letteratura sono vari<sup>3</sup>. Una prima classificazione distingue tra servizi reali (promozione, assistenza, contatto con operatori esteri, formazione, informazione) e servizi finanziari e assicurativi (per una rassegna si veda Dalli, Gazzarini, 1993). Diamantopoulos et al. (1993) distinguono invece tra programmi di sostegno di tipo indiretto e programmi di sostegno di tipo diretto. I primi includono tutti i tipi di supporto relativi a: produttività, ricerca e sviluppo, supporto alle innovazioni tecnologiche; sviluppo settoriale; misure fiscali come incentivi agli investimenti (sia a livello settoriale che di impresa). Sono interventi di tipo indiretto in quanto non sono disegnati specificamente per le attività esportative ma possono generare in futuro benefici anche su tale piano. I programmi di tipo diretto sono invece di-

---

premio a posteriori per le aziende che realmente effettuano IDE" (Onetti, 2003, p. 7). Ad analogo risultato si perviene anche nell'indagine presentata in questo lavoro.

<sup>3</sup> Si rinvia per una più ampia disamina sul tema al lavoro di Pagliacci F., L'evoluzione dell'offerta di servizi all'internazionalizzazione in Italia, contenuto nel presente volume.

segnati per migliorare la capacità esportativa dell'impresa, e per colmare le carenze strutturali, come il livello di conoscenza ed esperienza internazionale. Tali programmi includono interventi come: servizi relativi a informazioni di mercato e consulenze in materia di export marketing; programmi di assistenza alle imprese nella definizione delle modalità di entrata sui mercati esteri; servizi di natura finanziaria a copertura dei rischi commerciali; organizzazione di seminari; supporti alla partecipazione a fiere (Seringhaus, 1986; Moini, 1998; Kotabe e Czinkota, 1992; Francis Collins-Dodd, 2004; Gençturk e Kotabe, 2001). Focalizzando invece principalmente l'attenzione sui servizi che forniscono un contributo all'accumulazione della conoscenza, altri studi (Crick e Czinkota, 1995; Gençturk e Kotabe, 2001) distinguono tra supporti che forniscono conoscenza informativa (*informational knowledge*) e supporti che forniscono conoscenza esperienziale accumulata attraverso il processo di *learning by doing* (*experiential knowledge*). La conoscenza informativa è erogata attraverso programmi di assistenza relativa alla definizione delle modalità esportative, workshop, seminari; mentre la conoscenza esperienziale è conferita supportando le imprese nell'avvio di accordi con i buyer stranieri, organizzando missioni commerciali, fiere, fornendo ricerche di mercato internazionali. La conoscenza di tipo esperienziale è ritenuta particolarmente critica per le imprese di piccole dimensioni (Seringhaus, 1986).

L'elemento che accomuna i diversi studi sulla domanda di servizi all'internazionalizzazione è che tale domanda varia al variare delle caratteristiche delle imprese e che quindi la formulazione e l'erogazione delle azioni di supporto non può prescindere dall'analisi delle loro esigenze. Queste si differenziano in relazione ai diversi stadi di sviluppo internazionale delle imprese, e quindi al grado di coinvolgimento sui mercati esteri (in termini di entrata in nuovi e distanti mercati e di modalità di entrata), all'ambiente competitivo, e all'esperienza maturata dall'impresa (Seringhaus, 1986; Seringhaus, 1990; Diamantopoulos et al, 1993; Naidu, Rao, 1993; Crick e Czinkota, 1995; Czinkota, 1996, Moini, 1998; Francis Collins-Dodd, 2004). La tesi sottostante a questo approccio è che l'analisi delle differenze tra le imprese nei differenti stadi di internazionalizzazione offre utili indicazioni e implicazioni per la definizione di efficaci sostegni internazionali (Czinkota e Johnston, 1981; Cavusgil e Czinkota, 1990; Czinkota, 1996; Naidu e Rao, 1993; Moini, 1998). Lo sviluppo internazionale viene descritto facendo riferimento alla teoria degli stadi (Bilkey e Tesar, 1977; Johanson e Vahlne, 1977; Johanson e Wiedesheim-Paul, 1975) secondo la quale l'espansione internazionale è vista come un percorso incrementale, o per

stadi, attraverso cui l'impresa aumenta il proprio coinvolgimento estero in modo incrementale. Il connotato incrementale di tale percorso riguarda due aspetti: da un lato l'estensione geografica, per cui il processo di internazionalizzazione delle imprese tende ad evolvere in modo incrementale partendo dai paesi più vicini e caratterizzati da minore distanza culturale per poi aprirsi a realtà più lontane e culturalmente distanti. Dall'altro il gradualismo riguarda l'intensità della presenza internazionale, per cui nelle prime fasi le imprese adottano forme di internazionalizzazione più leggere, come l'esportazione occasionale, indiretta e diretta, per poi utilizzare nelle fasi successive forme di presenza a maggiore coinvolgimento come gli investimenti diretti esteri. All'interno di questo processo sono presenti quindi diverse fasi in cui l'impresa deve prendere decisioni strategiche riferite alle modalità di gestione delle relazioni con gli operatori esteri. Dalla corretta gestione di tali relazioni deriva la capacità dell'impresa di affermarsi con successo sui mercati esteri e di conseguire sostenibili e duraturi vantaggi competitivi.

Sebbene il numero degli stadi varia in relazione ai modelli proposti, la descrizione del comportamento internazionale delle imprese è molto simile (Kotabe e Czinkota, 1992). Czinkota (1996) individua i seguenti stadi: nel primo stadio l'impresa non è interessata ad intraprendere un processo di sviluppo estero; i manager spesso in questa fase ritengono rischio soddisfare anche ordini esteri non sollecitati. Tuttavia, se tali ordini o altri stimoli provenienti dall'ambiente estero continuano a pervenire all'impresa, questa si sposta verso lo stadio della consapevolezza e dell'interesse: il management manifesta l'esigenza di acquisire informazioni circa i mercati esteri e inizia a considerare la fattibilità di intraprendere un'attività estera. Allo stadio della sperimentazione, l'impresa si avventura nel soddisfare selezionati ordini esteri, provenienti da mercati vicini geograficamente e culturalmente al proprio. Allo stadio della valutazione, l'impresa considera la possibilità di ampliare il raggio di azione, entrando in nuovi mercati. A questo stadio, se le aspettative riposte nell'attività esportativa non sono state soddisfatte, è probabile che l'impresa assuma un atteggiamento discontinuo verso i mercati esteri o addirittura decida di abbandonare la scena internazionale. Al contrario, se le aspettative risultano soddisfatte, l'impresa accresce il suo coinvolgimento estero, ricercando nuove opportunità da sfruttare, e attribuendo allo sviluppo estero una valenza strategica.

In ognuna delle fasi di sviluppo internazionale, che vanno dallo stadio del disinteresse allo stadio in cui l'impresa ha raggiunto un elevato livello di esperienza internazionale, le problematiche che emergono sono diverse a fronte delle quali l'impresa manifesta esigenze diverse. Ad esempio, allo

stadio della consapevolezza e dell'interesse, l'impresa ha l'esigenza di acquisire informazioni circa i mercati esteri (informazioni sul comportamento dei clienti intermedi e finali e dei concorrenti); allo stadio della sperimentazione, la comunicazione, la gestione della logistica e delle vendite diventano i problemi principali che l'impresa deve affrontare; allo stadio della valutazione, il sistema normativo, politico, economico-finanziario e culturale dei mercati esteri diventa centrale nelle valutazioni (Czinkota, 1996).

Una corretta formulazione dei programmi di sostegno all'internazionalizzazione, che ambisca a ridurre il divario tra la domanda e l'offerta di servizi, nell'ottica di una migliore allocazione della spesa pubblica e di un maggiore beneficio per le imprese, non può prescindere dal cogliere e soddisfare i bisogni manifestati dalle imprese nei vari stadi di sviluppo internazionale. Strumenti di sostegno altamente standardizzati e limitatamente progettati sulla base della preventiva analisi delle imprese e delle loro esigenze rischiano di non produrre i risultati attesi (Dalli, Gazzarini, 1994; Kumcu et al., 1995): *“assistance efforts that are not target on the particular nature and needs of the beneficiary group of firms are not likely to have any significant impact”* (Naidu e Rao, 1993, p. 90). Quindi, un modo corretto di definire le politiche di intervento in materia di sviluppo internazionale è quello di progettare un portafoglio di servizi appropriatamente differenziato e indirizzato al corretto segmento di imprese, definito in funzione dei bisogni espressi (Seringhaus, 1990; Diamantopoulos et al, 1993). Diamantopoulos et al. (1993) suggeriscono in che modo tali programmi dovrebbero essere progettati per influenzare il comportamento esportativo delle imprese, distinguendo tre momenti: nel primo le imprese dovrebbero essere supportate e motivate ad intraprendere l'attività esportativa acquisendo consapevolezza delle opportunità e dei benefici che ne derivano; la stessa consapevolezza dell'esistenza di programmi di supporto all'internazionalizzazione è una finalità di questa fase. Nella seconda fase – di avvio del processo esportativo – i programmi dovrebbero fornire le opportune informazioni relative ai mercati esteri, supportare le imprese nella preparazione dei piani di sviluppo commerciale estero, accompagnarle negli incontri con gli operatori esteri, servizi questi che hanno la finalità di migliorare l'esperienza manageriale e la conoscenza attraverso l'apprendimento. La terza fase, che riguarda il processo di introduzione dei prodotti sui mercati esteri, richiede l'erogazione di servizi come le ricerche di mercato, per comprendere il comportamento dei clienti e dei concorrenti, la partecipazione alle fiere internazionali, l'organizzazione di missioni estere.

L'approccio proposto da Diamantopoulos et al. (1993), come molti altri riscontrati negli studi che si sono occupati della domanda di servizi al-

l'internazionalizzazione, è ispirato alla segmentazione delle imprese internazionalizzate e all'utilità di esaminare le caratteristiche delle imprese appartenenti a ciascun segmento, al fine di definire una adeguata politica di sostegno all'internazionalizzazione, dove il criterio di segmentazione utilizzato è quello che fa riferimento al livello di internazionalizzazione dell'impresa (Seringhaus e Rosson, 1990; Kotabe e Czinkota, 1992; Diamantopoulos et al., 1993; Naidu, Rao, 1993). Da un'ottica di tipo *top-down*, in cui l'offerta indifferenziata di servizi segue una logica di orientamento al prodotto e di adeguamento della domanda all'offerta, si passa quindi ad un'ottica di tipo *bottom-up* ispirata alla segmentazione della domanda in cui è centrale la focalizzazione sulle caratteristiche della domanda (Dalli e Piccaluga, 1994), e quindi sulle dimensioni organizzative e manageriali che necessitano di supporti esterni (Czinkota, 1996). Ciò significa concentrare l'attenzione sulla natura dei fabbisogni che si generano nei diversi stadi di sviluppo internazionale dell'impresa. Centrale nella teoria degli stadi di sviluppo internazionale (Bilkey e Tesar, 1977; Johanson e Vahlne, 1977; Johanson e Wiedesheim-Paul, 1975) è la constatazione che tale sviluppo è una decisione strategica percepita dalle imprese molto rischiosa a causa di numerose barriere di cui quella caratterizzata da maggiore criticità è rappresentata dalla conoscenza. Il connotato incrementale del percorso internazionale, attraverso cui l'impresa aumenta il proprio coinvolgimento estero, è dettato dal livello di conoscenza e di esperienza accumulato, quale elemento che riduce la percezione di rischio che accompagna il processo di internazionalizzazione, in accordo con la teoria degli stadi di sviluppo internazionale proposta dalla scuola svedese di Uppsala (Johanson and Vahlne, 1977, 1990; Forsgren e Johanson, 1992; Erramilli, 1991; Anderson and Gatignon, 1986; Gatignon and Anderson, 1988; Davidson, 1980a, 1982; Andersen, 1993). L'analisi dei bisogni delle imprese è quindi l'analisi del fabbisogno conoscitivo di cui le imprese necessitano per affrontare la sfida internazionale nelle varie fasi del processo. Gli interventi a sostegno dell'internazionalizzazione devono quindi essere indirizzati a colmare l'inedeguatezza o la mancanza di risorse, competenze e conoscenze, che provocano le difficoltà sperimentate dalle imprese nel corso della loro attività internazionale e percepite come ostacoli al processo di internazionalizzazione (Dalli e Gazzarrini, 1993; Dalli e Piccaluga, 1994; Moini, 1995; Gençturk e Kotabe, 2001). Come affermano Gençturk e Kotabe (2001, p. 57) "*state export assistance programs are an important resource for building the knowledge and experience necessary for successful foreign market involvement*". I programmi di supporto all'internazionalizzazione fornendo

informazioni e conoscenza aiutano le imprese ad affrontare la complessità insita nelle attività esportative.

Nello studio della formazione dei bisogni di un'impresa internazionalizzata, è opportuno non trascurare un ulteriore importante elemento: la dimensione relazionale del processo di internazionalizzazione, che vede coinvolta l'impresa in una rete di relazione con altri attori (clienti, concorrenti, fornitori), la quale, espandendosi oltre i confini nazionali, favorisce il trasferimento di beni, servizi, informazioni. In altri termini è opportuno tenere presente che le imprese hanno a disposizione diverse fonti da cui attingere le risorse necessarie allo sviluppo internazionale e che tali fonti non sempre sono tra loro sostituibili, per cui alcune tipologie di risorse e conoscenze sono soddisfatte attingendo ad una determinata fonte piuttosto che ad un'altra (Dalli, Gazzarini, 1993). L'impresa quindi può soddisfare uno specifico fabbisogno di risorse e di conoscenze all'interno della relazione con il cliente/intermediario. Occorre dunque considerare un'ulteriore dimensione nel processo di segmentazione della domanda di servizi: alle differenze dei bisogni da soddisfare va aggiunta la modalità con cui le imprese si dotano delle risorse e della conoscenza necessarie per sostenere lo sviluppo internazionale (Dalli, Gazzarini, 1993; Dalli, Piccaluga, 1994). Da tale constatazione discende che le imprese non manifestano solo una domanda esplicita di risorse e informazioni, soddisfatta da servizi di supporto di fonte pubblica e privata, ma molto più frequentemente una domanda implicita di diversa natura, soddisfatta attraverso transazioni di mercato con intermediari commerciali (importatori, esportatori, consorzi, trading company). Rimane infine una terza tipologia di domanda non manifesta, latente, che non ha ancora trovato una formalizzazione esplicita ma che è presente nei problemi sperimentati dalle imprese nel corso della loro attività internazionale e percepiti come ostacoli al processo di internazionalizzazione. Si tratta di una tipologia di domanda non soddisfatta né attraverso le relazioni di mercato né attraverso i servizi di supporto di fonte pubblica e privata: ciò si verifica quando le imprese, pur consapevoli delle problematiche insite nell'internazionalizzazione, non sono in grado di individuarne una soluzione (Dalli, Gazzarini, 1993; Dalli e Piccaluga, 1994). L'analisi di questa domanda, in relazione alle necessità inesprese delle imprese legate alla disponibilità interna di risorse e competenze necessarie per intraprendere il processo di internazionalizzazione, può far emergere spazi importanti di intervento di fonte pubblica o privata (Moini, 1995).

Già studi fin qui analizzati, pur riconoscendo la centralità della conoscenza nello sviluppo internazionale delle imprese, hanno però trattato tale

dimensione come una componente implicita del processo di internazionalizzazione (Hadley e Wilson, 2003). Diventa invece centrale approfondire le dinamiche sottostanti alla formazione della conoscenza internazionale delle imprese. Ciò comporta spostare l'attenzione non solo sulle tipologie di conoscenze di cui le imprese necessitano per passare da uno stadio ad un altro, ma anche su come tale conoscenza si forma, e quindi sul suo processo di accumulazione, in cui l'esperienza e le relazioni di network svolgono un ruolo rilevante. È inoltre opportuno indagare se e quali conoscenze sono percepite utili nella valutazione di aree problematiche, come la selezione dei mercati e delle modalità di entrata. Lo studio di quali conoscenze sono percepite efficaci dal decisore è importante perché tale percezione influenza la performance dell'impresa nel suo sviluppo internazionale (Blomstermo et al., 2004). A tal fine è utile richiamare i principali studi relativi al processo di internazionalizzazione delle imprese, inteso come processo di sviluppo e di apprendimento (Gençturk e Kotabe, 2001).

## *2.2 Il processo di accumulazione della conoscenza nelle imprese internazionalizzate*

Il modello di Uppsala ha enfatizzato l'importanza dell'apprendimento nel processo di internazionalizzazione delle imprese (Johanson and Vahlne, 1977, 1990). A causa delle imperfezioni di mercato e della scarsa trasparenza nelle informazioni (dovuta alle forti differenze culturali, economiche e politiche tra i mercati), l'internazionalizzazione è un processo graduale in cui le imprese continuamente accumulano, attraverso l'esperienza, conoscenza circa i mercati, migliorando la capacità di valutarli. Secondo tale modello, il raggiungimento di un certo livello e tipo di conoscenza accumulato nelle prime fasi del processo, consente all'impresa di passare alle fasi successive. Attingendo alla *learning by doing theory* (Lindblom, 1959; Quinn, 1980), il modello si basa sul presupposto che al crescere della conoscenza manageriale relativamente ai mercati esteri si riduce la percezione del rischio implicita nell'attività oltre confine. In virtù di tale meccanismo, aumenta il grado di coinvolgimento internazionale dell'impresa e quindi la predisposizione della stessa sia ad entrare in nuovi mercati, caratterizzati da maggiore distanza psichica (definita in termini di differenze culturali, linguistiche e politiche rispetto al nuovo mercato; Johanson e Vahlne, 1977), sia ad operare con modalità di entrata che favoriscono un maggiore presidio del mercato sebbene richiedano un impegno più elevato di risorse (Johanson e Vahlne, 1977, 1990; Forsgren e Johanson, 1992; Erramilli, 1991; Anderson and Gatignon, 1986; Gatignon and Anderson, 1988; Davidson,

1980a, 1982; Andersen, 1993). L'accumulazione di conoscenza è quindi cruciale per l'espansione internazionale dell'impresa, per la selezione dei mercati e delle modalità di entrata.

Il modello assume la distinzione proposta da Penrose (1959) tra conoscenza oggettiva, definita *objective market knowledge*, che può essere appresa da fonti differenti (riviste specializzate, consulenti, sistemi formali di ricerche di mercato) spesso onerose, complesse, non complete e facilmente imitabile da altri soggetti; e conoscenza endemica o tacita, definita *experiential market knowledge*, strettamente legata all'esperienza personale, e per questo difficilmente imitabile e replicabile. Secondo gli studiosi svedesi, sebbene entrambe incidono sul processo di internazionalizzazione, un ruolo fondamentale è svolto dalla *experiential market knowledge*, la quale agevola l'individuazione di opportunità o minacce, e riduce la percezione del rischio e dell'incertezza, favorendo un maggiore coinvolgimento estero (Johanson e Vahlne, 1977; 1990). La conoscenza è acquisita prima di tutto operando sui mercati piuttosto che raccogliendo ed analizzando informazioni in modo formale. Diversi studi confermano l'ipotesi secondo la quale la conoscenza è accumulata principalmente attraverso l'esperienza (Barke- ma and Vermeulen, 1998; Zahara et al. 2000); nel processo di internazionalizzazione, le operazioni implementate delle imprese sono allo stesso tempo il risultato e la fonte della conoscenza esperienziale, poiché le imprese costantemente imparano dalle precedenti esperienze (Blomstermo et al, 2004). Il processo di accumulazione della conoscenza esperienziale è molto simile al processo di apprendimento, inteso come "*the process within the organization by which knowledge about action-outcome relationships and the effect of the environment on these relationship is developed*" (Ducan e Weiss, 1979, p. 84, citato in Blomstermo et al, 2004, p. 357).

Studi successivi hanno ampliato il concetto di apprendimento e conoscenza esperienziale contribuendo a sviluppare l'originario modello svedese. Eriksson et al. (1997) hanno identificato tre specifiche dimensioni relative alla conoscenza internazionale: una conoscenza internazionale di tipo generale, la *internationalization knowledge*, e due conoscenze specifiche di mercato, la *foreign business knowledge* e la *foreign institutional knowledge*.

La prima componente fa riferimento ad una conoscenza di carattere generale, acquisita attraverso l'esperienza maturata sui mercati internazionali e quindi non relativa ad uno specifico mercato o ad una specifica modalità di entrata. È una conoscenza di tipo firm specific, procedurale, incorporata nelle routine organizzative; influenza il processo di internazionalizzazione

e la capacità di gestire il processo di ricerca di nuove informazioni e di valutare le minacce e le opportunità di un mercato.

Le altre due componenti della conoscenza sono di tipo *market specific*. La *foreign business knowledge* riguarda la struttura del settore, i bisogni dei clienti, il comportamento dei concorrenti e degli altri operatori con cui l'impresa interagisce. Di natura esperienziale, è rilevante in quanto accresce la capacità di cogliere le opportunità che si presentano, di ridurre l'incertezza e di aumentarne il coinvolgimento. La *foreign institutional knowledge* è relativa alle normative del mercato estero (sistema di regolamentazione del flusso di beni importati ed esportati, condizioni generali relative al commercio interno, normative societarie e in materia di lavoro, ecc.), alle strutture istituzionali, alle politiche di governo, al sistema culturale (Eriksson et al., 1997). La conoscenza specifica di mercato, istituzionale e di settore, accresce la capacità dell'impresa di cogliere le opportunità e di affrontare le minacce presenti in uno specifico contesto competitivo (Hadley and Wilson, 2003).

Eriksson et al. (1997) analizzano la relazione tra le tre determinanti della conoscenza e il modo in cui queste impattano sulla percezione dei costi associati al processo di internazionalizzazione la quale influenza la percezione dei rischi e degli ostacoli e conseguentemente la propensione all'internazionalizzazione dell'impresa (Barkema et al., 1996; Eriksson e Chetty, 2003). Gli autori sostengono che un'impresa sviluppa, nel suo percorso di internazionalizzazione, strutture e routine (conoscenza internazionale) che alimentano un costrutto cognitivo capace di guidare l'impresa nella ricerca delle informazioni specifiche di mercato e di generare, in ultima istanza, conoscenza di settore e istituzionale (Eriksson et al., 1997). In altri termini, la *international experiential knowledge* influenza positivamente il livello di conoscenza di tipo istituzionale e di business, che a loro volta influenzano negativamente la percezione dei costi. La forza di tali relazioni è tanto più significativa quanto maggiore è l'esposizione dell'impresa a contesti di mercato differenti (Eriksson et al., 2000). Il livello di conoscenza accumulata attraverso l'esperienza è cioè influenzato dalla diversità internazionale a cui l'impresa è esposta, definita in termini di diversità geografica e culturale (Erramilli, 1991; Eriksson et al., 2000; Blomstermo et al., 2004; Barkema and Vermeulen, 1998; Zahara et al. 2000). Un'impresa che opera in mercati significativamente differenti tra loro si relaziona con differenti attori economici (concorrenti, fornitori, partner commerciali) e istituzionali, e sperimenta un'ampia varietà di eventi, problemi, errori, opportunità; matura in altri termini nuove esperienze che accrescono il suo livello di apprendimento (Eriksson et al. 1997). Al contrario, un'impresa che rimane confinata

in uno specifico mercato, o in pochi mercati simili, continua ad utilizzare le stesse conoscenze di base così come le stesse routine e strutture organizzative, conseguendo risultati meno performanti di un'impresa che si confronta con realtà molto differenziate. La diversificazione geografica è dunque un "motore di sviluppo": per effetto di questa è maggiore la propensione ad entrare in nuovi mercati, a modificare le strategie aziendali e a sviluppare nuove soluzioni organizzative (Eriksson, 2000; Barkema et al., 1996; Delios and Beamish, 2001; Zahra et al., 2000; Forsgren, 2002). Ciò si verifica in quanto, la diversità dell'ambiente internazionale stimola il processo di apprendimento e di conoscenza, accrescendo la dimensione della conoscenza internazionale (*international experiential knowledge*) che consente di individuare e interpretare ogni nuova informazione relativa a nuovi contesti, e quindi di individuare le *business* e *insitutional knowledge* (Eriksson et al., 2000; Eriksson e Chetty; 2003). La *international experiential knowledge* è dunque l'elemento chiave del processo di internazionalizzazione: le imprese sviluppano ciò che in letteratura viene definita *absorptive capacity* (Cohen and Levinthal, 1990; Eriksson and Chetty, 2003), che consiste nella capacità di utilizzare la conoscenza accumulata attraverso l'esperienza maturata nel contesto internazionale, per acquisire conoscenza specifica di mercato, individuando, interpretando e utilizzando le informazioni necessarie alla penetrazione del nuovo mercato e all'implementazione di soluzioni organizzative innovative (Simonin, 1997).

L'interpretazione della relazione tra processo di acquisizione della conoscenza e comportamento internazionale delle imprese, presente negli studi di Eriksson et al. (2000) e Eriksson e Chetty (2003), offre una visione dinamica e proattiva di tale comportamento e del processo di accumulazione della conoscenza, una chiave di lettura utile alla comprensione dell'internazionalizzazione di quelle imprese il cui processo non avviene in modo incrementale, come nel caso delle born global. Tali imprese avviano, infatti, il proprio processo di internazionalizzazione a pochi anni dalla costituzione, differenziandosi dalle altre imprese internazionalizzate, in quanto difettano di precedenti esperienze (McDougall et al., 1994; Knight and Cavusgil, 1996; Madsen and Servais, 1997; Moen and Servais, 2002; Bell, 1995; Gabrielsson and Manek Kirpalani, 2004). Questa prospettiva, che enfatizza la ricerca di fonti diverse di informazioni, completa l'originario modello di Uppsala. Accanto all'esperienza diretta, esistono altre fonti di acquisizione della conoscenza di mercato, come: l'acquisizione di altre imprese (Forsgren, 2002); l'assunzione di personale con esperienza internazionale (Bjorkman, 1990; Huber, 1991; Bjorkman e Eklund, 1996; Barkema and Vermeulen, 1998); l'osservazione e l'imitazione del comportamento di im-

prese considerate *market leader* (Huber, 1991; Bonaccorsi, 1992; Bjorkman e Eklund, 1996; Forsgren 2002; Hadley e Wilson, 2003); le relazioni sviluppate con gli attori del business network di appartenenza; non da ultimi, i programmi di sostegno all'internazionalizzazione erogati da soggetti pubblici e privati. In particolare, oltre al ruolo svolto dai programmi di sostegno all'internazionalizzazione, il tema delle relazioni industriali come "facilitatore" dell'assimilazione di conoscenza ha assunto crescente interesse nella letteratura sul processo di internazionalizzazione, che ha studiato tale processo nella prospettiva della *network analysis* (Johanson and Mattson, 1986, 1988; Johanson and Vahlne, 1990; Forsgren and Johanson, 1992; Forsgren, 2002; Blomstermo et al, 2004).

Un network industriale, secondo la definizione di Johanson e Mattson's (1986; 1988), è un sistema di relazioni di lungo termine tra attori di diverso genere: clienti, fornitori, concorrenti, distributori, agenti, consulenti, soggetti pubblici.

Al suo interno si realizza una divisione del lavoro, in base alla quale ogni impresa è dipendente dalle altre: ciascuna di esse continuamente crea, sviluppa e potenzia relazioni industriali con altri attori, sulla base delle condizioni di mercato, per assicurarsi gli approvvigionamenti e le vendite di prodotti e servizi e per garantirsi la sopravvivenza e lo sviluppo (Johanson e Mattson, 1986; 1988). Gli elementi su cui vengono costruite tali relazioni sono la conoscenza e la fiducia che si instaura tra gli attori. La criticità degli elementi che contraddistinguono le relazioni rendono facilmente intuibile la complessità dei network, costruiti su rapporti al contempo conflittuali, cooperativi e competitivi, e basati su interdipendenze e vincoli forti e ben definiti (Johanson e Mattson, 1986).

Secondo l'approccio reticolare, il comportamento internazionale dell'impresa è il risultato del suo posizionamento all'interno del network e del grado di internazionalizzazione di quest'ultimo, definito in relazione alla connessione con altre reti dislocate in diversi contesti geografici (Hadley e Wilson, 2003; Axelsson e Johanson, 1992; Coviello e Munro, 1997). La conoscenza esperienziale dell'impresa si arricchisce della conoscenza esperienziale del network, definita *network experiential knowledge* (Blomstermo et al., 2004). Le imprese apprendono oltre che dalla personale esperienza anche condividendo risorse e informazioni con gli attori del business network, con cui scambiano conoscenza implicita ed esplicita. L'internazionalizzazione è, quindi, interpretata come un processo che dipende non solo dalle risorse interne, dalle attività intraprese e dall'esperienza acquisita direttamente da ciascun attore, ma anche dalla possibilità di condividere dotazioni e competenze altrui (Bjorkman e Forsgren, 2000; Eriksson e Chetty,

2003). In altri termini, il livello di internazionalizzazione raggiunto dall'impresa e l'intensità delle relazioni di business sono visti quali "facilitatori" dell'assimilazione di conoscenza e risorse. La conoscenza così acquisita accresce la capacità di ottenere informazioni relative all'ambiente esterno, di interpretarne il significato, di identificare le opportunità o le minacce che si manifestano nel mercato (Eriksson e Chetty, 2003), di comprendere le potenzialità di nuove collaborazioni (Simonin, 1997; Chetty and Cambell-Hunt, 2003), di sviluppare nuove idee, di definire nuove strategie di entrata (Welch e Welch, 1996; Chetty e Eriksson, 2002; Hadley e Wilson, 2003). Interagendo con le altre imprese, è possibile esercitare un maggiore controllo sull'ambiente, nella consapevolezza che ciascun attore ha competenze e risorse limitate e che solo un'adeguata condivisione della dotazione di risorse di ciascun partner, in una logica di complementarità, può offrire soluzioni competitive più efficaci (Chetty e Holm, 2000). Infine, attraverso il network l'impresa può apprendere come superare le barriere istituzionali e culturali per operare in un determinato mercato, accelerando il proprio processo di internazionalizzazione (Forsgren, 2002).

Nella prospettiva reticolare, l'internazionalizzazione può dunque essere descritta come un insieme di processi di apprendimento connessi, costruiti sulle relazioni con gli attori del network (Chetty e Holm, 2000). Centrale in questa prospettiva è il ruolo del management aziendale nel coordinare i rapporti con gli altri attori della rete, nella consapevolezza che le relazioni sono una fonte importante di acquisizione di conoscenze e di apprendimento relative ai mercati (Johanson e Vahlne, 1990; Bjorkman e Eklund, 1996).

Tale capacità di apprendimento è accresciuta dal livello di internazionalizzazione del network (Johanson e Mattson, 1988; Hadley e Wilson, 2003). Le imprese che appartengono ad un network internazionalizzato, e che presentano a loro volta un elevato grado di internazionalizzazione, hanno un livello di conoscenza internazionale e specifica di mercato (di settore e istituzionale), superiore rispetto alle altre tipologie di imprese (Hadley e Wilson, 2003).

Sebbene diversi studi hanno dimostrato che le imprese acquisiscono conoscenza internazionale dal business network, tuttavia è ancora oggetto di risultati controversi il come la *network knowledge* impatta sul processo di apprendimento (Hadley e Wilson, 2003), e quindi quale tipologia di conoscenza è acquistata dal network così come quale attore del network maggiormente favorisce l'acquisizione di una conoscenza piuttosto che un'altra.

### *2.3 L'efficacia dei servizi all'internazionalizzazione: misurazione dell'impatto sulla performance esportativa*

Valutare l'efficacia dei programmi di sostegno all'internazionalizzazione significa valutare come, perché e in quale misura un determinato strumento è stato o meno un successo in termini di accrescimento della capacità esportativa delle imprese e quindi della loro competitività internazionale. Ciò significa verificare la corrispondenza tra gli obiettivi prefissati e i risultati ottenuti. Gli studi che hanno focalizzato l'attenzione sulla misurazione dell'efficacia dei sostegni non sono giunti a risultati convergenti (Serinhaus, 1986; Serinhaus, 1990; Diamantopoulos et al., 1993; Gençturk, Kotabe, 2001; Francis e Collins-Dodd, 2004; Wilkinson, Brouthers, 2006).

Una prima motivazione che spiega tale divergenza è ravvisabile nella difficoltà di individuare adeguate misure della performance esportativa (Serinhaus, 1986; Kotabe e Czinkota, 1992; Gençturk e Kotabe, 2001; Wilkinson, Brouthers, 2006).

Gli studi che correlano la valutazione dell'efficacia degli strumenti alla performance esportativa utilizzano indicatori diversi per tale variabile, tra cui il fatturato estero, il suo tasso di crescita, la propensione esportativa, la profittabilità delle esportazioni, la quota di mercato, il numero di mercati esteri in cui l'impresa opera e il loro grado di diversità psichica, misure soggettive di tipo percettivo come la valutazione da parte del management di numerosi aspetti della condotta esportativa (Zou et al., 1998; Katsikeas et al., 2000).

La moltitudine delle dimensioni di performance considerate in letteratura dimostra che non vi è consenso sul criterio per misurare il successo internazionale dell'impresa. Ciò induce alcuni autori (Diamantopoulos, 1998; Zou et al., 1998; Gençturk e Kotabe, 2001; Francis e Collins-Dodd, 2004) a ritenere che poiché non esiste un unico indicatore in grado di misurare in modo appropriato la performance, è opportuno utilizzare un indicatore multidimensionale che catturi i diversi aspetti della performance, includendo misure sia quantitative che qualitative (Spence, 2003). Gençturk e Kotabe (2001) suggeriscono un indicatore multidimensionale che include la misurazione dell'efficienza (in termini di profittabilità esportativa), dell'efficacia (in termini di quote di mercato e crescita delle esportazioni) e della posizione competitiva (in termini di qualità delle competenze e delle risorse utilizzate nell'attività esportativa).

La difficoltà di individuare adeguate misure è dovuta anche al fatto che i programmi di sostegno all'internazionalizzazione hanno un impatto indiretto sulla performance esportativa dell'impresa, attraverso l'accrescimento e

il miglioramento delle capacità e delle competenze organizzative e manageriali che si riflette sul miglioramento della posizione competitiva dell'impresa (Seringhaus e Rosson, 1990; Czinkota, 1996; Aaby e Slater, 1989; Cavusgil e Zou, 1994; Gençturk e Kotabe, 2001). Secondo Czinkota (1996) i supporti all'internazionalizzazione influenzano la performance esportativa solo indirettamente. Tali supporti sono visti come strumenti per aumentare le capacità e le competenze organizzative e manageriali dedicate all'attività esportativa. La dimensione organizzativa include le risorse umane, finanziarie e tecnologie, l'orientamento al servizio e alla qualità, il sistema informativo, la capacità dell'impresa di gestire le regolamentazioni, di effettuare ricerche di mercato, di sviluppare collegamenti con gli operatori dei mercati esteri. Le competenze manageriali, strettamente connesse alla capacità esportativa dell'impresa, includono il livello di educazione, l'esperienza, l'atteggiamento e il coinvolgimento internazionale del manager. Questi elementi, qualora acquisiti, influenzano il (e sono influenzati dal) grado di internazionalizzazione che a sua volta influenza la performance che l'impresa può conseguire sui mercati esteri (Czinkota, 1996). Poiché l'acquisizione delle dimensioni organizzative e manageriali non è sempre immediata e adeguata per rispondere alla complessità internazionale, un importante ruolo dei programmi di sostegno all'internazionalizzazione è quindi quello di supportare le imprese nella loro acquisizione e potenziamento. Come rilevato, tale dotazione contribuisce a ridurre la percezione di rischio connessa all'attività estera, stimolando e potenziando lo sviluppo internazionale dell'impresa che si riflette sulla sua performance esportativa (Czinkota, 1996). Quindi, i sostegni all'internazionalizzazione accrescendo le dotazioni organizzative e manageriali indirettamente favoriscono la performance esportativa. Ciò può verificarsi a diversi livelli del processo di internazionalizzazione: le imprese che si trovano ai primi stadi potrebbero essere stimolate ad entrare nei mercati esteri, supportate da servizi che offrono informazioni circa le potenzialità dei mercati; le imprese che già vi operano potrebbero essere supportate nel potenziare la presenza con sostegni che aiutino ad individuare e attuare forme di presenza a maggiore presidio; le imprese che hanno già raggiunto un maggiore coinvolgimento internazionale, potrebbero essere stimolate a diversificare la presenza espandendosi in nuovi e più distanti mercati (Francis e Collins-Dodd, 2004). Alcuni studi hanno rilevato che solo alcune tipologie di supporti hanno un impatto sulla performance: i servizi che forniscono *objective market knowledge* si sono dimostrati non correlati alla performance esportativa (Walters, 1983), mentre i servizi che forniscono *experiential market knowledge*

oltre ad essere più efficaci sono anche correlati positivamente alla performance esportativa (Seringhaus, 1987).

Un'altra difficoltà rilevata nella misurazione dell'impatto dei programmi di sostegno sulle performance esportative deriva dalla constatazione che tali programmi sono solo uno dei molti fattori che influenzano il comportamento internazionale delle imprese e la loro capacità competitiva e, conseguentemente, la performance. Questa è infatti influenzata non solo da dimensioni interne, come le competenze manageriali (esperienza e orientamento internazionale, scolarizzazione), le caratteristiche organizzative (dimensioni, risorse finanziarie e umane disponibili, caratteristiche dell'offerta, strategie di marketing); ma anche da caratteristiche ambientali, come le barriere istituzionali e competitive, le condizioni economiche e politiche. (Katsikeas et al., 2000). Isolare l'effetto dei sostegni dagli altri fattori è operazione complessa (Francis e Collins-Dodd, 2004).

Al di là dell'ambiguità dei risultati, molti studi evidenziano che la validità dei supporti all'internazionalizzazione dipende da diverse condizioni, tra cui il livello di conoscenza degli strumenti e l'abilità e la capacità delle imprese di trarre vantaggio da essi (Wilkinson, Brouthers, 2006). Valutare l'efficacia dei sostegni attraverso l'analisi della domanda implica porre in relazione il grado di conoscenza dell'offerta disponibile, l'utilizzo dei servizi e la percezione di utilità; quasi tutti gli studi suggeriscono una relazione positiva tra le determinanti citate. Per studiare tale relazione, Diamantopoulos et al. (1993) impiegano il modello delle risposte gerarchiche (ampiamente utilizzato nella definizione delle strategie di marketing, e basato sui concetti di risposta cognitiva, affettiva, comportamentale). In base a tale modello, la consapevolezza dell'esistenza dei sostegni all'internazionalizzazione è necessariamente un antecedente dell'adozione dei medesimi, ma non è un prerequisito sufficiente per il loro automatico utilizzo. La consapevolezza deve essere accompagnata dall'interesse manifestato dal management aziendale, che dipende dal livello di aspettativa circa l'utilità derivante del loro uso. Il processo suggerito dagli autori è articolato nel seguente modo: la consapevolezza dell'esistenza di programmi di supporto porterebbe l'attenzione dell'impresa su di essi. Nel valutare il programma, l'impresa formula delle aspettative circa il suo grado di utilità, supportata dall'esperienza maturata dall'utilizzo di precedenti sostegni.

Sul livello di conoscenza dei servizi, sul modo in cui le imprese ne percepiscono l'utilità e sul loro tasso di utilizzo per accrescere la competitività e la profittabilità sui mercati esteri, un ruolo importante è svolto dall'espe-

rienza e dall'apprendimento internazionale dell'impresa, in quanto si ritiene che le imprese con maggiore esperienza abbiano sviluppato strutture organizzative, competenze e conoscenze manageriali che facilitano l'individuazione delle fonti di informazioni esterne (Seringhaus, 1986; Kotabe e Czinkota, 1991; Diamantopoulos et al., 1993; Kumcu et al, 1995; Gençturk, Kotabe, 2001; Alvarez, 2004; Francis e Collins-Dodd, 2004; Wilkinson, Brouthers, 2006).

### **3. Le ipotesi e il modello di riferimento**

Basato sull'analisi della letteratura effettuata nelle pagine precedenti, il modello si propone di fornire alcune indicazioni per la formulazione dei servizi di supporto all'internazionalizzazione partendo dall'analisi del fabbisogno conoscitivo delle imprese e dall'impatto che queste hanno sulle decisioni relative a come operare nel contesto internazionale. In particolare, esso descrive non solo quali conoscenze sono ritenute importanti ma anche come queste si generano e come l'accumulazione di alcune tipologie di conoscenze ne favorisce l'acquisizione di nuove affinché il complessivo processo di formazione della conoscenza possa avere impatto sulla capacità dell'impresa di gestire le relazioni con gli attori dei mercati esteri, in particolare di quelli geograficamente e culturalmente distanti dal mercato domestico. Il modello descrive il processo di accumulazione, in cui l'esperienza e le relazioni di network svolgono un ruolo rilevante.

La finalità ultima è quella di individuare quali servizi possono supportare l'impresa nell'acquisizione e accumulazione di conoscenza relativa alla gestione dei processi internazionali e come questi contribuiscono alla costruzione di capacità competitiva e di mercato. Tale capacità consiste nell'abilità dell'impresa di affrontare situazioni complesse come l'entrata in mercati a maggiore distanza psichica e lo sviluppo di relazioni di canale ad elevato coinvolgimento. Quando ciò si verifica, il risultato atteso è un miglioramento del vantaggio competitivo dell'impresa, che concretamente si traduce in un aumento della performance internazionale, comunemente misurata in termini di incremento della propensione esportativa (fatturato estero su fatturato complessivo). Il tema è rilevante in quanto i risultati a cui sono giunti gli studi sull'analisi dell'efficacia dei sostegni non sono univoci (Gençturk e Kotabe, 2001).

Il punto di partenza comune a molti studi sul processo di internazionalizzazione è che le imprese accumulano conoscenza attraverso l'esperienza,

maturata operando nel contesto internazionale. La conoscenza esperienziale rilevante nello sviluppo internazionale è di tipo generale (*internationalization experiential knowledge*); l'accumulazione di tale conoscenza consente infatti di individuare e di accrescere la conoscenza specifica di mercato di tipo istituzionale e settoriale (*foreign business and institutional knowledge*) (Eriksson et al. 1997). Le imprese che operano in differenti mercati e che si confrontano con clienti e concorrenti mossi da esigenze diverse, così come con sistemi politici, economici e culturali diversi, maturano un livello di *internationalization experiential knowledge* più elevato rispetto alle imprese geograficamente meno diversificate. La varietà nell'esperienza (Eriksson et al., 2000), misurata dal grado di internazionalizzazione, esponendo l'impresa ad una varietà di stimoli, è quindi la principale fonte di acquisizione della conoscenza internazionale esperienziale (Eriksson et al. 2000; Blomstermo et al., 2004).

È inoltre consolidata in letteratura l'idea che l'esperienza non sia l'unica fonte di acquisizione della conoscenza internazionale, ma che un importante ruolo è svolto anche dalle relazioni di network, costituito da clienti, fornitori, concorrenti, istituzioni pubbliche e private erogatrici di sostegni all'internazionalizzazione (Johanson e Mattsson, 1988; Chetty e Eriksson, 2002; Hadley e Wilson, 2003; Blomstermo et al., 2004). Diversi studi hanno rilevato che la conoscenza acquisita attraverso il network è importante nelle decisioni internazionali riguardanti la scelta dei mercati e delle modalità di entrata (Hadley e Wilson, 2002; Blomstermo et al., 2004).

A partire da tali evidenze teoriche, sono state formulate le seguenti ipotesi, sulla base dei costrutti della conoscenza formulati da Eriksson et al. (1997):

*H1a: la conoscenza internazionale è connessa al grado di internazionalizzazione dell'impresa e alle relazioni di network*

*H1b: la conoscenza istituzionale del mercato estero è connessa alla conoscenza internazionale, al grado di internazionalizzazione dell'impresa e alle relazioni di network*

*H1c: la conoscenza di settore del mercato estero è connessa alla conoscenza internazionale, al grado di internazionalizzazione dell'impresa e alle relazioni di network*

Diversi studi supportano la rilevanza dei sostegni all'internazionalizzazione nel processo di acquisizione e accumulazione della conoscenza necessaria per gestire lo sviluppo internazionale (Serpinghaus, 1986, 1987,

1990; Diamantopoulos et al., 1993; Czinkota 1996; Gençturk e Kotabe, 2001). Ciò ha portato alla formulazione delle seguenti ipotesi:

*H2a: l'acquisizione di conoscenza internazionale esperienziale è supportata dai sostegni erogati da istituzioni pubbliche e private*

*H2b: l'acquisizione di conoscenza istituzionale del mercato estero è supportata dai sostegni erogati da istituzioni pubbliche e private*

*H2c: l'acquisizione di conoscenza di settore del mercato estero è supportata dai sostegni erogati da istituzioni pubbliche e private*

Nel processo di internazionalizzazione, è elemento rilevante la percezione relativa a quale conoscenza il manager ritiene importante per analizzare e risolvere i problemi connessi con lo sviluppo internazionale, relativi a decisioni come la scelta del mercato nel quale entrare e della modalità di entrata per gestire le relazioni di mercato. Ciò in quanto, la capacità di individuare e utilizzare le opportune conoscenze, per valutare le strategie da implementare nel contesto internazionale, ha un impatto sulla performance internazionale dell'impresa (Eriksson et al., 1997; Blomstermo et al., 2004). Il livello di conoscenza internazionale influenza quindi il livello di performance. Ciò porta alla formulazione delle seguenti ipotesi:

*H3a: la performance internazionale dell'impresa è connessa al livello di conoscenza internazionale*

*H3b: la performance internazionale dell'impresa è connessa al livello di conoscenza istituzionale del mercato estero*

*H3c: la performance internazionale dell'impresa è connessa al livello di conoscenza di settore del mercato estero*

Gli studi sull'efficacia dei sostegni all'internazionalizzazione non sono giunti a risultati univoci relativamente al loro impatto sulla performance esportativa; i risultati sono discordanti sia sulla natura sia sulla direzione dell'effetto di tali sostegni sulla performance (Gençturk e Kotabe, 2001). In ragione di ciò, la potenziale interazione tra l'utilizzo dei sostegni all'internazionalizzazione e la performance esportativa, misurata in termini di capacità dell'impresa di gestire la complessità dello sviluppo internazionale, non viene formalizzata in una ipotesi, ma è incorporata nello studio come una relazione esplorativa da verificare empiricamente, attraverso le ipotesi H2 e H3 precedentemente formulate.

## 4. Metodologia di analisi e profilo delle imprese rispondenti

### 4.1 Metodologia di analisi

Per testare le relazioni ipotizzate derivate dal modello concettuale proposto, è stata condotta un'indagine su un campione di imprese dell'Emilia Romagna attive nel settore manifatturiero e con operazioni internazionali. La definizione di impresa internazionalizzata inclusa nel presente lavoro è stata definita in modo estensivo considerando internazionalizzate tutte le imprese che hanno in essere operazioni in uno o più mercati esteri, siano esse commerciali o produttive. Ad esclusione del settore dei servizi, non è stata operata alcuna limitazione relativamente ai settori di attività, poichè è ragionevole ritenere che la struttura del processo di apprendimento legato all'internazionalizzazione non sia significativamente influenzato dal settore di appartenenza. Infine, al fine di definire un campione di imprese con modelli variegati di internazionalizzazione, sono state identificate imprese sia con vocazione esportativa sia imprese coinvolte anche in forme di presidio equity. La base di dati utilizzata per individuare le aziende idonee a partecipare alla ricerca sono stati i risultati di una precedente ricerca (Galli e Vignola, 2007), che ha individuato 894 imprese internazionalizzate di cui 742 esportatrici e 152 coinvolte anche in operazioni di investimento diretto estero (IDE)<sup>4</sup>. Nel corso del 2007 e del 2008, tali imprese sono state contattate e complessivamente 108 hanno aderito all'indagine, pari al 12% dell'universo<sup>5</sup>. Di queste, 61 (pari al 56% del campione) sono presenti sui mercati esteri con modalità esportative (indirette e indirette) e con accordi di collaborazione non equity<sup>6</sup>, e 47 (44%) sono coinvolte anche in operazioni equity<sup>7</sup>. In termini settoriali, 48 imprese (44%) operano nel settore della meccanica e dell'elettrotecnica, 23 (21%) nei minerali non metalliferi e nella lavorazione del metallo, 13 (12%), nel tessile-abbigliamento, 10 (9%) nel biomedicale, 8 (7%) nell'alimentare e 6 (6%) nei mobili e arredo.

---

<sup>4</sup> Tali imprese rappresentano rispettivamente il 43% e l'8% dell'universo di riferimento, che alla data del censimento (2003) era costituito da 1845 imprese manifatturiere localizzate nella provincia di Modena con un fatturato superiore ad 1 milione di euro.

<sup>5</sup> Il metodo di campionamento adottato è il metodo non probabilistico di convenienza.

<sup>6</sup> La categoria esportazioni (indirette e dirette) include le forme: intermediario all'export; intermediario all'import; consorzio all'export; personale interno; agente pluri-mandatario e mono-mandatario. La categoria accordi non equity include la forma del licensing out e del franchising.

<sup>7</sup> La categoria operazioni equity include: Investimenti diretti esteri di controllo e collegamento (commerciali, produttivi e produttivo-commerciali); divisioni commerciali (con e senza magazzino); joint venture (commerciali, produttive e produttivo-commerciali)

I dati sono stati raccolti mediante un questionario strutturato chiuso, utilizzando in molte domande la scala Likert a sette punti. Dopo una estensiva review della letteratura sulla domanda di servizi all'internazionalizzazione e sui processi di accumulazione della conoscenza internazionale per la definizione dei costrutti e delle scale di misurazione, è stato strutturato il questionario che si compone di due sezioni. La prima è finalizzata a misurare il grado di internazionalizzazione e di coinvolgimento dell'impresa sui mercati esteri, raccogliendo informazioni relative alle aree di mercato presidiate, alle forme adottate, alla propensione esportativa, alla struttura organizzativa coinvolta in attività estere (personale e sales manager impegnati in attività internazionali; personale stabilmente impiegato in consociate estere; asset esteri). A questi dati strutturali si aggiunge una misura percettiva dell'intervistato relativa al grado di internazionalizzazione dell'impresa e il suo livello di esperienza in operazioni internazionali. Nella seconda sezione, 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 e soggetti pubblici e privati erogatori di sostegni all'internazionalizzazione) per accedere in 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, è stato chiesto all'intervistato di selezionare due mercati giudicati "difficili" tra quelli di cui ha una diretta conoscenza, mettendo in tal modo a disposizione informazioni dettagliate su 199 mercati (alcune imprese hanno fornito informazioni relativamente solo a un mercato). In relazione alla definizione di mercato 'difficile', è stata lasciata all'intervistato l'attribuzione di significato più vicina alla sua esperienza<sup>8</sup>.

Il questionario è stato sottoposto in modo diretto ai direttori commerciali delle imprese del campione, presso le quali sono stati inviati intervistatori

---

<sup>8</sup> Allo scopo di avere una più ampia rappresentazione di situazioni internazionali, alle imprese con operazioni equity è stato chiesto di segnalare i due mercati più difficili, seguendo la seguente priorità: 1) *collegamenti/joint venture/accordi* (licensing out, piggyback, franchising); 2) *investimenti diretti di controllo* (divisione commerciale con magazzino, divisione di rappresentanza senza magazzino, controllata commerciale, controllata di produzione, controllata produttivo-commerciale); 3) *diretto* (personale interno, agente pluri-mandatario, agente mono-mandatario); 4) *intermediari* (intermediario all'export, intermediario all'import, consorzio all'export). Alle imprese con solo operazioni di esportazione, la segnalazione dei due mercati difficili ha seguito la seguente priorità: 1) *diretto*, 2) *intermediari*, 3) *accordi*.

selezionati tra giovani ricercatori. L'esperienza internazionale media degli intervistati (che indica da quanti anni in media gli intervistati si occupano di operazioni sui mercati esteri) è di anni 16.

I dati sono stati trattati con analisi di correlazione e di regressione per comprendere le relazioni tra le variabili oggetto di studio e individuare i modelli di azione. Tali analisi sono state precedute dalla identificazione delle variabili oggetto di studio, mediante l'analisi fattoriali degli indicatori osservati.

#### 4.2 Profilo delle imprese rispondenti

La dimensione media delle imprese è di 28 milioni di Euro di fatturato e di 117 dipendenti, dove la mediana è rispettivamente di 10 milioni di Euro e di 50 dipendenti (tab. 1). Sono quindi imprese di piccole-medie dimensioni, in linea con le caratteristiche dell'universo di riferimento. Il campione è infatti composto da 52 imprese (48%) di piccole dimensioni, 36 (33%) medie e 20 (19%) grandi<sup>9</sup>. Per quanto riguarda l'anno di costituzione, le imprese analizzate sono state costituite in media 37 anni fa (nel 1971; tab. 1): circa il 68% è stato costituito prima del 1980; il 18% è attivo in media da circa 30 anni, mentre il 12% da 20. Il grado di coinvolgimento internazionale è stato misurato con diversi parametri come la propensione esportativa, l'esperienza (misurata in anni di attività estera dall'ultima entrata), il numero di mercati di sbocco e di modalità di presenza, l'incidenza dei dipendenti e dei *sale manager* coinvolti in attività estere, i dipendenti stabilmente impiegati in consociate estere e l'incidenza degli *asset* esteri (crediti commerciali e immobilizzazioni finanziarie). Complessivamente, è emerso un orientamento all'internazionalizzazione prudenziale, in particolare nelle imprese di piccole dimensioni (tab. 1): la propensione esportativa media (quota del fatturato relativa alle esportazioni) è del 45%, mentre l'esperienza internazionale è poco più che decennale, pari a circa 14 anni (in media la prima entrata è stata rilevata nel 1987). Il 72% delle imprese ha infatti avviato il proprio percorso internazionale dopo il 1980, e circa il 33% dopo il 1990. Nella maggior parte dei casi quindi il campione è formato da imprese esportatrici relativamente recenti. Le imprese hanno impiega-

---

<sup>9</sup> 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.

to in media circa 16 anni dalla costituzione per entrare la prima volta sui mercati esteri.

L'articolazione del portafoglio modalità di entrata è contenuta: in media le imprese analizzate operano con due delle quattro tipologie considerate (esportazione indiretta e diretta, accordi di collaborazione non equity, investimenti diretti esteri ed equity joint venture; tab. 1)<sup>10</sup>. Le esportazioni indirette e dirette rappresentano le modalità di entrata più diffusamente impiegate, rispettivamente dal 79% e 69% delle imprese considerate. Significativo è anche il numero di imprese (44%) coinvolte sui mercati esteri con operazioni equity (IDE ed equity joint venture); mentre solo 5 imprese realizzano accordi di collaborazione non equity con un partner straniero.

Al contrario, il portafoglio paesi è complessivamente piuttosto articolato: in media le imprese del campione operano in circa 23 paesi (tab. 1). L'Unione Europea a 15<sup>11</sup> costituisce lo sbocco preferenziale per la quasi totalità delle imprese (106). Elevata è anche la presenza nei paesi dell'Europa non UE (86%), dell'America settentrionale (67%), dell'Estremo Oriente (Cina e Giappone inclusi) (68%) e del Medio Oriente e Nord Africa. Il tasso di penetrazione è più contenuto nei paesi dell'America meridionale (56%) e dell'Oceanica (46%). Complessivamente emerge quindi un processo di diversificazione geografica al quanto variegato.

Anche sul fronte della struttura organizzativa dedicata alle attività estere, il coinvolgimento è prudenziale: i dipendenti della casa madre dedicati alle attività estere sono in media il 24% del totale, mentre i responsabili commerciali per l'estero sono in media tre; i crediti commerciali esteri e le immobilizzazioni finanziarie in consociate estere incidono per non più del 16% del capitale investito; mentre nelle consociate estere sono impiegati in media 15 dipendenti (tab. 1).

---

<sup>10</sup> La categorizzazione delle forme di presenza comprende le seguenti modalità: Esportazione indiretta: intermediario all'export e all'import, agenti plurimandatari; Esportazione diretta: personale interno e monomandatario; Accordi di collaborazione internazionali non equity: consorzi all'export, licensing out, piggyback, franchising; Investimenti diretti esteri: equity joint venture produttivo-commerciale e commerciale, investimenti di controllo e di collegamento sia produttivo-commerciale sia solo commerciali, investimenti di controllo e collegamento solo produttivi (delocalizzazione), divisioni commerciali e di rappresentanza. Per ogni categoria sono state conteggiate anche le forme incluse

<sup>11</sup> Si è scelto di escludere dal raggruppamento dei paesi dell'Unione Europea i nuovi entranti (ricompresi invece nella macro area definita Europa non UE) in quanto si ritiene che la recente inclusione dei nuovi membri non altera la percezione che le imprese ne hanno di essi rispetto agli altri paesi dell'Europa dell'est.

Bozza  
Marina Vignola

Tab. 1 – Principali caratteristiche delle imprese analizzate

	Tipologie imprese per classi dimensionali (DIM)				
	Piccole	Medie	Grandi	Totale	
<b>Profilo imprese</b>					
N. imprese	52 (48%)	36 (33%)	20 (19%)	108	
Fatturato (migliaia di € valori medi)	4.991	22.274	98.148	28.004	
Dipendenti (valori medi)	29	85	403	117	
Imprese coinvolte solo in modalità esportative (MODINT)	36	20	5	61	
Imprese coinvolte anche in operazioni equity (MODINT)	16	16	15	47	
<b>Percorso temporale del processo di internazionalizzazione (valori medi)</b>					
Anno 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	
<b>Grado di coinvolgimento internazionale (valori medi)</b>					<b>F- value<sup>a</sup></b>
Propensione export (%) (EXP)	39,01	48,57	55,55	45,26	4,024*
Esperienza (anni) (ESP)	8,98	16,92	19,75	13,62	10,781**
N. paesi presidiati (PM)	12,33	27,64	44,40	23,37	34,976**
N. tipologie forme presenza (PF)	1,85	2,11	2,60	2,07	6,291**
% dipendenti in attività estere (DE)	27,94	20,98	21,02	24,34	0,833
n. sales manager in attività estere (ESM)	2	3	6	3	15,293**
n. dipendenti in consociate estere (DCE)	2	16	48	15	2,594
% assets esteri (crediti commerciali, immobilizzazioni finanziarie) (AE)	13,96	16,99	18,11	15,70	0,438

<sup>a</sup> Differenze tra medie mediante analisi ANOVA; \*\* La correlazione è significativa al livello 0,01; \* La correlazione è significativa al livello 0,05.

La dimensione differenzia il coinvolgimento internazionale delle imprese analizzate (tab. 1), come confermato dall'analisi ANOVA: la propensione esportativa è più elevata nelle imprese di medio-grandi dimensioni. Sul fronte dell'esperienza, le piccole imprese hanno una permanenza sui mercati esteri di 9 anni, mentre le medie e le grandi vi operano da più di 15 anni. Il numero dei mercati presidiati aumenta significativamente passando dalla piccola, alla media e alla grande impresa. Queste ultime presentano modelli di internazionalizzazione più complessi rispetto alle piccole e medie, in termini di numero di modalità di entrata impiegate sui mercati esteri. Non si riscontrano invece differenze statisticamente significative a livello dimensionale per quanto riguarda le dimensioni della struttura organizzativa dedi-

cata ai mercati esteri, se non per ciò che riguarda l'impiego di personale manageriale impegnato nelle attività estere, più elevato nelle imprese di grandi dimensioni. Tuttavia, occorre rilevare che mentre la percentuale di personale presso la casa madre dedicato ai mercati esteri è più elevato nelle imprese di piccole dimensioni, il numero di personale impiegato nelle consociate estere è maggiore nelle grandi imprese; tali dati trovano giustificazione nei modelli di internazionalizzazione utilizzati, prevalentemente di tipo esportativo nelle piccole imprese.

La dimensione influenza quindi il comportamento internazionale delle imprese analizzate, come si rileva dall'analisi di correlazione (tab. 2): essa è significativamente e positivamente correlata alla propensione esportativa, all'esperienza, all'articolazione del portafoglio mercati e modalità di entrata, ai modelli di internazionalizzazione, e ad alcune determinanti della struttura organizzativa dedicata ai mercati esteri (personale manageriale impegnato in attività estere e personale operante nelle consociate estere).

Tab. 2 – Matrice di correlazione

Variabili	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 DIM									
2 EXP	,266 (**)								
3 ESP	,399 (**)	,232 (*)							
4 PM	,632 (**)	,436 (**)	,393 (**)						
5 PF	,322 (**)	0,156 (*)	,245 (*)	,378 (**)					
6 MODINT	,317 (**)	,191 (*)	,328 (**)	,304 (**)	,541 (**)				
7 DE	-0,111 (*)	,201 (*)	-0,027 (*)	0,13 (*)	-0,088 (*)	0,043 (*)			
8 ESM	,481 (**)	,399 (**)	,349 (**)	,498 (**)	,197 (*)	,283 (**)	,237 (*)		
9 DCE	,216 (*)	0,142 (*)	0,166 (*)	0,079 (*)	0,111 (*)	,234 (*)	0,099 (**)	,320 (**)	
10 AE	0,093 (**)	,304 (**)	0,118 (**)	0,029 (**)	-0,09 (**)	0,041 (**)	,338 (**)	0,137 (**)	0,016 (**)

\*\* La correlazione è significativa al livello 0,01 (2-code); \* La correlazione è significativa al livello 0,05 (2-code).

## **5. Descrizione delle variabili e risultati dell'analisi empirica**

### *5.1 Descrizione delle variabili*

Le variabili del modello sono state definite sulla base delle indicazioni della letteratura.

Il primo costrutto è relativo alla misurazione della “performance esportativa” a cui è stato ancorato il giudizio manageriale relativo alla dotazione di conoscenze e risorse finanziarie ritenute importanti per superare le difficoltà insite nell'entrare sui mercati esteri. Seguendo il suggerimento di Seringhaus (1986) su come misurare l'impatto dei programmi di sostegno all'internazionalizzazione, tale costrutto è definito da due dimensioni di natura qualitativa, che rilevano la percezione manageriale relativa alla gestione della complessità insita nell'entrata su nuovi mercati psichicamente distanti e nell'avvio e consolidamento delle relazioni con gli attori della modalità di entrata scelta. Questi due indicatori sono una misura qualitativa della performance esportativa: la capacità dell'impresa di consolidare le relazioni con gli attori della modalità utilizzata per entrare in nuovi mercati consente di aumentare il coinvolgimento su tale mercati e di consolidare la posizione competitiva e quindi di incrementare i volumi di vendita (Gençturk e Kotabe, 2001). Allo stesso modo, la capacità di ridurre la percezione della distanza psichica, che costituisce un deterrente nello sviluppo internazionale dell'impresa (essa infatti accresce la percezione di rischio nell'intraprendere attività economiche in mercati lontani di cui si ha scarsa conoscenza), consente di cogliere potenziali opportunità altrimenti perse. La scelta di tali indicatori qualitativi, in luogo degli indicatori di natura quantitativa frequentemente utilizzati in letteratura (tra cui, la propensione esportativa o la variazione percentuale delle vendite all'export), è giustificata dalla difficoltà rilevata nel misurare l'impatto sulla performance esportativa dei programmi che sostengono l'impresa nell'acquisizione della conoscenza necessaria a gestire la complessità dell'entrata sui mercati esteri (Spence, 2003). Gençturk e Kotabe (2001) hanno rilevato che tale impatto è differente in relazione al criterio di performance considerato: esso non è significativo con riferimento a criteri quantitativi, come l'incremento del volume delle vendite all'export; è invece significativo e positivo in relazione al criterio qualitativo che misura la posizione competitiva dell'impresa.

Dopo aver chiesto all'intervistato di indicare un mercato estero giudicato difficile e la relativa modalità di entrata, la distanza psichica (DIS) è stata rilevata misurando la percezione dell'intervistato circa le differenze tra i modelli culturali, il sistema legislativo, politico e economico del mercato

indicato rispetto al mercato domestico, sulla base della definizione di Johanson and Vahlne (1977). Il secondo indicatore (RELAZ) è stato rilevato misurando le percezioni dell'intervistato in merito all'intensità delle relazioni sviluppate con gli attori della modalità di entrata utilizzata (intermediari commerciali, agenti di vendita, personale interno, conosciute estere, partner accordi). I due indicatori sono stati ottenuti mediante l'analisi fattoriale delle variabili osservate, indicate in tab. 3. L'analisi dei componenti principali degli otto item ha prodotto i due fattori, con autovalori maggiore di uno e varianza totale spiegata pari a 64%. È stata infine calcolata la media degli item per i due indicatori, DIS (4 item, Cronbach's alpha=0,89) e RELAZ (4 item, Cronbach's alpha=0,66).

*Tab.3 – Misurazione della distanza psichica e delle relazioni di canale*

<b>Distanza psichica (DIS)<sup>a</sup></b>	<b>Factor loading<sup>b</sup></b>
Il mercato è basato su:	
norme e leggi molto diverse	0,86
modelli culturali molto diversi	0,85
sistema politico molto diverso	0,90
sistema economico molto diverso	0,86
<b>Relazione di canale (RELAZ)<sup>a</sup></b>	
Elevato impegno dimostrato al canale per una relazione di reciproco interesse	0,78
Elevata acquisizione di conoscenze grazie alla relazione con il canale	0,63
Elevata fiducia nelle scelte operative e strategiche del canale	0,77
Elevata dipendenza dal canale	0,68

Nota: <sup>a</sup> scala sette punti, per niente d'accordo – completamente d'accordo;

<sup>b</sup> Analisi dei componenti principali con metodo di rotazione Oblimin

I due indicatori sono significativamente e positivamente correlati tra loro (cor. 0,258; sig. 0,001) (tab. 11). La lettura di tale correlazione offre interessanti considerazioni: tanto maggiore è la capacità dell'impresa di stringere relazioni solide e proficue con gli attori del canale tanto più è elevata la capacità dell'impresa di entrare in mercati distanti, grazie alla possibilità di colmare il gap informativo relativo a tale mercato attraverso l'attore del canale. Allo stesso modo, quanto maggiore è la distanza psichica rispetto al mercato estero tanto più elevata è l'opportunità di avviare relazioni solide e proficue con gli operatori del canale per superare le difficoltà incontrate nella gestione di quei mercati.

La maggior parte dei supporti all'internazionalizzazione sono strumenti volti a soddisfare il fabbisogno conoscitivo circa i mercati esteri, che come rilevato svolge un ruolo importante sullo sviluppo internazionale delle im-

prese. Adottando l'approccio *bottom-up*, per valutare l'impatto di tali programmi sulla "performance esportativa" è stato implementato un metodo di analisi indiretto, con cui non viene chiesto all'intervistato di indicare le tipologie di strumenti, erogati da soggetti pubblici e privati utilizzati, e ritenuti importanti per entrare in un mercato difficile. È stato invece domandato di indicare le tipologie di conoscenza disponibili e ritenute importanti per entrare in un dato mercato e la fonte esterna che ha supportato l'acquisizione di tale conoscenza, distinguendo tra fornitori, clienti, concorrenti e ambiente istituzionale (soggetti pubblici e privati erogatori di supporti all'internazionalizzazione). Quest'ultima rilevazione si basa sul presupposto che le imprese esportatrici hanno a disposizione numerose alternative per l'acquisizione delle conoscenze necessaria per operare sui mercati esteri. Le fonti di tale conoscenze non sono solo nell'esperienza acquisita direttamente attraverso processi di *learning by doing*, ma anche nelle relazioni con gli attori del network a cui l'impresa appartiene che possono quindi essere considerati "facilitatori" dell'assimilazione di conoscenze.

I costrutti della conoscenza utilizzati nel presente studio sono stati sviluppati adattando i tre indicatori utilizzati da Eriksson et al. (1997) per misurare la conoscenza internazionale. L'adattamento ha tenuto conto dell'opportunità di meglio precisare gli originali costrutti al fine di includere quelle tipologie di conoscenze che le imprese possono acquisire mediante i supporti pubblici e privati.

Il primo dei tre indicatori è relativo alla "conoscenza generale internazionale", non riferita cioè ad uno specifico mercato (*internationalization knowledge*, IK). Tale conoscenza è stata rilevata chiedendo all'intervistato di esprimere un giudizio (misurato su una scala a 7 punti) relativamente al livello di conoscenza disponibile e ritenuta importante per entrare nel mercato indicato. Gli item considerati per tale misurazione sono nove, espandendo gli originale due item di Eriksson et al. (1997), sulla base anche delle indicazioni dello studio di Hadley e Wilson (2003). I giudizi di dotazione e importanza di ciascuna delle nove variabile osservate sono stati dapprima tra loro ponderati e successivamente elaborati mediante analisi fattoriale. L'analisi dei componenti principali dei nove item ponderati ha prodotto due fattori con autovalori maggiore di uno e varianza totale spiegata pari a 56% (tab. 4). La media degli item con factor loading maggiore di 0,50 è stata calcolata per ciascuno dei due fattori, che individuano i costrutti Conoscenza internazionale esperienziale (EIK) (4 item, Cronbach's alpha=0,77) e Conoscenza internazionale oggettiva (OIK) (4 item, Cronbach's alpha=0,69).

Come rilevato, la EIK è una conoscenza di tipo endemico, legata all'esperienza manageriale acquisita attraverso processi di *learning by doing* e interagendo con i clienti e i concorrenti; mentre la OIK è una conoscenza oggettiva, acquisita mediante pubblicazioni, seminari di formazione, consulenze tecniche e legali, studi di mercato, assistenza per accordi di collaborazione (Spence, 2003). La prima consente all'impresa di sviluppare quelle competenze (incorporate nelle routine e nelle procedure organizzative) che permettono all'impresa di gestire la complessità del contesto internazionale e di condurre gli affari in un contesto internazionale. È una *absorptive capacity* (Eriksson et al., 2000), che agevola l'entrata sui mercati esteri e quindi l'individuazione delle opportunità e delle minacce, che supporta il manager nella definizione del processo di adattamento delle leve di marketing e nello sviluppo delle attività di marketing planning internazionale. La conoscenza internazionale oggettiva è invece una conoscenza codificabile, riconducibile alle procedure relative alla gestione finanziaria delle transazioni commerciali, alle modalità di contatto dei potenziali collaboratori esteri, ai programmi nazionali e internazionali di agevolazione dell'attività estera, e alla predisposizione di studi di fattibilità per l'avvio di accordi di collaborazioni e investimenti esteri.

Tab.4 – Misurazione della conoscenza internazionale generale

<b>Conoscenza internazionale esperienziale (EIK)<sup>a</sup></b>	<b>Factor loading<sup>b</sup></b>
Esperienza manageriale nella percezione delle opportunità di mercato	0,61
Esperienza internazionale del management	0,77
Esperienza manageriale nel processo di adattamento delle leve di marketing	0,81
Esperienza manageriale nell'attività di marketing planning internazionale	0,84
<b>Conoscenza internazionale oggettiva (OIK)<sup>a</sup></b>	
Conoscenze relative alla gestione finanziaria delle transazioni commerciali	0,71
Conoscenze sulle procedure di contatto con i potenziali 'collaboratori' esteri	0,75
Conoscenze relative ai programmi nazionali e internazionali di agevolazione all'attività estera	0,67
Conoscenze per studi di fattibilità accordi non equity e investimenti esteri con partner esteri	0,69

Nota: <sup>a</sup> scala sette punti, per niente presente/importante – del tutto presente/importante;

<sup>b</sup> Analisi dei componenti principali con metodo di rotazione Oblimin; un item con factor loading minore di 0,50 è stato escluso: "esperienza manageriale nel cooperare con altre imprese".

I due costrutti della conoscenza generale internazionale sono entrambi significativamente e positivamente correlati ai due indicatori di performance (tab. 11 ). Tuttavia la correlazione è più elevata tra la conoscenza inter-

nazionale esperienziale, da una parte, e la Distanza psichica e la Relazione di canale, dall'altra, come rilevato in altri studi (Seringhaus, 1987).

Per rilevare se e quali attori del network costituiscono una fonte di acquisizione dei due costrutti della conoscenza generale internazionale, è stato chiesto all'intervistato di indicare l'intensità del supporto ricevuto rispettivamente da clienti, fornitori, concorrenti e ambiente istituzionale. Per ciascuno degli item dei due costrutti, l'intervistato ha espresso un giudizio (misurati su una scala a 7 punti) relativo all'intensità del supporto ricevuto dai quattro attori indicati. La media degli item dei due costrutti è stata calcolata per ciascuna fonte, individuando i seguenti otto indicatori: conoscenza internazionale esperienziale supportata da fornitori (EIKF) (Cronbach's alpha=0,73); conoscenza internazionale esperienziale supportata da clienti (EIKCL) (Cronbach's alpha=0,81); conoscenza internazionale esperienziale supportata da concorrenti (EIKCR) (Cronbach's alpha=0,78); conoscenza internazionale esperienziale supportata da ambiente istituzionale (EIKAI) (Cronbach's alpha=0,87); conoscenza internazionale oggettiva supportata da fornitori (OIKF) (Cronbach's alpha=0,69); conoscenza internazionale oggettiva supportata da clienti (OIKCL) (Cronbach's alpha=0,78); conoscenza internazionale oggettiva supportata da concorrenti (OIKCR) (Cronbach's alpha=0,84); conoscenza internazionale oggettiva supportata da ambiente istituzionale (OIKAI) (Cronbach's alpha=0,67).

L'indicatore EIK è significativamente correlato con l'indicatore EIKCL e EIKCR (tab. 5), dove l'indice di correlazione del primo (,390) è maggiore rispetto al secondo (,357). Questo risultato conferma quanto emerso in letteratura: tale costrutto è di tipo esperienziale e l'esperienza manageriale viene acquisita anche attraverso l'interazione con clienti e concorrenti, con cui si scambiano informazioni e conoscenza. Allo stesso modo, è interessante rilevare che l'indicatore OIK è significativamente correlato con tutti gli indicatori relativi alle fonti di acquisizione della conoscenza (tab. 5); tuttavia l'indice di correlazione relativo a OIKAI è più elevato (,280). Quindi, un ruolo rilevante nell'acquisizione di tale tipo di conoscenza è svolto dai soggetti pubblici e privati erogatori di supporti all'internazionalizzazione, come i sostegni relative alla gestione finanziaria delle transazioni commerciali; alle procedure di contatto con i potenziali 'collaboratori' esteri; sostegni per studi di fattibilità accordi non equity e investimenti esteri con partner esteri; informazioni relative ai programmi nazionali e internazionali di agevolazione all'attività estera.

Bozza  
Marina Vignola

Tab. 5 – Matrice di correlazione

Variabili di EIK	1	2	3	4
1 EIK				
2 EIKF	0,035			
3 EIKCL	,390(**)	0,104		
4 EIKCR	,357(**)	0,08	,324(**)	
5 EIKAI	0,136	,196(**)	0,028	0,1
Variabili di OIK	1	2	3	4
1 OIK				
2 OIKF	,156(*)			
3 OIKCL	,227(**)	,437(**)		
4 OIKCR	,152(*)	,290(**)	,351(**)	
5 OIKAI	,280(**)	0,118	-0,081	0,142

\* La correlazione è significativa al livello 0,05 (2-code); \*\* La correlazione è significativa al livello 0,01 (2-code);

Gli altri due indicatori della conoscenza suggeriti da Eriksson et al. (1997) fanno riferimento alla conoscenza specifica di mercato: la *Foreign business knowledge* e la *Foreign institutional knowledge*. Anche per rilevare la conoscenza *market-specific* è stato chiesto all'intervistato di esprimere un giudizio (misurato su una scala a 7 punti) relativamente al livello di conoscenza disponibile e ritenuta importante per entrare nel mercato indicato. Gli item considerati per tale misurazione sono tredici, ampliando gli originali item indicati da Eriksson et al. (1997), tenuto conto anche delle indicazioni dello studio di Hadley e Wilson (2003). I giudizi di dotazione e importanza di ciascuna delle tredici variabile osservate sono stati tra loro ponderati e successivamente elaborati mediante analisi fattoriale. L'analisi dei componenti principali degli item ponderati ha prodotto tre fattori con autovalori maggiore di uno e varianza totale spiegata pari a 63% (tab. 6). La media degli item con factor loading maggiore di 0,50 è stata calcolata per ciascuno dei tre fattori, che individuano i costrutti: Conoscenza di business (FBK) (5 item, Cronbach's alpha=0,76), Conoscenza istituzionale (FIK) (3 item, Cronbach's alpha=0,73) e Conoscenza sulle norme (FNK) (2 item, Cronbach's alpha=0,72).

Come emerge dallo studio di Eriksson et al. (1999) e di Hadley e Wilson (2003), la *conoscenza di business* è una conoscenza relativa alla struttura competitiva del mercato estero indicato, e quindi relativa al suo grado di attrattività, definito dal comportamento della concorrenza e dei clienti, dalla struttura della distribuzione, dai potenziali interlocutori (agenti, intermedia-

ri,...). La *conoscenza istituzionale* è una conoscenza relativa alla struttura istituzionale del mercato indicato, definita in termini di sistema culturale e linguistico, sistema di trasporto, e di normative per l'attrazione di investitori e operatori stranieri. Infine, la *conoscenza relativa alle norme* individua le specifiche normative del mercato selezionato in materia di procedure doganali e assicurative e di norme sulla certificazione della qualità del prodotto. Diversamente dallo studio di Eriksson et al. (1997) e di Hadley e Wilson (2003), la conoscenza istituzionale risulta diversamente definita e da essa scorporati gli item che definiscono più specificamente le normative locali (FNK).

Tab. 6 – Misurazione della conoscenza specifica di mercato

	<b>Factor loading<sup>b</sup></b>
<b>Conoscenza di business (FBK)<sup>a</sup></b>	
Conoscenze relative all'attrattività del mercato	0,67
Conoscenze relative ai potenziali interlocutori del mercato (intermediari, agenti, partner commerciali e produttivi)	0,69
Conoscenze sui comportamenti d'acquisto dei clienti locali	0,72
Conoscenze sulla struttura e comportamento della concorrenza locale	0,78
Conoscenze sui canali di distribuzione locali	0,77
<b>Conoscenza istituzionale (FIK)<sup>a</sup></b>	
Conoscenze culturali di business (stili manageriali) e linguistiche dedicate al mercato	-0,75
Conoscenze relative al sistema delle infrastrutture locali (sistemi logistici e di trasporto)	-0,79
Conoscenze sui programmi del mercato per l'attrazione di investitori/ operatori stranieri	-0,80
<b>Conoscenza sulle norme (FNK)<sup>a</sup></b>	
Conoscenze relative alle norme/certificazioni standard di qualità del mercato	0,88
Conoscenze relative alle procedure doganali e assicurative del mercato	0,82

Nota: <sup>a</sup> scala sette punti, per niente presente/importante – del tutto presente/importante;

<sup>b</sup> Analisi dei componenti principali con metodo di rotazione Oblimin; tre item con factor loading minori di 0,50 sono stati esclusi: “conoscenze sul sistema di fornitura locale”; “conoscenze relative al sistema giuridico locale in materia societaria e contrattuale”; “conoscenze relative al sistema finanziario e al sistema dei cambi”.

Le correlazioni tra i tre indicatori della conoscenza specifica di mercato, FBK, FIK e FNK, e i due indicatori della performance, DIS e RELAZ, rilevano alcune prime indicazioni interessanti: questi ultimi sono scarsamente correlati a FBK e FIK, mentre non sono correlati a FNK. Inoltre, DIS è correlato solo a FIK (tab. 11).

Per rilevare se e quali attori del network costituiscono una fonte di acquisizione dei tre indicatori della conoscenza specifica di mercato, è stato

chiesto all'intervistato di indicare l'intensità del supporto ricevuto rispettivamente da clienti, fornitori, concorrenti e ambiente istituzionale. Per ciascuno degli item dei tre indicatori, l'intervistato ha espresso un giudizio (misurati su una scala a 7 punti) relativo all'intensità del supporto ricevuto dai quattro attori. La media degli item dei due costrutti è stata calcolata per ciascuna fonte, individuando i seguenti dodici indicatori: conoscenza di business supportata da fornitori (FBKF) (Cronbach's alpha=0,72); conoscenza di business supportata da clienti (FBKCL) (Cronbach's alpha=0,85); conoscenza di business supportata da concorrenti (FBKCR) (Cronbach's alpha=0,79); conoscenza di business supportata da ambiente istituzionale (FBKAI) (Cronbach's alpha=0,80); conoscenza istituzionale supportata da fornitori (FIKF) (Cronbach's alpha=0,31); conoscenza istituzionale supportata da clienti (FIKCL) (Cronbach's alpha=0,75); conoscenza istituzionale supportata da concorrenti (FIKCR) (Cronbach's alpha=0,81); conoscenza istituzionale supportata da ambiente istituzionale (FIKAI) (Cronbach's alpha=0,67); conoscenza relativa alle norme supportata da fornitori (FNKF) (Cronbach's alpha=0,77); conoscenza relativa alle norme supportata da clienti (FNKCL) (Cronbach's alpha=0,76); conoscenza relativa alle norme supportata da concorrenti (FNKCR) (Cronbach's alpha=0,84); conoscenza relativa alle norme supportata da ambiente istituzionale (FNKAI) (Cronbach's alpha=0,72).

L'indicatore FBK è significativamente correlato con FBKCL e FBKCR (tab. 7), dove l'indice di correlazione del primo (,321) è maggiore rispetto al secondo (,269). FBK è una conoscenza esperienziale, acquisita anche attraverso l'interazione con clienti e concorrenti, con cui si scambiano informazioni e conoscenza. Sebbene l'indicatore relativo alla conoscenza istituzionale sia positivamente correlato con tutti gli indicatori relativi alle fonti di acquisizione della conoscenza (tab. 7), l'indice di correlazione relativo a FIKAI è più elevato (,485). La conoscenza istituzionale è una conoscenza oggettiva e codificata; quindi, un ruolo rilevante nell'acquisizione di tale tipo di conoscenza può essere svolto dai soggetti pubblici e privati erogatori di supporti all'internazionalizzazione. Ad analoga considerazione si perviene con riferimento all'indicatore FNK, correlato con FNKCL e FNKAI, dove l'indice di correlazione di quest'ultimo (,243) è più elevato del primo (,195).

Bozza  
Marina Vignola

Tab. 7 – Matrice di correlazione

Variabili di FBK	1	2	3	4
1 FBK				
2 FBKF	0,03			
3 FBKCL	,321(**)	,234(**)		
4 FBKCR	,269(**)	,174(*)	,272(**)	
5 FBKAI	0,103	,210(**)	,158(*)	0,012
Variabili di FIK	1	2	3	4
1 FIK				
2 FIKF	,239(**)			
3 FIKCL	,271(**)	,274(**)		
4 FIKCR	,183(*)	,302(**)	,315(**)	
5 FIKAI	,485(**)	,308(**)	,248(**)	,172(*)
Variabili di FNK	1	2	3	4
1 FNK				
2 FNKF	0,112			
3 FNKCL	,195(**)	,208(**)		
4 FNKCR	0,074	,368(**)	0,139	
5 FNKAI	,243(**)	0,041	-0,076	0,073

\* La correlazione è significativa al livello 0,05 (2-code); \*\* La correlazione è significativa al livello 0,01 (2-code)

Sebbene lo studio si concentri sul ruolo della conoscenza nel processo di internazionalizzazione dell'impresa, si è ritenuto opportuno inserire nel modello, come variabile di controllo, l'impatto delle risorse finanziarie sui due indicatori di performance. Lo studio di come le risorse finanziarie influenzano l'operatività delle imprese sui mercati esteri è volto a comprendere il peso e la validità dei sostegni di natura finanziaria. Si è quindi valutato in che misura la dotazione di risorse finanziarie interferisca sul comportamento internazionale delle imprese. In questo caso, è stato chiesto all'intervistato di esprimere un giudizio (misurato su una scala a 7 punti) relativamente al livello di risorse finanziarie disponibili e ritenute importanti per entrare nel mercato indicato. Gli item considerati per tale misurazione sono sette. I giudizi di dotazione e importanza di ciascuna variabile osservata sono stati tra loro ponderati e successivamente elaborati mediante analisi fattoriale. L'analisi dei componenti principali degli item ponderati ha prodotto due fattori con autovalori maggiore di uno e varianza totale spiegata pari a 61% (tab. 8). La media degli item con factor loading maggiore di 0,50 è stata calcolata per ciascuno dei due fattori, che individuano i costrutti: risorse finanziarie di natura commerciale (RFC) (3 item, Cronbach's

alpha=0,58), e risorse finanziarie per studi di fattibilità (RFA) (2 item, Cronbach's alpha=0,61)

Tab.8 – Misurazione delle risorse finanziarie

	Factor loading <sup>b</sup>
<b>Risorse finanziarie di natura commerciale (RFC)<sup>a</sup></b>	
Risorse finanziarie per coperture assicurative contro il rischio paese (politico, economico, di cambio)V36R05	0,71
Risorse finanziarie per la formazione professionale di manager e personale con competenze dedicateV36R07	0,76
Risorse finanziarie per la concessione di credito commerciale agli operatori esteriV36R04	0,63
<b>Risorse finanziarie per studi di fattibilità (RFA)<sup>a</sup></b>	
Risorse finanziarie per studi di fattibilità accordi non equity e investimenti diretti con partner esteriV36R06	-0,77
Risorse finanziarie per la partecipazione a gare e appalti internazionaliV36R03	-0,90

Nota: <sup>a</sup> scala sette punti, per niente presente/importante – del tutto presente/importante;

<sup>b</sup> Analisi dei componenti principali con metodo di rotazione Oblimin; due item con factor loading minori di 0,50 sono stati esclusi: “risorse finanziarie per attività di comunicazione (partecipazione a fiere)”; “risorse finanziarie per realizzazione di IDE”.

La prima tipologia di risorsa finanziaria fa riferimento alle risorse necessarie per supportare le transazioni commerciali, come la copertura assicurativa contro il rischio paese, la formazione di manager e personale dedicati alle attività estere, la concessione di credito commerciale per attività estere. Le risorse finanziarie per studi di fattibilità è relativa invece a quelle risorse necessarie per svolgere studi per la valutazione di accordi con partner estero e per la partecipazione a gare di appalto internazionali.

Mente l'indicatore relativo alle risorse finanziarie per attività di natura commerciale è correlato al costrutto della performance esportativa, anche se al solo indicatore “distanza psichica” (DIS), l'indicatore relativo alle risorse finanziarie per studi di fattibilità non è correlato a nessuno dei due indicatori (tab. 11). Data la non significatività di tale indicatore, nelle analisi successive verrà considerata solo la variabili RFC.

Con riferimento a tale indicatore, è stato chiesto all'intervistato di indicare l'intensità del supporto ricevuto rispettivamente da clienti, fornitori, concorrenti e ambiente istituzionale. Per ciascuno degli item dell'indicatore, l'intervistato ha espresso un giudizio (misurati su una scala a 7 punti) relativo all'intensità del supporto ricevuto dai quattro attori. La media degli item dell'indicatore è stata calcolata per ciascuna fonte, individuando i seguenti quattro indicatori: risorse finanziarie di natura commerciale suppor-

tata da fornitori (RFCF) (Cronbach's alpha=0,55); risorse finanziarie di natura commerciale supportata da clienti (RFCCL) (Cronbach's alpha=0,78); risorse finanziarie di natura commerciale supportata da concorrenti (RFCCR) (Cronbach's alpha=0,38); risorse finanziarie di natura commerciale supportata da ambiente istituzionale (RFAI) (Cronbach's alpha=0,46).

L'indicatore RFC è significativamente correlato solo con RFAI (tab. 9): il supporto che le imprese ricevono per l'acquisizione delle risorse finanziarie viene dall'ambiente istituzionale, prevalentemente dal sistema bancario.

Tab. 9 – Matrice di correlazione

Variabili di RFC	1	2	3	4
1 RFC				
2 RFCF	0,061			
3 RFCCL	0,132	,283(**)		
4 RFCCR	0,066	,711(**)	,475(**)	
5 RFAI	,665(**)	0,144	0,042	0,145

\*\* La correlazione è significativa al livello 0,01 (2-code);

L'ultimo costrutto del modello è il grado di internazionalizzazione dell'impresa. Per misurare tale costrutto, la letteratura di *international business* suggerisce diversi indicatori (Eramilli, 1999, Barkema, Vermeulen, 1998; Eriksson et al. 2000). Tra questi, la propensione esportativa o il numero dei mercati esteri in cui l'impresa opera sono i due indicatori più comunemente utilizzati. Tuttavia, si ritiene che tali indicatori, per la loro semplicità, non siano in grado di misurare un costrutto complesso come il processo di internazionalizzazione, che rileva l'abilità dell'impresa di operare nel cotesito internazionale, rischiando quindi di non rappresentarlo correttamente e di distorcere i risultati (Hadley e Wilson, 2003). Diversi studi sostengono l'uso di indicatori compositi al fine di misurare più correttamente il livello di internazionalizzazione dell'impresa. Seguendo le indicazioni di Hadley e Wilson (2003), il presente studio utilizza quattro indicatori: un indicatore di natura qualitativa e tre indicatori di natura quantitativa.

Il primo indicatore rileva il grado di internazionalizzazione (INT) sulla base delle dichiarazioni espresse dal management circa la sua percezione del livello di internazionalizzazione raggiunto dall'impresa. Per rilevare tale percezione, è stato chiesto all'intervistato di esprimere un giudizio (misurato su una scala a 7 punti) su quindici item, indicati in tab. 10, elaborati

mediante analisi fattoriale. L'analisi dei componenti principali degli item ha prodotto quattro fattori con autovalori maggiore di uno e varianza totale spiegata pari a 72% (tab. 10). La media degli item con factor loading maggiore di 0,50 è stata calcolata per ciascuno fattore, individuando i seguenti costrutti: Distanza geografica e psichica tra il mercato nazionale e i mercati esteri (DPS) (3 item, Cronbach's alpha=0,90), Investimento e formazione delle risorse umane dedicate ai mercati esteri e alla gestione delle relazioni internazionali (IPE) (4 item, Cronbach's alpha=0,77), Livello di adattamento dei prodotti alle specifiche dei mercati esteri e gestione attività finanziari (PRF) (4 item, Cronbach's alpha=0,80), Propensione all'internazionalizzazione (MIS) (2 item, Cronbach's alpha=0,73).

*Tab.10 – Misurazione della percezione del grado di internazionalizzazione*

	<b>Factor loading<sup>b</sup></b>
<b>Distanza geografica e psichica tra il mercato nazionale e i mercati esteri (DPS)<sup>a</sup></b>	
Mercati geograficamente distanti	-0,83
Mercati culturalmente distanti	-0,94
Mercati con sistemi socio-politici differenti	-0,93
<b>Investimento e formazione delle risorse umane dedicate ai mercati esteri e alla gestione delle relazioni internazionali (IPE)<sup>a</sup></b>	
Selezione di manager con predisposizione alle relazioni internazionali	-0,75
Investimento in formazione del personale destinato ai mercati esteri	-0,84
Importanza delle risorse umane per il processo di internazionalizzazione	-0,70
Livello di interazione con rete di attori economici altamente internazionalizzati	-0,73
<b>Livello di adattamento dei prodotti alle specifiche dei mercati esteri e gestione attività finanziari (PRF)<sup>a</sup></b>	
Adattamento prodotti alle specifiche esigenze dei mercati esteri	0,70
Figure professionali dedicate alla gestione finanziaria delle relazioni internazionali	0,73
Strategicità delle competenze nella gestione della finanza internazionale	0,88
Strategicità della gestione dell'attività finanziaria in un contesto internazionale	0,83
<b>Propensione all'internazionalizzazione (MIS)</b>	
Livello di internazionalizzazione	-0,78
Predisposizione allo sviluppo internazionale	-0,64

Nota: <sup>a</sup> scala sette punti, per niente d'accordo – completamente d'accordo;

<sup>b</sup> Analisi dei componenti principali con metodo di rotazione Oblimin; due item con factor loading minori di 0,50 sono stati esclusi: "offerta intera gamma portafoglio prodotti sui mercati esteri"; "progettazione di linee dedicate per i mercati esteri".

La distanza geografica e psichica tra il mercato nazionale e i mercati esteri (DPS) misura la percezione relativa alla capacità dell'impresa di operare in mercati differenti dal mercato nazionale in termini culturali e socio-politici. L'investimento e la formazione delle risorse umane dedicate ai mercati esteri e alla gestione delle relazioni internazionali (IPE) misura la percezione relativa all'importanza attribuita alla risorsa umana con competenze specifiche per operare in tali contesti di mercato e alla conseguente entità degli investimenti necessari per acquisire tali risorse. Il livello di adattamento dei prodotti alle specificità dei mercati esteri e la gestione finanziaria (PRF) misurano la percezione relativa alla capacità di soddisfare le esigenze della domanda estera anche attraverso processi di adattamento dell'offerta; in considerazione di ciò che comporta la strategia di adattamento (in termini di revisione dei processi produttivi, o di scelta di modalità di entrata a maggiore coinvolgimento), l'indicatore rileva l'importanza attribuita alla gestione finanziaria. La propensione all'internazionalizzazione (MIS) misura la percezione complessiva della predisposizione allo sviluppo internazionale dell'impresa.

Gli indicatori di natura strutturale utilizzati per misurare il grado di internazionalizzazione sono: l'esperienza maturata nel contesto internazionale, misurata in termini di numero di anni di presenza all'estero (ESP); l'articolazione del portafoglio aree mercati, misurato in termini di numerosità<sup>12</sup> e diversità delle macro aree presidiate, rilevata con un indicatore di distanza psichica<sup>13</sup> (APM); l'articolazione del portafoglio modalità di entrata, misurato in termini di numerosità<sup>14</sup> e diversità delle tipologie di forme utilizzate (APF). In accordo con Eriksson et al (2000), tali indicatori sono una misura più corretta del grado di internazionalizzazione di una impresa, cogliendone la varietà, rispetto a indicatori come il numero di mercati (Barkema e Vermeulen, 1998; Erramilli, 1991) che rileva il grado di dispersione geografica ma non la diversità dei mercati.

La tabella 11 descrive le correlazioni tra le variabili del modello.

---

<sup>12</sup> Le aree considerate sono 7: Unione Europea a 25, Altri paesi Europa, America settentrionale, America meridionale, Oceania, Estremo Oriente, Medio Oriente e Nord Africa

<sup>13</sup> La distanza psichica è stata misurata sulla base delle percezioni medie degli intervistati relativamente alla distanza psichica tra il mercato nazionale e i mercati segnalati per la valutazione della dotazione delle conoscenze e delle risorse ritenute importanti per entrarvi.

<sup>14</sup> Le tipologie considerate sono 4: esportazioni indirette (inclusi agenti plurimandatari), esportazioni dirette, accordi non equity, investimenti diretti e equity joint venture.

Tab. 11 Matrice di correlazione tra le variabili del modello

Variabili del Modello	1	2	3	4	5	6	7	8
1 RELAZ								
2 DIS	,258(**)							
3 EIK	,346(**)	,341(**)						
4 OIK	,263(**)	,226(**)	,510(**)					
5 FBK	,183(*)	0,136	,414(**)	,478(**)				
6 FIK	,157(*)	,162(*)	,241(**)	,480(**)	,391(**)			
7 FNK	0,121	0,034	,258(**)	,417(**)	,247(**)	,346(**)		
8 RFC	0,141	,226(**)	,189(**)	,228(**)	,175(*)	,252(**)	0,14	
9 MIS	,216(**)	,286(**)	,332(**)	,250(**)	,263(**)	0,126	0,072	0,018

\* La correlazione è significativa al livello 0,05 (2-code); \*\* La correlazione è significativa al livello 0,01 (2-code)

## 5.2 Risultati dell'analisi e discussione

Nel presente studio si è ipotizzato che la performance internazionale sia connessa al livello di conoscenza internazionale generale (nelle sue due determinanti, EIK e OIK) e alle conoscenze specifiche di mercato, di tipo istituzionale (nelle sue due determinanti, FIK e FNK) e di business (ipotesi H3). Inoltre si è ipotizzato che il livello della conoscenza internazionale sia connessa al grado di internazionalizzazione e alle relazioni di network, e che le conoscenze istituzionali e di business siano connesse anche alla conoscenza internazionale (ipotesi H1). Per testare tali ipotesi sono state condotte analisi di regressione sulle variabili analizzate.

La tab. 12 mostra i risultati delle prime due analisi di regressione, dove le variabili dipendenti sono rispettivamente i due indicatori di performance, DIS e RELAZ, e le variabili indipendenti sono i costrutti delle conoscenze analizzate. Come effetto di controllo, sono stati inseriti l'indicatore relativo alle risorse finanziarie (RFC), la dimensione che rileva la percezione complessiva della predisposizione allo sviluppo internazionale (MIS), come indicatore del grado di internazionalizzazione dell'impresa. Per ciascuno indicatore di performance è stato infine analizzato l'effetto esercitato dall'altro.

I risultati della regressione di RELAZ (tab. 12) mostrano che la capacità dell'impresa di avviare e gestire con successo le relazioni di canale dipende positivamente dal livello di conoscenze internazionali esperienziali, supportando l'ipotesi H3a. Si noti che la componente oggettiva del costrutto relativo alla conoscenza internazionale generale non ha alcuna influenza sulla

dimensione relazionale della performance esportativa, così come gli altri costrutti della conoscenza specifica di mercato, non supportando le ipotesi H3b e H3c. Infine, gli effetti delle risorse finanziarie e della percezione complessiva della predisposizione internazionale non sono significativi.

I risultati della regressione di CAN giungono a conclusioni piuttosto simili: anche in questo caso, delle componenti della conoscenza analizzate solo la conoscenza internazionale esperienziale ha un impatto significativo e positivo sulla dimensione distanza psichica della performance (confermando l'ipotesi H3a, ma non le ipotesi H3b e H3c). Risultano invece significativi, sebbene di entità minore, gli effetti delle risorse finanziarie e della predisposizione internazionale. Complessivamente, la scarsa rilevanza dell'impatto delle risorse finanziarie non sorprende; d'altronde, in altri studi è stato messo in evidenza come questa variabile eserciti un peso minore sul comportamento internazionale delle imprese rispetto alle componenti della consonanza.

Infine, rileviamo che tra i due indicatori di performance esiste una relazione positiva, in particolare di DIS su RELAZ: l'intensità delle relazioni di canale è tanto più elevata quanto maggiore è la distanza psichica del mercato estero rispetto al mercato nazionale. L'effetto trova spiegazione nella necessità di colmare attraverso la relazione con l'attore del canale (intermediario, agente, funzionari, consociata estera, partner, ecc..) il gap informativo relativo al mercato, che è tanto più elevato quanto maggiori sono le differenze culturali, economiche e politiche rispetto al mercato domestico.

*Tab. 12 – Analisi di regressione per performance*

Variabili	RELAZ	DIS
(Costante)	3,84	1,58
EIK	0,275 (***)	0,172 (*)
OIK	0,124	0,11
FBK	0,049	0,063
FIK	0,118	0,035
FNK	0,040	0,020
RFC	0,046	0,168 (*)
MIS	0,128	0,162 (*)
DIS	0,189 (**)	
RELAZ		0,153 (*)
R <sup>2</sup> corretto	0,133	0,154

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

Tali risultati forniscono alcune prime interessanti indicazioni: diversamente dalle conclusioni a cui sono giunti gli studi di Eriksson et al (1997, 2000), le componenti specifiche del mercato (BK, IK, PK) non influenzano direttamente le due componenti della performance, influenzate invece dalla componente esperienziale della conoscenza internazionale. Sulla base di questi dati, è possibile affermare che la capacità dell'impresa di gestire la complessità dei mercati esteri, sia in termini di capacità di entrata in mercati psicologicamente distanti sia di capacità di gestione delle relazioni con gli attori del canale, dipende dal livello di conoscenza esperienziale accumulata e quindi dall'aver sviluppato quella *absorptive capacity* presente nelle procedure e nelle routine che consente al manager di utilizzare le conoscenze specifiche di mercato. In altri termini, la disponibilità di conoscenze specifiche di mercato non è sufficiente ad affrontarne la complessità se il management non è in grado di utilizzare tale conoscenza, capacità che deriva invece dall'aver sviluppato procedure e routine per effetto dell'esperienza accumulata operando nel contesto internazionale. Inoltre, è interessante rilevare che l'indicatore relativo al grado di internazionalizzazione spiega poco l'impatto sulla performance (come rilevato nello studio di Blomstermo et al. 2004).

Sulla base di queste considerazioni, è quindi interessante analizzare il processo di accumulazione della conoscenza, testando le ipotesi H1. La tab. 13 riporta i risultati delle analisi di regressione per i costrutti della conoscenza internazionale, dove le variabili indipendenti sono l'indicatore di grado di internazionalizzazione (MIS); gli indicatori relativi alle relazioni di network (per ciascuna componente della conoscenza sono stati considerati i quattro indicatori che misurano il supporto ricevuto dagli attori della rete nell'acquisizione della conoscenza in oggetto, qui indicati con KF, KCL, KCR, KAI); e per ciascun costrutto della conoscenza, gli indicatori relativi alle altre componenti della conoscenza.

I risultati della regressione di EIK (tab. 13) mostrano che la conoscenza esperienziale internazionale dipende dal grado di internazionalizzazione percepito (MIS) e dalle relazioni di network, confermando l'ipotesi H1a. Relativamente a quest'ultima relazione, si rileva che non tutti gli attori della rete incidono sul livello di EIK, ma solo i clienti (KCL) e i concorrenti (KCR). Non è invece significativa la relazione con l'indicatore KAI. Il risultato conferma quanto già rilevato: data la natura esperienziale della conoscenza internazionale considerata, la sua acquisizione trova supporto nella componente esperienziale diretta e nella componente relazionale, cioè nello scambio di informazioni e conoscenze con i clienti e i concorrenti, come rilevato in letteratura (Johanson and Mattson, 1986, 1988; Johanson

and Vahlne, 1990; Forsgren and Johanson, 1992; Eriksson e Chetty (2003); Blomstermo, 2004). Operando nel contesto internazionale, apprendendo dalle precedenti esperienze, e interagendo con i clienti e i concorrenti, l'impresa apprende e accumula conoscenza, necessaria per affrontare la complessità del contesto internazionale. È inoltre interessante notare che su tale processo di accumulazione l'effetto della componente relazionale è significativamente maggiore di quello derivante dalla componente esperienziale diretta: gli indici di regressione di KCL e KCR (rispettivamente pari a 0,246 e 0,233) sono più elevati di quello di MIS (0,137). In altri termini, la capacità dell'impresa di sviluppare relazioni di business network funziona da stimolatore dello sviluppo internazionale, accelerandone il processo più dell'esperienza diretta. L'internazionalizzazione delle imprese è quindi condizionato dal sistema relazionale in cui operano le imprese, e questa evidenza empirica è tanto più vera se si tiene conto delle caratteristiche delle imprese analizzate, abituate ad operare in contesti relazionali molto forti, spesso identificato nella modalità distrettuale.

Ad esclusione della componente istituzionale (FIK), risultano inoltre significative anche i legami tra EIK e le altre due componenti della conoscenza *market specific*, FBK e FNK. Quindi, la capacità dell'impresa di acquisire conoscenza di mercato, ed in particolare quella di settore (relativa al comportamento della concorrenza e dei clienti), contribuisce ad accrescere il livello della conoscenza internazionale generale, e quindi le procedure e le routine che consentono all'impresa di entrare in mercati esteri anche lontani e di avviare relazioni di successo con gli operatori di quei mercati.

Tab. 13 – Analisi di regressione per processo di accumulazione della conoscenza

Variabili	EIK	OIK	FBK	FIK	FNK
(Costante)	2,74	2,02	2,04	0,47	2,48
EIK			0,177 (**)	-0,018	0,034
OIK			0,264 (***)	0,344 (***)	0,324 (***)
FBK	0,250 (***)	0,290 (***)			
FIK	-0,48	0,205 (**)			
FNK	0,192 (**)	0,235 (***)			
MIS	0,137 (*)	0,142	0,118	-0,057	-0,016
KF	-0,077	0,018	-0,12	0,02	0,073
KCL	0,246 (***)	0,199 (***)	0,237 (***)	0,157 (**)	0,179 (**)
KCR	0,233 (***)	0,105	0,145 (*)	0,054	0,002
KAI	0,052	0,211 (***)	0,089	0,371 (***)	0,197 (**)
R <sup>2</sup> corretto	0,352	0,397	0,274	0,371	0,191

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

Con riferimento alla componente oggettiva della conoscenza internazionale, l'ipotesi H1a trova parziale conferma: OIK dipende positivamente dalle relazioni di network, ed in particolare dagli indicatori KCL e KAI (tab. 13), ma non dal grado di internazionalizzazione percepito (MIS). Il risultato trova giustificazione nella natura di tale conoscenza, le cui principali fonti di acquisizione sono esterne. Tra queste un ruolo rilevante è svolto dall'ambiente istituzionale, costituito dai soggetti che erogano programmi di supporto all'internazionalizzazione delle imprese (camere di commercio, istituti per il commercio estero, organi governativi, sistema bancario). Si tratta di strumenti che forniscono informazioni tecniche relative alla gestione finanziaria delle transazioni commerciali, ai programmi di agevolazione dell'attività estera, alle procedure per contattare i potenziali clienti dei mercati esteri, agli studi di fattibilità per la realizzazione di accordi o investimenti diretti. Questo risultato supporta parzialmente l'ipotesi H2a: come rilevato, l'ambiente istituzionale non supporta l'acquisizione di conoscenza internazionale esperienziale. Tra le fonti esterne è rilevante anche il flusso di informazioni scambiate con i clienti; quindi anche con riferimento a tale costrutto della conoscenza internazionale le relazioni di business network rappresentano un facilitatore nell'acquisizione di conoscenza. Si rileva infine che le tre determinanti della conoscenza specifica di mercato (FBK, FIK e FNK) hanno un impatto positivo sul livello di OIK. La conoscenza delle caratteristiche dei singoli mercati, e quindi della struttura competitiva, del sistema normativo e istituzionale, quando codificate e trasmesse all'interno dell'organizzazione, diventano patrimonio comunque accrescendo quindi la conoscenza internazionale oggettiva dell'impresa.

I risultati delle regressioni relativi alle tre componenti della conoscenza specifica di mercato (FBK, FIK e FNK) mostrano che i tre indicatori dipendono in modo statisticamente significativo dalla conoscenza internazionale generale e dalle relazioni di rete, mentre non è significativa la relazione con il grado di internazionalizzazione percepito (tab. 12). Questi risultati supportano parzialmente le ipotesi H1b e H1c, e con qualche discrepanza tra i tre indicatori. Relativamente al primo effetto ipotizzato, mentre FBK dipende da entrambe le componenti della conoscenza internazionale (EIK e OIK), gli altri due indicatori dipendono solo da OIK. In altri termini, la capacità dell'impresa di reperire e individuare quale tipo di conoscenza di settore relativa da uno specifico mercato è necessaria per poter entrare, e quindi gestire la relativa complessità, dipende dal livello di conoscenza internazionale accumulato, definita da Eriksson et al (1997) come una *procedural knowledge*. A simile conclusione si giunge anche con riferimento alla cono-

scienza istituzionale e sulle norme relative al paese estero, ma solo con riferimento alla componente oggettiva della conoscenza. La capacità dell'impresa di individuare quale tipo di informazione relativa al sistema istituzionale e legale è necessario per operare con successo su uno specifico mercato dipende dal patrimonio di conoscenze tecniche che l'impresa ha accumulato relativamente alla gestione finanziaria delle transazioni commerciali estere, alle procedure di contatto dei potenziali partner, ai programmi di supporto all'esportazione. La conoscenza oggettiva ha un impatto elevato, e superiore rispetto alla conoscenza esperienziale, anche sulla conoscenza di settore (FBK). È opportuno inoltre evidenziare che esiste un effetto di circolarità nel processo di accumulazione della conoscenza, nella misura in cui i costrutti analizzati si alimentano reciprocamente. Sembra però prevalere una relazione che può essere descritta nel seguente modo: la conoscenza oggettiva internazionale influenza il livello della conoscenza specifica di mercato, che a sua volta influenza il livello di conoscenza internazionale esperienziale; questa infine influenza la capacità dell'impresa di gestire con successo l'entrata sui mercati esteri.

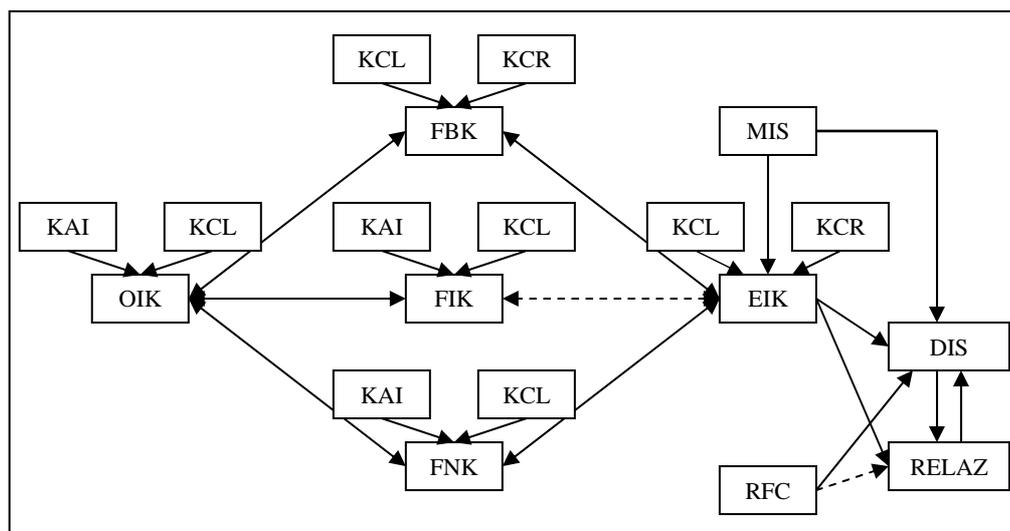
Per quanto riguarda il secondo effetto ipotizzato, complessivamente le relazioni di network hanno un impatto molto positivo sull'acquisizione di conoscenza *market-specific*, con le seguenti differenze tra i tre indicatori. La conoscenza settoriale (FBK) è acquisita attraverso le relazioni con i clienti (KCL) e i concorrenti (KCR), dove l'effetto del primo è più elevato del secondo (rispettivamente 0,237 e 0,145). La relazione casuale con KAI non è invece significativa; l'ipotesi H2c non è quindi supportata. Sia la conoscenza istituzionale che quella relativa alle norme locali è acquisita attraverso l'ambiente istituzionale (KAI) e i clienti (KCL), dove l'effetto del primo indicatore è più elevato del secondo; l'ipotesi H2b è quindi supportata. Su nessun indicatore l'impatto di KF è significativo. Infine, in FBK e FIK l'effetto delle relazioni di rete indicate è maggiore di quello prodotto dalle conoscenze internazionali oggettive e esperienziali. Quindi anche con riferimento alle conoscenze *market specific*, si rileva l'importanza dell'appartenenza al network sui processi di apprendimento delle imprese: le imprese acquisiscono conoscenze, in particolare quella relativa al comportamento dei clienti, dei concorrenti, degli intermediari commerciali di uno specifico mercato, scambiando informazioni con i clienti e i concorrenti del loro business network. Il ruolo dei soggetti pubblici e privati erogatori di supporti all'internazionalizzazione è invece rilevante nel fornire informazioni di natura tecnica, come le conoscenze dello specifico mercato relative al sistema culturale, alle infrastrutture locali (sistemi logistici e di traspor-

to), ai programmi per l'attrazione di investitori/operatori stranieri, alle norme sulla certificazione della qualità, alle procedure doganali e assicurative.

Per quanto riguarda il terzo effetto, in linea con i risultati dello studio di Eriksson et al. (2000), la relazione causale tra il grado di internazionalizzazione da un lato e le tre componenti della conoscenza specifica di mercato dall'altro non è significativa. A differenza però delle conclusioni a cui sono giunti gli autori citati, l'impatto dell'indicatore MIS è scarsamente mediato dalla conoscenza internazionale, dato che anche su questo l'effetto del grado di internazionalizzazione è contenuto. La spiegazione a tali risultati può essere ricercata nel ruolo svolto dalle relazioni di network: su tutti i costrutti della conoscenza il network svolge, infatti, un ruolo di facilitatore della conoscenza più importante rispetto all'esperienza diretta, misurata dal grado di internazionalizzazione percepito.

Le relazioni analizzate sono descritte in fig. 1.

Fig. 1 – Descrizione del modello



## 6. Conclusioni e implicazioni per la formulazione dell'offerta di servizi all'internazionalizzazione

Il presente studio si è proposto di indagare la formulazione dei servizi di supporto all'internazionalizzazione partendo dall'analisi del fabbisogno conoscitivo delle imprese necessario per entrare ed operare sui mercati esteri.

Adottando l'approccio *bottom-up*, lo studio ha analizzato non solo quali conoscenze sono ritenute importanti per operare nel contesto internazionale ma anche i meccanismi che spiegano il processo di accumulazione della conoscenza e l'impatto che questo ha sulla capacità dell'impresa di gestire le relazioni con gli attori dei mercati esteri, in particolare di quelli geograficamente e culturalmente distanti dal mercato domestico. Sul processo di accumulazione della conoscenza è stato inoltre indagato il ruolo delle relazioni di network, comprendendo le relazioni con i clienti, i fornitori, i concorrenti e le istituzioni pubbliche e private erogatrici di sostegni all'internazionalizzazione

Sono stati presi in considerazione cinque costrutti della conoscenza, due riferiti all'ambiente internazionale in generale e tre allo specifico contesto di mercato. Di questi, solo la conoscenza internazionale esperienziale spiega la capacità dell'impresa di gestire la complessità internazionale. La conoscenza internazionale esperienziale, che si alimenta dell'esperienza diretta (e quindi delle conoscenze maturate operando nel contesto internazionale) e del flusso di relazioni con il business network, in particolare clienti e concorrenti, è una *absorptive capacity* inclusa in procedure e routine. Riguarda la capacità del management di cogliere le opportunità di mercato, di gestire i processi di adattamento delle leve di marketing, di gestire le attività di marketing planning internazionale. È attraverso questo tipo di abilità che il manager è in grado di gestire le informazioni specifiche di mercato sia di settore (comportamento della clientela, della concorrenza, dei distributori), sia istituzionali e normative (sistema giuridico, economico, culturale, finanziario). In essenza di tale patrimonio esperienziale, la disponibilità delle informazioni sulle caratteristiche del mercato target non sono garanzia di accesso e successo sul mercato.

Il processo di accumulazione rappresentato in fig. 1 descrive il ciclo di evoluzione della conoscenza internazionale: esso ha inizio dalla conoscenza internazionale oggettiva di natura tecnica, che favorisce l'acquisizione di conoscenza specifica di mercato, che a sua volta alimenta il patrimonio di conoscenza internazionale esperienziale.

Una ipotesi non formulata ma inclusa nel presente studio è relativa alla potenziale interazione tra l'utilizzo dei sostegni all'internazionalizzazione e la performance esportativa, misurata in termini di capacità dell'impresa di gestire la complessità dello sviluppo internazionale. Come rilevato, gli studi sull'efficacia dei sostegni all'internazionalizzazione non sono giunti a risultati univoci relativamente all'impatto di tali sostegni sulla performance esportativa; i risultati sono discordanti sia sulla natura sia sulla direzione dell'effetto di tali sostegni sulla performance (Gençturk e Kotabe, 2001).

Nel presente studio l'analisi di tale interazione è stata condotta in modo indiretto, analizzando il fabbisogno di conoscenze ritenuto importante dalle imprese per entrare sui mercati esteri. Dai risultati emersi a supporto delle ipotesi H2 e H3 è possibile dedurre quanto segue: l'ambiente istituzionale (costituito dai soggetti erogatori di servizi) è una fonte di acquisizione di conoscenza di tipo oggettiva e codificata, sia generica che specifica di mercato, come le informazioni tecniche relative alla gestione finanziaria delle transazioni commerciali, ai programmi di agevolazione dell'attività estera, alle procedure di contatto dei potenziali clienti dei mercati esteri, agli studi di fattibilità per la realizzazione di accordi o investimenti diretti, al sistema culturale di uno specifico mercato, alle infrastrutture locali (sistemi logistici e di trasporto), ai programmi per l'attrazione di investitori/operatori stranieri, alle norme sulla certificazione della qualità, alle procedure doganali e assicurative. Tali informazioni sono erogate attraverso strumenti come: studi di mercato, assistenza legale e sulle normative tecniche; assistenza sulla protezione di brevetti; seminari di formazione su singoli mercati, su aspetti tecnico-finanziari e giuridici sugli scambi internazionali; assistenza per accordi commerciali; assistenza per gare ed appalti; assistenza per gli studi di fattibilità per avvio di accordi o investimenti diretti; organizzazione di missioni; supporto alla partecipazione a fiere; servizi di interpretariato. Come suggerito in letteratura, queste tipologie di supporti sono strumenti che consentono di aumentare le capacità e le competenze organizzative e manageriali dedicate all'attività esportativa, le quali favoriscono l'accumulo di conoscenza esperienziale internazionale (Czinkota, 1996). I supporti hanno quindi un impatto solo indiretto sulla performance esportativa, favorendo l'accumulazione di conoscenza istituzionale che influenza il livello di conoscenza esperienziale generale, il quale, come rilevato, influenza a sua volta il livello di performance.

Le principali risultanze dello studio consentono di formulare alcune ipotesi di intervento pubblico. Poiché la conoscenza che impatta sulla capacità dell'impresa di gestire la complessità internazionale è quella esperienziale e questa è acquisita attraverso l'interazione con i clienti e i concorrenti, un ruolo che può essere svolto dall'operatore pubblico è quello di favorire l'interazione tra l'impresa e i suoi clienti, cioè tra l'impresa e le sue fonti di acquisizione della conoscenza, progettando ed erogando servizi allo scopo. Esempi di questo tipo di intervento possono essere l'offerta di *business angels* che assistano il manager nelle transazioni commerciali, affiancandolo nei contatti con i potenziali partner. I servizi risultano tanto più efficaci se calati nel contesto operativo dell'impresa.

Partendo dal presupposto, condiviso in letteratura, dell'importanza del ruolo della conoscenza nello sviluppo internazionale delle imprese e quindi della rilevanza dei sostegni all'internazionalizzazione nel processo di acquisizione e accumulazione della conoscenza (Seringhaus, 1986, 1987, 1990; Diamantopoulos et al., 1993; Czinkota 1996; Gençtürk, Kotabe, 2001), per chi progetta servizi è dunque importante conoscere il processo di accumulazione della conoscenza. Come è emerso dai risultati, il grado di internazionalizzazione non è sufficiente a segmentare le imprese per individuare il loro fabbisogno conoscitivo. Allo stato dell'arte, la progettazione dei servizi non tiene conto del modo in cui la conoscenza si genera e si accumula nelle imprese. È opportuno riprogettare i servizi partendo dai modelli di acquisizione della conoscenza, in cui si tiene conto non solo delle tipologie di conoscenza ma anche delle fonti di acquisizione. Il modello proposto si muove in questa direzione.

## REFERENCES

- Aaby N.E. e Slater S.F. (1989), *Management influence on export performance: a review of the empirical literature 1978-1988*, International Marketing Review, Vol. 6 n. 4, pp. 7-26
- Alessandrini S. (a cura di) (1997), *I servizi reali all'internazionalizzazione delle imprese. Aspetti teorici e metodologie di analisi*, il Mulino
- Alvarez R. E., (2004), *Sources of export success in small and medium-sized enterprises: the impact of public programs*, International Business review, Vol. 13 pp. 382-400
- Andersen O. (1993), *On the Internationalization Process of Firms: A critical Analysis*, Journal of International Business Studies, vol. 24 n. 2, pp 209-231
- Andersen O. (1993), *On the Internationalization Process of Firms: A critical Analysis*, Journal of International Business Studies, vol. 24 n. 2, pp 209-231
- 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
- Bedotto R., Resmini L. (1997), *Servizi reali, internazionalizzazione e PMI: alcune note a margine di una indagine empirica*, in Alessandrini S. (a cura di), *I servizi reali all'internazionalizzazione delle imprese. Aspetti teorici e metodologie di analisi*, il Mulino
- Bell J. (1995), *The internationalization of small computer software firms*, European Journal of Marketing, vol. 29 n.8, pp. 60-75
- Bjorkman I. (1990), *Foreign direct investment: an organizational learning perspective*, The Finnish Journal of Business Economics, vol. 4, pp. 271-294
- Bjorkman I., Eklund M. (1996), *The sequence of Operational Modes Used by Finish Investors in Germany*, Journal of International Marketing, vol. 4 n. 1, pp. 33-55
- Blomstermo A., Eriksson K., Linstead 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
- Bursi T. (a cura di) (2007), *I processi di internazionalizzazione delle piccole e medie imprese della provincia di Modena. Il ruolo degli investimenti diretti all'estero*, FrancoAngeli
- Cavusgil S.T. (1984), *Differences among exporting firms based on their degree of internationalization*, Journal of Business Research, vol. 12, pp. 195-208
- Cavusgil S.T. and Czinkota M.R. (1990), eds., *International Perspectives on Trade Promotion and Assistance*, Quorum Books, New York
- Cavusgil S.T., Naor J. (1987), *Firm and Management Characteristics as Discriminators of Export Marketing Activity*, Journal of Business Research, vol. 15, pp. 221-235
- Cavusgil S.T. e Zou S., (1994), *Marketing strategy performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures*, Journal of Marketing, Vol. 58 n. 1, pp. 1-21
- Chetty S., Blankenburg Holm D. (2000), *Internationalisation of small to medium-sized manufacturing firms: a network approach*, International Business Review, vol. 9, pp. 77-93
- Chetty S., Campbell-Hunt C., (2003), *Explosive International Growth and Problems of Success amongst Small to Medium-sized Firms*, International Small Business Journal, Vol. 21(1), pp. 5-27
- Chetty S., Eriksson K. (2002), *Mutual commitment and experiential knowledge in mature international business relationship*, International Business Review, vol. 11, pp. 305-324
- Crick D., Czinkota M.R. (1995), *Export assistance. Another look at whether we are supporting the best programmes*, International Marketing Review, Vol. 12, n. 3, pp. 61-72
- 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., (1994), *I servizi all'internazionalizzazione: una rassegna della letteratura*, Commercio, n. 49
- 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 (33)
- De Chiara A, Minguzzi A. (2002), *Success Factors in SMEs' Internationalization Process: An Italian Investigation*, Journal of Small Business Management, Vol. 40, n. 2, pp. 144-153
- 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
- Diamantopoulos A. (1998), *Viewpoint. Export performance measurement: reflective versus formative indicators*, International Marketing Review, Vol. 16, n. 6, pp. 444- 457
- 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
- Erramilli M.K.(1991), *The Experience Factor in Foreign Market entry Behavior of service Firms*, Journal of International Business Studies, vol. 22 n. 3, pp. 479-501
- Fofter H., Rustad K (2005), *Attributes of information quality of export market assistance: an exploratory study*, European Journal of marketing, Vol. 39. n. 5/6, pp. 676-695
- Forsgren M. (2002), *The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: a critical review*, International Business Review, vol. 11, pp. 257-277
- Forsgren M., Johanson J. (edited by), (1992), *Management Networks in International Business*, Gordon and Breach
- 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
- Gabrielli V., Galli G., Vignola M. (2007), *I fattori agevolanti ed ostacolanti il presidio diretto dei mercati*, 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
- Gillispie K., e Ridde L. (2004), *Export promotion organization emergence and development: a call to research*, International Marketing Review, Vol. 21 n. 4/5, pp. 462-473
- Gençturk 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
- Huber G.P. (1991), *Organizational Learning: The contributing processes and the literatures*, Organization Science, vol. 2 n. 1
- Johanson J, Mattson L.-G. (1986), *International Marketing and Internationalization Process – A network Approach*, in Paliwoda S. J., Ryans Jr J. K., (edited by), (1995), International Marketing Reader, Routledge
- 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
- 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
- Knight G., Cavusgil S.T. (1996), *The Born Global: A challenge to traditional internationalization theory*, Advances of International Marketing, JAI Press
- Kumcu E., Hacı T., Kumcu M.E., (1995), *Managerial Perceptions of the Adequacy of Export Incentive Programs. Implications for Export-Led Economic Development Policy*, Journal of Business Research, Vol. 32, pp. 163-174
- Lindblom C.E. (1959), *The science of muddling through*, Public Administration Review, vol 19 (1), pp. 79-88
- Madsen K. T., Servais P. (1997), *The Internationalization of Born Global: An Evolutionary Process?*, International Business Review, vol. 6 n. 6, pp. 561-583
- McDougall P.P., Shane S., Oviatt B.M. (1994), *Explaining the Formation of International New Ventures: The Limits of Theories from International Business Research*, Journal of Business Venturing, vol. 9 n. 6, pp. 469-487
- Moen O, Servais P. (2002), *Born Global or Gradual Global? Examining the Export Behaviour of Small and Medium-Sized Enterprises*, Journal of International Marketing, vol. 10, n. 3, pp. 49-72
- Moini A.H. (1995), *An inquiry into successful exporting. An empirical investigation using a 3 stage model*, Journal of Small Business Management, vol. 33 n. 3 pp 9-25
- 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
- Penrose E. (1959), *The Theory of the Growth in the Firm*, Basil Blackwell, London
- Quinn J.B. (1980), *Strategies for change*, Homewood, IL: Irwin
- Ramaswami S.N., and Yang Y., (1990), *Perceived Barriers to Exporting and Export Assistance Requirements*, in International Perspectives on Trade Promotion and Assistance, Cavusgil S.T. and Czinkota M.R., eds., Quorum Books, New York, 1990
- Resmini L., Saviolo S., (1997), *L'impatto dei servizi reali all'internazionalizzazione sulle piccole e medie imprese: un'analisi*

- empirica*, in Alessandrini S. (a cura di), I servizi reali all'internazionalizzazione delle imprese. Aspetti teorici e metodologie di analisi, il Mulino
- Sharma D.D., Blomstermo A. (2003), *The internationalization process of Born Globals: a network view*, International Business Review, vol. 12, pp. 739-753
- Seringhaus F.H. Rolf, (1986), The impact of government export marketing assistance, International Marketing Review, summer, pp. 55-66
- Seringhaus F.H. Rolf (1987), *The Role of Informational Assistance in Small Firm's Export Involvement*, International Small Business Journal, Vol. 5 n. 2, pp. 26-36
- Seringhaus, F.H. Rolf, (1990), *Program impact evaluation. Application to export Promotion*, Evaluation and Program Planning, Vol. 13, pp. 251-265
- Seringhaus F.H. Rolf, Rosson Philip J., (1990), *Government Export Promotion: A Global Perspective*, Routledge, London
- Seringhaus F.H. Rolf, Botshen G. (1991), *Cross-National Comparison of Export Promotion Services: The Views of Canadian and Austrian Companies*, Journal of International Business Studies, First Quarter
- Simonin B.L., (1997), *The Importance of Collaborative Know-How: An Empirical Test of the Learning Organization*, Academy of Management Journal, Vol. 40 (5), pp. 1150-1175
- Souchon A. L., Diamantopoulos A., Holzmuller H. H., Axinn C. N., Sinkula J. M., Simmet H., Durden G. R. (2003), *Export Information Use: A Five-Country Investigation of Key Determinants*, Journal of International Marketing, Vol. 11, n. 3, pp. 106-127
- Spence M. M. (2003), *Evaluating Export Promotion Programmes: U.K. Overseas Trade Mission and Export Performance*, Small Business Economics, Vol. 20, pp. 83-103
- Sullivan D., (1995), *Measuring the degree of internationalization of a firm*, Journal of International Business Studies, vol. 25 (2), pp. 325-342
- Sullivan D., Bauersmidt A. (1990), *Incremental Internationalization: A Test of Johanson and Vahlne's Thesis*, Management International Review, vol. 30 n. 1 pp. 19- 30
- Zahara S.A., Ireland R.D., Hitt M. A., (2000), *International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technological learning, and performance*, Academy of Management Journal, Vol. 43 n. 5, pp 925-950
- Walters P. (1983), *Export Information Sources – A study of their Usage and Utility*, International Marketing Review, Vol. 1, pp. 33-43

Bozza  
Marina Vignola

- Wilkinson T., Brouthers L. E. (2006), *Trade promotion and SME export performance*, International Business Review, vol. 15, pp. 233-252
- Zou S., Taylor C. R., Osland G. E. (1998), *The EXPERF Scale: A Cross-National Generalized Export Performance Measure*, Journal of International Marketing, Vol. 6, n. 3 pp. 37-58

INDICE

1. Introduzione
2. Review teorica
  - 2.1 La domanda di sostegni all'internazionalizzazione
  - 2.2 Il processo di accumulazione della conoscenza nelle imprese internazionalizzate
  - 2.3 L'efficacia dei servizi all'internazionalizzazione: misurazione dell'impatto sulla performance esportativa
3. Le ipotesi e il modello di riferimento
4. Metodologia di analisi e profilo delle imprese rispondenti
  - 4.1 Metodologia di analisi
  - 4.2 Profilo delle imprese rispondenti
5. Descrizione delle variabili e risultati dell'analisi empirica
  - 5.1 Descrizione delle variabili
  - 5.2 Risultati dell'analisi empirica e discussione
6. Conclusioni e implicazioni per la formulazione dell'offerta di servizi all'internazionalizzazione
7. References