



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Dottorato di Ricerca in Management and Law – Curriculum Economia Aziendale

XXXII Ciclo

**IL RUOLO DEI NETWORK E DEI
FINANZIAMENTI EUROPEI NEL PROCESSO
DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE
INVs**

Relatore: Chiar.mo
Prof. Silvio Cardinali

Tesi di Dottorato di:
Barbara Kulaga

Anno Accademico 2018 – 2019

A questo ultimo folle anno che mi ha
insegnato chi sono,
ispirato chi sarò.

Indice

Indice	5
INTRODUZIONE	7
CAPITOLO 1	13
<i>Un “nuovo” problema di ricerca: finanziamenti europei, networks ed internazionalizzazione rapida.....</i>	13
1.1 Fondi europei come forma di finanziamento per le imprese	13
1.1.1 Fondi a gestione diretta	18
1.1.2 Fondi a gestione indiretta	19
1.2 I modelli di internazionalizzazione delle imprese: il processo graduale o rapido delle INVs	22
1.2.1 Il modello di internazionalizzazione graduale, o U-Model	23
1.2.2 L’importanza dei network nell’internazionalizzazione.....	26
1.2.3 Il processo di internazionalizzazione rapida delle International New Ventures	30
CAPITOLO 2	37
<i>Revisione della letteratura e Gap di ricerca</i>	37
2.1 Metodologia della review	37
2.2 Pianificazione e conduzione della review	39
2.2.1 Pianificazione della review: identificazione dello scopo e sviluppo del protocollo di revisione.....	39
2.3 Presentazione dei risultati e discussione	53
2.3.1 Analisi descrittiva dei risultati	53
2.3.2 Analisi tematica dei risultati.....	63

2.4 Gap e domande di ricerca	74
CAPITOLO 3.....	79
<i>L'impatto dei network nella partecipazione ai bandi europei: analisi qualitativa di alcuni casi aziendali.....</i>	79
3.1 Metodologia di ricerca: lo studio di caso	79
3.1.1. La selezione dei casi	84
3.1.2 Preparazione al lavoro sul campo	88
3.1.3 Raccolta dei dati.....	90
3.1.4 Analisi dei dati e comunicazione dei risultati della ricerca.....	92
CAPITOLO 4.....	97
<i>Analisi dei casi</i>	97
4.1 Analisi within cases.....	98
4.1.1 Caso A.....	98
4.1.2 Caso B.....	100
4.1.3 Caso C.....	102
4.1.4 Caso D	104
4.1.5 Caso E.....	108
4.2 Analisi cross cases.....	113
4.2.1 Ruolo dei network nel processo di internazionalizzazione	114
4.2.2 Modalità e fase di approccio ai finanziamenti europei e benefici derivanti	118
CONCLUSIONI.....	123
<i>Bibliografia</i>	129

INTRODUZIONE

Nella presente tesi di dottorato, il candidato parte dall'esigenza di far interagire due temi che rappresentano una sfida per le imprese nel panorama europeo: l'accesso ai finanziamenti comunitari e la recente tendenza delle imprese ad internazionalizzare precocemente, alla loro nascita o nei loro primi anni di vita, tanto da definirsi *International New Ventures* (INVs) (McDougall, et al., 1994; Oviatt e McDougall, 1994, Oviatt e McDougall, 1997), *Born Global* (BG), *Global Start-ups*, *Instant Internationals*; termini che, ai fini del presente elaborato, sono da considerarsi sinonimi (Oviatt e McDougall, 1994; Knight e Cavusgil, 1996).

Il tema dell'internazionalizzazione delle imprese rappresenta un fenomeno complesso che ha ricevuto, negli ultimi quarant'anni, contributi significativi da diverse aree, dall'economia aziendale al marketing, alla strategia aziendale, all'economia d'impresa; nell'ultimo decennio l'attenzione degli studiosi sembra invece essersi soffermata maggiormente sul tema dell'internazionalizzazione rapida. L'internazionalizzazione è generalmente un fenomeno intenso e dinamico che necessita di ingenti risorse per innescarsi (Oviatt & McDougall, 1994; Hitt, et al., 2006;), ciò è tanto più evidente per le INVs piuttosto che per le imprese ad internazionalizzazione graduale, a causa delle cosiddette *liability of newness* e *liability of foreignness*. Le INVs risultano infatti essere maggiormente svantaggiate nel processo di internazionalizzazione a causa della disponibilità limitata di risorse

quali il capitale umano (Knight e Cavusgil, 2004) e finanziario (Weerawardena, et al. 2007).

Secondo la letteratura esistente, il principale meccanismo attraverso il quale le INVs cercano di fronteggiare la mancanza di risorse è l'utilizzo dei network (Oviatt e McDougall, 1994; Coviello 2006) e delle alleanze strategiche (Kale e Singh, 2009). Ai network sono state date, negli anni, diverse definizioni, per cui, secondo Axelsson ed Easton (1992), si intende una serie di due o più relazioni connesse di scambio; secondo la definizione di Brass (Brass et al., 2004), si tratta dell'insieme di nodi e di legami che rappresentano una relazione, o mancanza di relazione, tra i nodi. Per alleanza strategica, si intende invece una relazione internazionale finalizzata allo scambio, al co-sviluppo di risorse o capacità per ottenere benefici reciprocamente rilevanti (Gulati, 1995).

La questione fondamentale, ovvero, se il framework di ricerca fosse da individuarsi nel ruolo dei network o delle alleanze strategiche nel processo di internazionalizzazione rapida delle imprese, è stata risolta dal candidato, adottando la definizione di alleanze strategiche, dello stesso Gulati (1998), secondo il quale, queste possono essere comprese ed approcciate attraverso la prospettiva dei network.

Una volta individuato il framework di riferimento nel ruolo dei network nel processo di internazionalizzazione immediata delle imprese, è seguito un lungo periodo di esplorazione ed analisi delle tematiche sopra citate, volto ad individuare

le domande di ricerca e, se e come, il tema dell'accesso ai finanziamenti europei, potesse esservi collegato.

Dopo una prima indagine esplorativa, si è deciso di focalizzare l'indagine sull'internazionalizzazione rapida, ovvero sul ruolo che i network assumono nel processo di internazionalizzazione delle International New Ventures, o native globali, che si approciano ad utilizzare, o utilizzano, finanziamenti comunitari; ciò per le ragioni di seguito motivate:

- le INVs sono considerate come un sottogruppo di PMI internazionali (M. Gabrielsson et al., 2008) per le quali l'Unione Europea prevede diversi strumenti di supporto;
- le INVs vengono associate a settori ad alto livello tecnologico (Oviatt e McDougall, 2005) per i quali l'Unione Europea prevede diversi strumenti di supporto;
- le INVs operano secondo un modello di "*open innovation*". Queste infatti tendono a condurre attività di innovazione "facendo squadra" (Chesbrough et al., 2006) o entrando in partnership strategiche con altre imprese (Segers, 2013) per sviluppare ed assorbire nuove conoscenze e tecnologie al fine di commercializzarle attraverso prodotti innovativi, dando origine a network tra imprese e istituzioni, su larga scala.

L'intuizione alla base della combinazione dei temi - finanziamenti e network – risiede nel fatto che, la scarsità di risorse caratterizzante le International New

Ventures, potrebbe portare queste aziende ad utilizzare sia i network che i finanziamenti europei durante il processo di internazionalizzazione proprio per supplire a tale mancanza.

Pertanto il presente studio si pone come obiettivo, quello di indagare se e come i network ed i finanziamenti europei abbiano un ruolo nel processo di internazionalizzazione delle INVs. Nonostante vi siano diversi studi in letteratura riguardanti il ruolo dei network nell'internazionalizzazione, pochi sono riferiti alle INVs e non risulta consistente la letteratura sui finanziamenti europei; per questo motivo si è scelto di condurre un'analisi qualitativa di tipo esplorativo. Tale studio pone le basi per un successivo sviluppo di tipo quantitativo.

Nella prima parte del lavoro (Capitolo 1), al fine di migliorarne la comprensione, si definiscono i temi ed i costrutti alla base dello studio: i finanziamenti europei; i principali modelli di internazionalizzazione delle imprese; il processo di internazionalizzazione rapida delle INVs.

Nel secondo capitolo, si presenta la review sistematica della letteratura realizzata sulla base delle linee guida fornite da Tranfield, Denyer e Smart (2003) ed i successivi accorgimenti suggeriti da Kitchenham (2004), e Staples e Niazi (2007), illustrando come si è arrivati alla formulazione del problema delle domande di ricerca.

Nel terzo capitolo si presentano i risultati ottenuti da un multiple case study, svolto tramite interviste semi-strutturate a cinque imprenditori di INVs italiane che negli ultimi anni hanno beneficiato di finanziamenti per l'internazionalizzazione.

Infine, sono presentate le implicazioni manageriali e teoriche dello studio, i limiti della ricerca ed alcuni spunti per ricerche future.

CAPITOLO 1

Un “nuovo” problema di ricerca: finanziamenti europei, networks ed internazionalizzazione rapida

Nel presente capitolo, prima di spiegare sia i gap di ricerca emersi a seguito di un’analisi esplorativa dapprima e di una review sistematica della letteratura dappoi e le domande di ricerca alle quali si cerca di rispondere con la presente tesi, saranno analizzati in modo approfondito, i seguenti fenomeni connessi al tema di ricerca:

- fondi europei come forma di finanziamento per le imprese;
- internazionalizzazione graduale delle imprese e delle INVs;
- utilizzo dei network per contrastare le difficoltà delle International New Ventures.

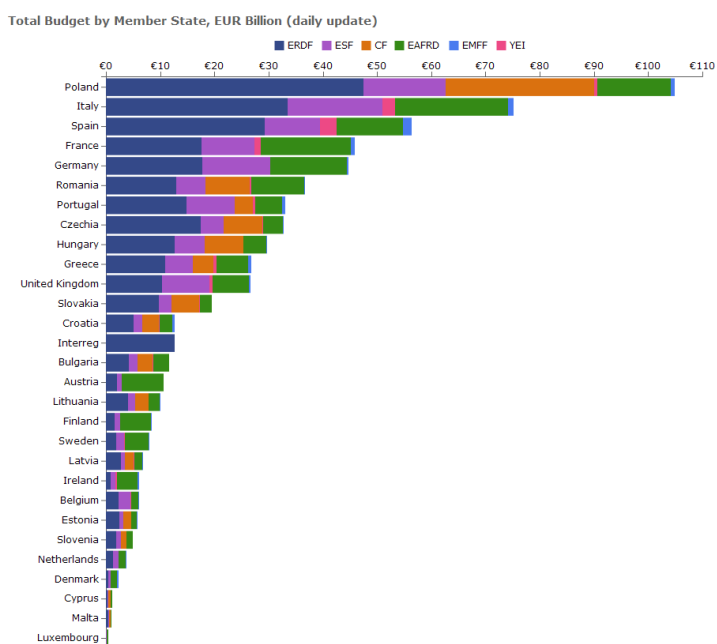
1.1 Fondi europei come forma di finanziamento per le imprese

L’Unione Europea mette a disposizione un’ampia gamma di finanziamenti concentrati in diversi settori, dalle piccole e medie imprese alla ricerca, dall’energia all’agricoltura, dall’ambiente all’industria 4.0, alla cooperazione e sviluppo. Ad un primo esame globale, le modalità di gestione dei finanziamenti, seppur ben distinte, creano uno scenario piuttosto frammentato e di difficile lettura. La principale suddivisione, a generare spesso confusione, è la distinzione tra fondi diretti, erogati dall’Unione Europea, ma gestiti dai singoli Paesi beneficiari a livello nazionale o

regionale, ed i fondi diretti, erogati e gestiti dalla stessa UE. Nel rimandare ai paragrafi seguenti la trattazione delle singole categorie, si analizza di seguito la situazione del nostro Paese.

All'interno di questo quadro frammentato, l'Italia pur essendo secondo beneficiario per fondi strutturali, seconda solamente alla Polonia, si trova tuttavia nelle ultime posizioni per spesa certificata.

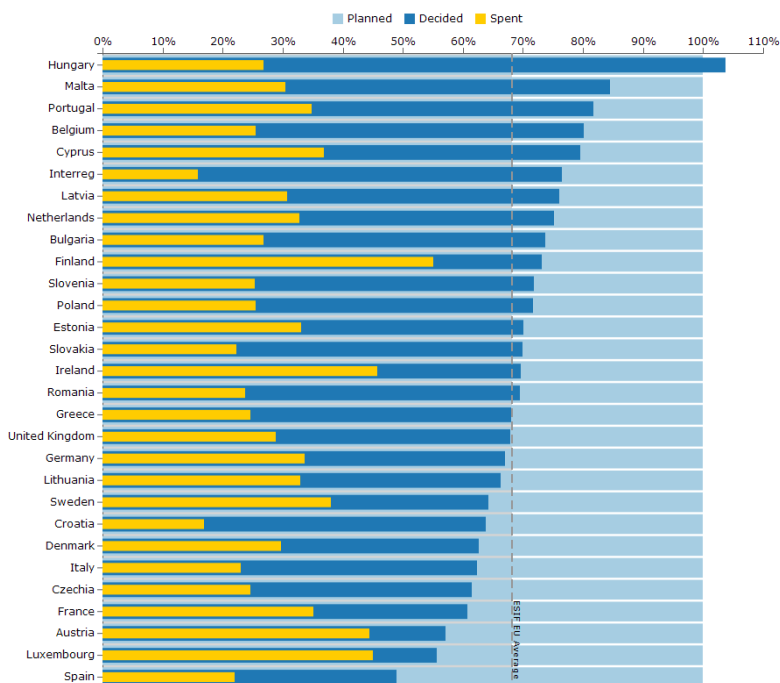
Figura 1.1: Budget totale Fondi Strutturali e di investimento per Stato membro



Fonte: European Commission

Figura 1.2: Spesa certificata in Fondi strutturali e di investimento per stato membro

EU overview of implementation by Member State – total cost of selection and spending as % of planned (bullet chart)



Period Covered: up to 31/12/2018

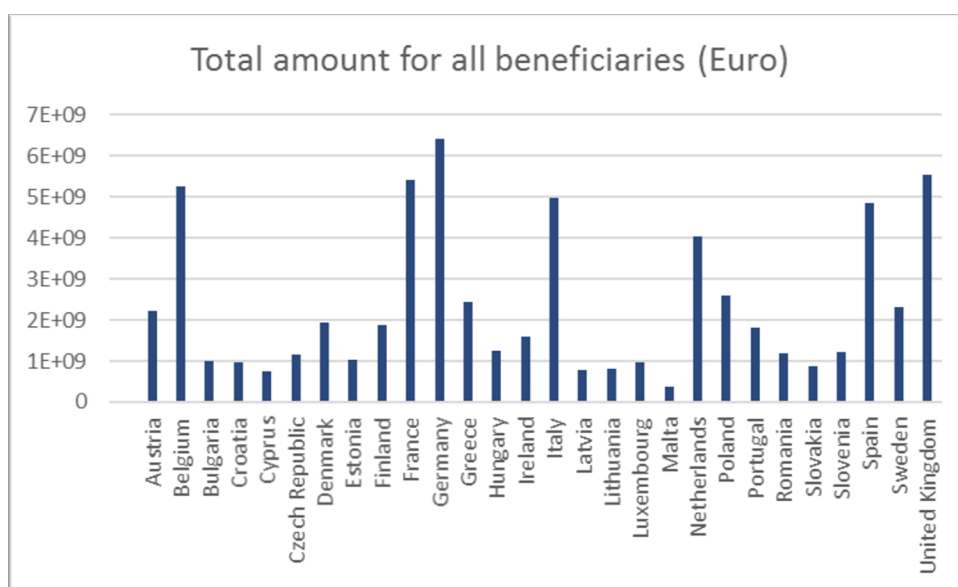
Refresh Date: 20/5/2019

Fonte: European Commission

Quanto appena descritto, in riferimento ai fondi strutturali e di investimento (European Structural and Investment Funds - ESI Funds), dimostra da un lato che il nostro territorio percepisca chiaramente la necessità e l'opportunità di beneficiare dei fondi comunitari e prendere parte ai progetti europei; dall'altro che non sia in grado di sfruttarne appieno le potenzialità a causa di limiti ed inefficienze degli organismi di gestione nazionali.

Dal lato dei fondi diretti il quadro è differente, l'Italia, come emerge dalla figura 1.3, si attesta in quinta posizione per tasso di utilizzo, dietro a Germania, Belgio, Francia e Regno Unito.

Figura 1.3: Budget totale Fondi diretti per Stato membro



Fonte: elaborazione propria su dati della Commissione Europea

Da questi dati, risulta un'Italia dinamica e con un elevato livello di internazionalizzazione imprenditoriale; 5.656 tra imprese, università e centri di ricerca italiani, solo nel 2017, ultimo anno di cui sono disponibili i dati ufficiali del Sistema di Trasparenza Finanziaria della Commissione Europea, hanno beneficiato di un budget stimato di € 4.980.683.968,54.

Tuttavia, il tasso di successo finanziario, ovvero il rapporto tra fondi ottenuti rispetto a quelli richiesti, risulta essere più basso di quello degli altri Paesi

dell'Unione di oltre 4 punti percentuali: 10,1% rispetto al 14,6% medio delle prime otto Nazioni per ammontare di budget complessivo (Il Sole 24 Ore, 2018).

In questo caso, il basso tasso di successo riflette la minor qualità dei progetti presentati, per contenuti, ma anche per forma. Da una recente pubblicazione de Il Sole 24 Ore, realizzata con il sostegno della Commissione Europea, si evince infatti che, spesso, la causa di rigetto delle proposte è l'inottemperanza dei requisiti di eleggibilità dei partner coinvolti; ciò dimostra inesperienza nelle tecniche di impostazione dei progetti, a causa della mancanza di figure professionali dedicate.

Da un'analisi della compagine dei beneficiari italiani, svolta sul dataset della Commissione Europea, è emerso che, sul totale di 5.656 assegnatari di fondi diretti, solo minima parte dei beneficiari è costituita da aziende (970), contro una larga presenza di istituti d'istruzione superiore e centri di ricerca. L'accesso ai finanziamenti sarebbe invece di fondamentale importanza per le imprese per favorirne la crescita, l'innovazione e l'internazionalizzazione.

Nonostante la letteratura si sia occupata sovente delle difficoltà che le aziende incontrano nell'accesso al credito, ed in modo particolare tale fenomeno è stato studiato in riferimento alle PMI, alle microimprese e di recente alle cosiddette "imprese gazzella"¹, non sono ancora presenti contributi rilevanti sulle difficoltà

¹ Le "gazzelle" sono imprese nate da meno di 5 anni che hanno riscontrato una crescita media annua del 20% nel corso degli ultimi tre anni. Commissione europea/Banca centrale europea, 2016, Survey on the access to finance of enterprises (SAFE), http://ec.europa.eu/growth/access-tofinance/data-surveys_it

nell'accesso ai finanziamenti europei. Sicuramente, attraverso un parallelismo intuitivo, è possibile dire il più grande ostacolo all'accesso, risiede nella mancanza di risorse.

1.1.1 Fondi a gestione diretta

L'Unione Europea mette a disposizione diversi programmi di finanziamento per cui diverse tipologie di beneficiari possano candidarsi. Vi sono due tipologie di finanziamenti: a gestione diretta ed a gestione indiretta.

L'assegnazione dei finanziamenti a gestione diretta è gestita dalle istituzioni europee². Questi strumenti di finanziamento sono a loro volta distinti in “*calls for proposals*” e “*calls for tenders*”. Le

Le “*calls for proposals*” sono inviti della Commissione Europea rivolti ad organizzazioni o persone fisiche, per presentare proposte su base competitiva, finalizzate ad attuare progetti co-finanziati che contribuiscano agli obiettivi politici dell'UE nell'ambito della ricerca e dell'innovazione, dell'educazione e della cooperazione e sviluppo³. Tali strumenti prevedono rimborsi a costi reali e come risultato reale il completamento del progetto stesso ed il suo report.

²Le principali differenze sono illustrate sul sito della Commissione Europea, disponibile all'indirizzo: https://europa.eu/youreurope/business/finance-funding/getting-funding/eu-funding-programmes/index_en.htm

³I relativi programmi sono: 3rd Health Programme (3HP), Asylum, Migration and Integration Fund (AMIF), Consumer Programme (CP), Creative Europe (CREA), European Defence Industrial Development Programme (EDIDP), EU Aid Volunteers Programme (EUAID), Erasmus+ Programme (EPLUS), Europe For Citizens (EFC), European Maritime and Fisheries Fund (EMFF), European Statistics (ESTAT), EU External Action (RELEX), HERCULE III (HERC), Horizon 2020 Framework Programme (H2020), Support for information measures relating to the common

Le “*calls for tenders*” sono bandi di gara, disciplinati dalle disposizioni del regolamento (UE, Euratom) 2018/1046 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 18 Luglio 2018, relativo alle norme finanziarie applicabili al bilancio generale dell'Unione. Si tratta di procedure appalto pubblico che le istituzioni europee utilizzano per procurarsi una vasta gamma di beni, servizi o opere a sostegno degli obiettivi dell'UE. Le regole che si applicano alle gare d'appalto sono state specificamente progettate per garantire che tutti gli operatori economici operino su un piano di parità e che l'offerta vincente garantisca il miglior rapporto qualità-prezzo per il contribuente dell'UE. Tramite queste *calls* l'UE cerca di garantire che il suo potere d'acquisto incoraggi un'economia di mercato competitiva, tenendo conto del benessere delle persone e dei bisogni sociali, oltre che rispettoso dell'ambiente⁴.

1.1.2 Fondi a gestione indiretta

I finanziamenti indiretti sono gestiti dalle autorità nazionali e regionali e comprendono quasi l'80% del bilancio dell'UE⁵, attraverso i fondi strutturali e

agricultural policy (IMCAP), Internal Security Fund Borders and Visa (ISFB), Internal Security Fund Police (ISFP), Justice Programme (JUST), Pilot Projects and Preparatory Actions (PPPA), Programme for the Competitiveness of Enterprises and small and medium-sized enterprises (COSME), Programme for the Environment and Climate Action (LIFE), Promotion of Agricultural Products (AGRIP), Research Fund for Coal & Steel (RFCS), Rights, Equality and Citizenship Programme (REC), Union Civil Protection Mechanism (UCPM).

⁴ <https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities>

⁵ Si veda a tal proposito quanto specificato sul sito della Commissione Europea: https://europa.eu/youreurope/business/finance-funding/getting-funding/eu-funding-programmes/index_en.htm

d'investimento europei, finalizzati a sostenere lo sviluppo economico in tutti i paesi dell'Unione, in linea con gli obiettivi della strategia Europa 2020.

Questi sono distinti in cinque tipologie di fondi:

- Fondo europeo di sviluppo regionale, per lo sviluppo regionale e urbano (FESR);
- Fondo sociale europeo, per l'inclusione ed il buon governo (FSE);
- Fondo di coesione, per la convergenza economica delle regioni meno sviluppate (CF);
- Fondo europeo agricolo per lo sviluppo rurale (FEASR);
- Fondo europeo per gli affari marittimi e la pesca (FEAMP).

Questi fondi sono gestiti dai Paesi dell'UE, mediante accordi di partenariato. Le richieste per accedere ai finanziamenti messi a disposizione da questi fondi, sono mediate dalle autorità regionali o nazionali competenti dei singoli Stati membri dell'Unione. In merito al Fondo di Coesione, va precisato finanzia progetti sui trasporti e sull'ambiente, ma che possono ricorrervi solo le regioni meno sviluppate, ovvero le regioni il cui Reddito Nazionale lordo per abitante sia inferiore a quello del 90% della media Europea⁶.

I principali settori ai quali si rivolgono i fondi strutturali e d'investimento sono:

⁶ Per il periodo 2014-2020 possono beneficiare del Fondo di coesione i seguenti stati membri: Bulgaria, Croazia, Cipro, Repubblica ceca, Estonia, Grecia, Ungheria, Lettonia, Lituania, Malta, Polonia, Portogallo, Romania, Slovacchia e Slovenia.

- Ricerca e innovazione;
- Tecnologie digitali;
- Sostegno per le economie a basse emissioni di carbonio;
- Gestione sostenibile delle risorse naturali;
- Piccole e medie imprese.

In riferimento alle Piccole e medie imprese, la Commissione Europea e gli Stati membri, prevedono diversi strumenti a supporto, monitorando costantemente in rapporti Ufficiali veicolati dalla Commissione, i problemi e le difficoltà della categoria⁷.

In particolare, la Commissione⁸ ha individuato come principali ostacoli al processo di internazionalizzazione: la mancanza di risorse finanziarie sufficienti a supportare il processo di export a causa della mancanza di garanzie necessarie per accedere al credito da istituti finanziati; scarsità di informazioni disponibili per individuare i mercati target; mancanza di personale qualificato a causa delle ridotte dimensioni dell'organico.

Strumenti, destinati ad appianare tali difficoltà, sono da individuarsi nei FESR, FEASR, FEAMP e nei programmi a gestione diretta come CREA, H2020 (in particolare con l'asse dedicato alle PMI: SME Instrument) e COSME.

⁷ Si veda, tra gli altri “Sostegno all'internazionalizzazione delle PMI - Selezione delle buone pratiche”, 2008.

⁸ Si veda il Rapporto sulla competitività europea “*Helping Firm Growth*”, 2014.

1.2 I modelli di internazionalizzazione delle imprese: il processo graduale o rapido delle INVs

Il processo di globalizzazione si avvia nei primissimi anni ottanta del secolo scorso grazie ad un forte ampliamento della sfera economica privata nei contesti nazionali ed internazionali, la crisi e la fine dei sistemi socialisti, la rapida crescita e diffusione delle tecnologie informatiche e delle telecomunicazioni; tali concatenati fattori hanno portato all'ampliamento dei mercati, alla caduta delle barriere doganali e all'apertura agli investimenti internazionali, creando nuove opportunità strategiche ed una crescente espansione dell'economia di mercato.

Le conseguenze di questo fenomeno sono state oggetto di studio a livello macro e microeconomico da diverse angolazioni; negli studi aziendali, tema centrale è stato quello dell'internazionalizzazione.

Il concetto di internazionalizzazione ha origini molto antiche ed è suscettibile di diverse interpretazioni; ad oggi rappresenta un aspetto imprescindibile nella strategia e nella gestione delle imprese, è infatti da considerarsi una scelta strategica obbligata per le imprese che vogliono recitare un ruolo da protagonista e quindi crescere, migliorare ed affermarsi nei nuovi scenari competitivi, caratterizzati dal progressivo aumento della concorrenza, che pone l'azienda in condizione di affrontare giorno dopo giorno sfide sempre più stimolanti e complesse (Calvelli 1998).

Per quanto le teorie sull'internazionalizzazione proposte dai vari autori differiscano, sono concorde nell'affermare che l'internazionalizzazione aiuti le imprese a contrastare le barriere nell'accesso alle risorse, favorisca l'accesso al capitale e permetta il rilancio degli investimenti nazionali, l'apertura ai mercati esteri e la diversificazione delle produzioni.

1.2.1 Il modello di internazionalizzazione graduale, o U-Model

Tra i diversi contributi, nel mondo accademico, ha assunto particolare rilevanza il modello di Uppsala, noto anche come modello graduale o "U-model". Proposto da Johanson e Vahlne nel 1977, rappresenta uno dei principali modelli processuali⁹ e, negli anni successivi alla sua teorizzazione ha dato adito ad un dibattito scientifico tuttora aperto.

Le aziende che seguono il modello di internazionalizzazione proposto dalla Scuola di Uppsala ed i cosiddetti "I- Models", seguono un processo graduale di crescita in termini di acquisizione, integrazione ed uso della conoscenza nei mercati esteri.

⁹ Ricordiamo a tal proposito gli "I-Models": modelli nati da una review dei filoni di indagine di F. Wiedersheim-Paul e J. Johanson, ad opera di Otto Andersen, nel 1993. L'autore individuò due modelli differenti, quelli che egli nominò "U-Model" e quelli da lui individuati come "I-Models". I due modelli condividono dei tratti comuni, primo tra tutti l'approccio comportamentale, e la visione sequenziale, processuale per l'appunto, del fenomeno dell'internazionalizzazione. Tra i principali attori che contribuiscono alla definizione del modello, si possono citare Warren J. Bilkey & George Tesar (1977), S. Tamer Cavusgil (1980), Stan D. Reid (1981) e Michael R. Czinkota (1982), primi a definire l'internazionalizzazione come una scelta innovativa per l'impresa. Come nel modello di Uppsala, anche gli autori infra citati, ravvisano come causa della gradualità nel processo, la scarsità di conoscenza esperienziale e l'incertezza decisionale (Otto Andersen, 1993, p. 212). Pur discendendo dalle elaborazioni del modello della Scuola di Uppsala, gli "I-Models" concepiscono il processo sequenziale da una fase all'altra, in maniera più rigida. Il cosiddetto "U-Model" risulta, inoltre, maggiormente incentrato sul processo di apprendimento.

Da un sunto dei modelli graduali, adopera degli autori sopra citati, si evince che nella scelta aziendale di internazionalizzarsi, un ruolo centrale venga ricoperto da:

- conoscenza;
- incertezza.

In modo particolare, la prima componente emerge già nella prima elaborazione del modello, secondo il quale, il coinvolgimento nei mercati esteri è conseguenza del processo di apprendimento manageriale esperienziale; la percezione dell'incertezza, assumerà invece una posizione di rilievo nella seconda elaborazione del modello, sempre ad opera di Johanson e Vahlne, del 2009. Fatte tali premesse, si può asserire che, la percezione del rischio che il management aziendale ha, diminuisce al crescere della conoscenza del mercato che lo stesso acquisisce, aumentando in tal modo il grado di coinvolgimento dell'impresa.

Gli anni seguenti la teorizzazione del primo modello di Johanson e Vahlne, si sono caratterizzati per le trasformazioni del contesto globale e l'intensa ed esponenziale crescita del commercio mondiale, fattori che hanno contribuito ad una forte integrazione delle relazioni sociali, politiche ed economiche a livello internazionale e ad una crescente interdipendenza dei Paesi, indipendentemente dall'ubicazione geografica, creando nuove e straordinarie opportunità imprenditoriali. In questo ambiente, così globalizzato, per spiegare il comportamento delle imprese nel processo di selezione dei mercati e delle modalità

di entrata, si è sviluppato un nuovo approccio, il quale, definisce il mercato come intreccio di relazioni tra imprese in network. La costituzione di rapporti imprenditoriali grazie allo sviluppo di una rete sociale rappresenta, per l'impresa un nuovo strumento di conoscenza, alternativo rispetto all'esperienza manageriale proposta da modello di Uppsala. Lo sviluppo degli studi sui network portò a contemplare nuovi meccanismi attraverso i quali le imprese si affacciano ai mercati esteri, ovvero: lo scambio di informazioni ed il comportamento imitativo degli attori che nella rete avessero già avviato il processo di accesso e posizionamento nei mercati esteri.

Grazie a tale evoluzione, venne superata una delle criticità evidenziate nell'U-Model, secondo il quale l'impresa che intendesse avviare un processo di internazionalizzazione, doveva possedere o acquisire internamente le risorse per operare nei mercati esteri; attraverso la teoria dei network, venne presa in considerazione la possibilità di condividere capitale finanziario e umano all'interno della rete. Un network rappresenta infatti un sistema di relazioni tra differenti attori, attraverso il quale, secondo gli studiosi della network analysis, le imprese acquisiscono risorse e conoscenze, che avrebbero altrimenti dovuto acquisire attraverso una forma esperienziale diretta, operando nei mercati internazionali, ovvero grazie ad un meccanismo di learning by doing.

Grazie alla rete sociale, le imprese, realizzano processi di internazionalizzazione in maniera più rapida e meno graduale di quella prevista dal modello di Uppsala.

1.2.2 L'importanza dei network nell'internazionalizzazione

I primi studiosi a comprendere il ruolo dei reticoli sociali nel processo di internazionalizzazione furono Johanson e Mattson (1988), i quali – riconoscendo, in linea con i precedenti studi, che le imprese per operare nei mercati esteri necessitano di informazioni e conoscenze – affermarono che l'accesso alle risorse distribuite tra i vari nodi del network fosse possibile attraverso l'instaurarsi di relazioni a lungo termine tra gli attori della rete. Instaurando un legame di fiducia, le imprese possono penetrare i mercati esteri cercando di inserirsi in network internazionali già consolidati, ed una volta raggiunti i mercati target, integrare la propria rete estendendola ad imprese localizzate in altre aree, aspirando alla completa integrazione internazionale.

Secondo la prospettiva reticolare lo sviluppo può avere luogo in tre maniere differenti:

- con la penetrazione, ovvero rafforzando le posizioni nelle reti in cui l'impresa è già esistente;
- attraverso l'estensione internazionale, ovvero creando posizioni in nuove reti nazionali;

- grazie all'integrazione internazionale, ovvero aumentando il coordinamento fra le posizioni dell'impresa nelle diverse reti nazionali.

Gli stessi autori classificarono gli attori economici in funzione della loro attività e delle strutture relazionali con i mercati esteri nei quali sono inseriti. Tali livelli sono: “*the early starter*”, “*the later starter*”, “*the lonely international*”, “*the international among others*”.

Figura 1.5: Livelli di internazionalizzazione di Johanson e Mattson



Fonte: elaborazione propria su Johanson e Mattson (1988)

Il livello “*early starter*” presenta scarse relazioni con il mercato internazionale ed una modesta conoscenza del mercato estero, l'azienda, in questo livello non ha sviluppato forti relazioni internazionali forti; all'interno del network possiede

possibilità limitate di acquisire conoscenze specifiche di mercato dagli attori che appartengono allo stesso sistema reticolare. A causa della mancanza di conoscenze settoriali ed istituzionali, l'internazionalizzazione viene trainata da attori presenti sul mercato estero (come gli intermediari commerciali), che diventano l'unico canale disponibile per entrare in un network strutturato. In questa fase è molto importante il contributo delle agenzie nazionali per la promozione e lo sviluppo delle imprese sui mercati esteri poiché può favorire il contatto con gli operatori stranieri.

In una posizione migliore, si trovano invece le imprese definite "*later starters*", queste si caratterizzano per avere relazioni indirette con le reti estere, costruite attraverso un network domestico di clienti, fornitori, distributori, agenti, consulenti, concorrenti ed enti pubblici, piuttosto internazionalizzato. Proprio grazie alla presenza sui mercati esteri degli attori della rete domestica alla quale appartengono, beneficiano di un processo di internazionalizzazione facilitato.

In posizione diametralmente opposta, il livello "*lonely international*", in cui l'impresa oggetto di studio appartiene già a diversi network esteri, ma non riesce ad accrescere la sua conoscenza esperienziale poiché la rete nazionale di appartenenza è scarsamente internazionalizzata. In tal modo è l'impresa stessa ad anticipare i processi di internazionalizzazione del network nazionale. L'azienda, che in questo modo potrebbe essere una posizione di vantaggio, viene in realtà indebolita dai limiti della rete domestica, rischiando di avere una conoscenza specifica di mercato

addirittura inferiore a quella delle “*later starters*”, che invece appartengono a network già internazionalizzati.

L’impresa definita “*international among others*” si colloca al livello di internazionalizzazione maggiore, sia in riferimento al network che all’impresa stessa; in tale circostanza l’impresa appartiene ad un contesto relazionale fortemente aperto ai mercati esteri, circostanza che le permette di accrescere il suo grado di conoscenza esperienziale e, pertanto, accelerare il processo di internazionalizzazione. In questo processo, al fine di coordinare le attività sui mercati esteri, le aziende sviluppano forme di collaborazione come le joint venture.

Dall’analisi dei livelli ut supra, emerge chiaramente come, diversamente dal modello di Uppsala, il quale descrive il fenomeno dell’internazionalizzazione di un’impresa circoscrivendo al solo comportamento dell’impresa isolandola dal contesto, la teoria dei network enfatizza il ruolo dell’ambiente circostante l’azienda oggetto di studio poiché nella logica reticolare, il processo di internazionalizzazione non è subordinato solo alle risorse interne, ma saldamente connesso a fattori quali:

- conoscenze in possesso degli attori;
- esperienza maturata dagli attori del network;
- capacità del network di condividere conoscenze ed esperienze.

La capacità di condividere risorse a livello network, si ripercuote con effetti positivi sui singoli nodi i quali saranno in grado di valutare correttamente le opportunità offerte sui mercati internazionali e fornire soluzioni più competitive ed efficaci.

L'affermarsi della teoria reticolare, supportata da studi empirici, supera l'eccessivo determinismo del modello di Uppsala, riconoscendo che l'impresa, nella sua internazionalizzazione, non segue stadi univocamente determinati sotto il profilo organizzativo e strategico (Grandinetti, Rullani, 1992).

1.2.3 Il processo di internazionalizzazione rapida delle International New Ventures

Negli anni Novanta del secolo scorso, numerosi studi hanno dimostrato l'esistenza di aziende che seguono un processo di internazionalizzazione ben diverso da quello teorizzato da Johanson e Valhne: Knight, Cavusgil (1996), dimostrarono come non tutte le aziende attraversassero tutti i vari stadi del processo; Calof (1993) prima e Zucchella (2002) poi, sottolinearono come anche le piccole imprese fossero in grado di penetrare i mercati esteri con successo; Oviatt e McDougall (1994) portarono all'attenzione come il numero di aziende che utilizza approcci differenti rispetto alle esportazioni per affacciarsi sui mercati esteri fosse in considerevole aumento, così come il numero di imprese che possono essere considerate internazionali fin dall'inizio della loro presenza nel mercato.

La peculiarità delle International New Ventures (INVs - altrimenti denominate Born Globals, Global Start-ups o Instant Internationals) consiste proprio nella capacità di internazionalizzarsi e operare in una molteplicità di mercati fin dalla costituzione, anzi, spesso queste aziende, intraprendono un veloce

processo di espansione nei mercati esteri prima ancora di svilupparsi nel mercato domestico.

Tra i primissimi contributi significativi sulle INVs ricordiamo quello di Madsen e Servais (1997), i quali analizzando il fenomeno a livello teorico, offrirono una nuova concettualizzazione del problema, in riferimento agli antecedenti e alle condizioni necessarie e sufficienti affinché un'azienda nascesse globale. Tra gli antecedenti individuarono:

- l'attuale contesto internazionale, caratterizzato da una concorrenza ormai globale;
- le nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione;
- la riduzione del ciclo di vita dei prodotti;
- lo sviluppo di nuove capacità imprenditoriali necessarie per operare in mercati esteri (come le competenze linguistiche, culturali e organizzative).

Tra i fattori elencati, è stato attribuito un ruolo fondamentale alla crescente specializzazione nei settori ad elevato contenuto tecnologico. Le imprese che operano nei cosiddetti "*innovation business*", infatti, offrono servizi altamente specializzati ed a causa della limitata domanda domestica, sono naturalmente proiettate ad affacciarsi nei mercati esteri. La maggior parte della letteratura sull'internazionalizzazione rapida è concorde nell'asserire che una buona maggioranza delle INVs operi in mercati di nicchia.

Le caratteristiche tipizzate delle INVs, quali la scarsità di risorse in possesso dell'impresa, la giovane età, la mancanza di qualsiasi tipo di esperienza la propensione alla ricerca di fonti alternative di vantaggio competitivo, le rendono distanti dalle formulazioni validate dall'U-Model, tanto che portarono Johanson e Vahlne a rivedere nel 2009 il proprio modello comportamentale alla luce di altre variabili che, anche a causa del contesto culturale, economico, storico e temporale, negli anni Settanta, non erano state considerate.

Le principali differenze rispetto al modello precedente sono da individuarsi nei drivers dell'internazionalizzazione e nell'origine dell'incertezza¹⁰.

¹⁰ Come si evince da Johanson e Vahlne: "In our view a firm's environment is made up of networks, and this has implications for the ways in which we think about learning, building trust, and developing commitment, as well as about identifying and exploiting opportunities. Such activities must be understood within the context of business networks where the liability of outsider-ship is an impediment."

Figura 1.6 Principali differenze tra i modelli di Johanson e Vahlne 1977-2009

	Johanson e Vahlne, 1977	Johanson e Vahlne, 2009
Drivers	<ul style="list-style-type: none"> • conoscenza esperienziale • livello di impegno dell'impresa in uno specifico mercato 	<ul style="list-style-type: none"> • opportunità di apprendimento • posizione dell'impresa all'interno della rete
Origine dell'incertezza	mancanza di conoscenza del mercato target	liability of outsidership

Fonte: elaborazione personale su Johanson e Vahlne 1997, Johanson e Vahlne 2009

Nel nuovo modello, sono individuati come drivers dell'internazionalizzazione accelerata le opportunità di apprendimento e la posizione rivestita dall'impresa all'interno della rete, mentre l'origine dell'incertezza risiede nella *liability of outsidership*: un'impresa non avente un ruolo in un network rilevante, viene definita outsider, in contrapposizione ad un insider del network e la *liability of outsidership* consiste nel rischio di tale azienda di non avere legami sociali abbastanza saldi e robusti per potersi inserire agevolmente nel mercato target; la *liability of*

*outsidership*¹¹ finisce infatti per avere ripercussioni anche nella scelta manageriale della modalità di entrata nei mercati (Freeman et al., 2006).

Scelte di entrata nei mercati internazionali

La scelta dell'ottimale modalità di entrata per un'impresa, in uno specifico mercato target, è stata, ed è tutt'ora, al centro di numerosi dibattiti scientifici. Nonostante le opzioni di ingresso possano essere numerose, in estrema sintesi, adottando come discrimen il grado di commitment (Nanut e Tracogna., 2011), possono essere ricondotte a due estremi¹²:

- esportazione;
- investimenti diretti esteri (IDE).

Nel primo caso, le imprese producono nel territorio nazionale e si rivolgono ai mercati esteri solo successivamente, in maniera diretta, gestendo autonomamente i contatti con intermediari commerciali, consumatori o utilizzatori industriali ed attori internazionali o, in maniera indiretta, affidando l'onere ad altri operatori. Tradizionalmente, questa modalità è stata considerata il primo passo verso l'internazionalizzazione, soprattutto per le piccole e medie imprese.

¹¹ Numerose altre evidenze empiriche hanno dimostrato come, oltre alla liability of outsidership, le barriere all'internazionalizzazione possono essere svariate: in primis, per frequenza ed impatto, la mancanza di informazioni (Leonidou, 2004), oltre alla liability of newness (Stinchcombe, 1965).

¹² Tra le altre modalità, ricordiamo, il licensing e le joint ventures, che possono però essere ricondotte ai due casi estremi ((Nanut e Tracogna., 2011).

Nel caso degli investimenti diretti esteri (IDE), lo sforzo richiesto alle imprese, in termini strutturali e finanziari è invece più notevole; il prodotto viene realizzato nel Paese estero, per poi essere venduto nello stesso mercato o in Paesi vicini.

Così come per le modalità di entrata nei mercati esteri, allo stesso modo, le motivazioni che spingono le imprese ad internazionalizzarsi, sono svariate, ma, in estrema sintesi riconducibili a due scenari:

- strategia di difesa;
- opportunità competitiva.

Nella prima ipotesi le imprese si rivolgono ai mercati esteri per necessità, per ricercare fattori di superiore competitività come l'accesso privilegiato a materie prime o risparmi nei costi di produzione, oppure ancora ridurre i rischi operativi.

Nella seconda ipotesi la finalità principale è quella di cogliere nuove opportunità di mercato, facendo leva su risorse di cui, in larga parte, si trova già in possesso, come un prodotto vincente o competenze tecnologiche; in tal caso il processo di internazionalizzazione è funzionale ad un percorso di crescita.

CAPITOLO 2

Revisione della letteratura e Gap di ricerca

Al fine di identificare la letteratura esistente sul tema del ruolo dei network nel processo di internazionalizzazione rapida delle imprese, il candidato ha realizzato una review sistematica della letteratura sulla base delle linee guide fornite da Tranfield, Denyer e Smart (2003) ed i successivi accorgimenti suggeriti da Kitchenham (2004), e Staples e Niazi (2007). Nel presente capitolo si presentano le diverse fasi del processo di revisione della letteratura (pianificazione, conduzione e presentazione dei risultati) attraverso le quali si è giunti ad individuare alcuni gap di ricerca.

2.1 Metodologia della review

La revisione sistematica della letteratura permette di identificare, valutare ed analizzare i passati studi accademici attraverso una metodologia definita e metodica, al fine di indentificare domande di ricerca specifiche. Tra le motivazioni per cui si intraprende una revisione sistematica della letteratura le più comuni, sono:

- identificare eventuali lacune nella ricerca corrente al fine di suggerire ulteriori aree di indagine;
- costruire un framework/background all'interno del quale posizionare opportunamente nuove attività di ricerca;

- verificare se le evidenze empiriche supportino o contraddicano le ipotesi teoriche, oppure se sia necessario generare nuove ipotesi (Kitchenham, 2004).

La review sistematica della letteratura, differisce dalla review tradizionale, o narrativa per la formalità della pianificazione e per la metodologia dell'esecuzione (Staples e Niazi, 2007): prima di condurre la revisione, il reviewer, definisce e documenta il protocollo che utilizzerà nell'esecuzione; descrive i criteri di inclusione ed esclusione come parte del protocollo; descrive i processi di revisione e controllo incrociato (Kitchenham, 2004). Una buona revisione sistematica della letteratura dovrebbe perciò essere indipendentemente replicabile.

D'altra parte, la revisione tradizionale, narrativa, ha come vantaggio quello di fornire una conoscenza generale che copre un intero argomento di ricerca.

Nel presente elaborato si è cercato di eseguire una review della letteratura passata, rigorosa e metodica, il quanto più vicino possibile agli standard della metodologia sistematica. A tal proposito, secondo le linee guida fornite da Tranfield, Denyer e Smart (2003), ed i successivi commenti di Kitchenham (2004), e Staples e Niazi (2007), sono state seguite, nell'ordine, le fasi di seguito descritte.

- Pianificazione della revisione: output di questa fase è il protocollo di review, nel quale sono definiti scopo e procedure della revisione;

- Conduzione della revisione: fase principale, che conduce all'elencazione delle pubblicazioni selezionate, e l'estrazione dei dati per singola pubblicazione;
- Presentazione dei risultati e discussione: una volta identificati gli studi da prendere in esame per la review in oggetto, estratti e sintetizzati i dati rilevanti, si procede con la descrizione e l'interpretazione dei risultati attraverso un'analisi dapprima descrittiva, anche in forma tabulare, in cui si indicano, per gli studi oggetto di analisi, autore, anno di pubblicazione, rivista, scopo della ricerca, e la metodologia utilizzata; e successivamente attraverso un'analisi tematica, finalizzata ad evidenziare i concetti chiave e le tematiche affrontate dagli autori esaminati.

2.2 Pianificazione e conduzione della review

2.2.1 Pianificazione della review: identificazione dello scopo e sviluppo del protocollo di revisione

Inizialmente il tema di ricerca su cui si è concentrata l'attenzione è stato il ruolo delle forme di finanziamento messe a disposizione dall'Unione Europea nell'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese. A questo scopo è stata effettuata una ricerca per keywords attraverso repository di studi accademici, ovvero attraverso Emerald, Science Direct e Scopus. Le keywords utilizzate nella ricerca sono state le seguenti:

- European funding;

- European tenders;

- European grants;

- Eu funds;

AND

- internationalization;

- enterprises internationalization;

- international entrepreneurship;

- SMEs internationalization;

- SMEs international entrepreneurship;

- small and medium sized enterprises internationalization;

Nonostante l'utilizzo delle numerose parole chiave, e loro combinazioni, questa fase della ricerca non ha mostrato nessuna tipologia di studio che trattasse i due temi in maniera congiunta; anche se la ricerca per keywords non permette di raggiungere la totalità della letteratura possibile su un tema di studio, tale risultato può essere considerato rappresentazione di un primo gap nella letteratura. Sulla base di tale esito, si è deciso di ampliare il tema della review al ruolo dei network nel processo di internazionalizzazione delle aziende.

Dopo una prima indagine esplorativa, si è deciso di focalizzare l'indagine sull'internazionalizzazione rapida, ovvero sul ruolo che i network assumono nel processo di internazionalizzazione delle International New Ventures, o native

globali, che si approciano ad utilizzare, o utilizzano, finanziamenti comunitari; ciò per le ragioni di seguito motivate:

- le INVs sono considerate come un sottogruppo di PMI internazionali (M. Gabrielsson et al., 2008) per le quali l'Unione Europea prevede diversi strumenti di supporto;
- le INVs vengono associate a settori ad alto livello tecnologico (Oviatt e McDougall, 2005) per i quali l'Unione Europea prevede diversi strumenti di supporto;
- le INVs operano secondo un modello di “*open innovation*”¹³. Queste infatti tendono a condurre attività di innovazione “facendo squadra” (Chesbrough et al., 2006) o entrando in partnership strategiche con altre imprese (Segers, 2013) per sviluppare ed assorbire nuove conoscenze e tecnologie al fine di commercializzarle attraverso prodotti innovativi, dando origine a network tra imprese e istituzioni su larga scala.

L'intuizione alla base della combinazione dei temi - finanziamenti e network – risiede nel fatto che, la scarsità di risorse caratterizzante le International New Ventures, potrebbe portare queste aziende ad utilizzare sia i network che i

¹³ Il concetto di Open Innovation è stato definito da vari autori, in vari modi, si prende qui a riferimento la definizione di Henry Chesbrough, che utilizzò per primo questo termine, nel 2003: “*Open Innovation is a paradigm that assumes that firms can and should use external ideas as well as internal ideas, and internal and external paths to market, as the firms look to advance their technology. Open Innovation combines internal and external ideas into architectures and systems whose requirements are defined by a business model.*”

finanziamenti europei durante il processo di internazionalizzazione proprio per supplire a tale mancanza.

Dalle considerazioni di cui sopra, nasce il bisogno che è alla base della presente review sistematica della letteratura, ovvero cercare un valido framework all'interno del quale posizionare la propria attività di ricerca (Kitchenham, 2004).

Le domande alle quali si cerca di rispondere, attraverso questa revisione sistematica della letteratura, sono le seguenti:

- quali sono gli studi che hanno analizzato il ruolo dei network nel processo di internazionalizzazione delle native globali?
- quali sono le caratteristiche di tali studi e quali i risultati ottenuti?
- quali tematiche sono state approfondite e quali sono i gap emergenti?

Una volta identificato lo scopo della revisione della letteratura, si sono selezionate le relative, già esistenti, revisioni sistematiche¹⁴.

Come base per lo sviluppo del protocollo di revisione sono stati adattati, al presente studio, i criteri di inclusione, esclusione ed il processo di ricerca, della review di Bembom e Schwens (2018), come illustrato nella tabella seguente.

Nella loro revisione della letteratura, Bembom e Schwens, partendo a loro volta dall'articolo di Jones (Jones et al., 2011) giungevano alla raccolta di 61

¹⁴ Jones et al.,2011; Bembom and Schwens, 2018.

articoli, e li suddividono secondo le caratteristiche principali del network ed in base alle due fasi di internazionalizzazione: pre e post internazionalizzazione.

Tabella 1

Protocollo di review (criteri di inclusione/esclusione e processo di ricerca) adattato al presente studio, sulla base della precedente review di Bembom e Schwens, 2018).

<i>A) Criteri di inclusione</i>
<i>1) Studi basati sulla teoria dei Network</i>
<i>2) Definizioni rilevanti di costrutti e variabili:</i> <i>a. Network: “Insieme di nodi e legami che indicano la presenza o l’assenza di relazioni tra i nodi stessi. Per nodi, si intendono attori quali: individui, unità lavorative, organizzazioni” (Brass et al.,2004).</i> <i>b. INVs: “Organizzazioni che, dal momento della loro costituzione, cercano di ottenere un vantaggio competitivo significativo dall’utilizzo di risorse e vendita di prodotti in vari Paesi” Oviatt e McDougall (1994).</i> <i>c. Early internationalizer: “azienda che non abbia raggiunto uno stadio di maturità e che non abbia più di 8 anni” (Morse, Fowler e Lawrence,2007).</i>
<i>3) Articoli di journals a revisione paritaria</i>
<i>4) Studi empirici, concettuali e di review</i>
<i>B) Criteri di esclusione:</i>
<i>1) Studi in cui l’attenzione principale è rivolta alla natura dell’azienda, ovvero alle piccole e medie imprese (PMI)</i>

2) Studi che considerano le imprese che si internazionalizzano dopo aver raggiunto uno stato organizzativo, ovvero l'età delle imprese è generalmente superiore a 8 anni dalla costituzione
3) Studi il cui focus principale non è l'imprenditorialità internazionale
4) Studi il cui focus principale è l'imprenditorialità domestica, da non confondere con gli studi sull'imprenditorialità nazionale con evidenze empiriche di un singolo Paese (caso di studio), i quali sono invece inclusi nella ricerca
5) Studi incentrati sulle variabili cross culturali dell'orientamento imprenditoriale
6) Studi sull'imprenditorialità transnazionale e / o immigrata
7) Atti di convegno e curatele
8) Commentari ed editoriali
9) Studi incentrati sull'istruzione o sulle tecniche di ricerca di IE
10) Casi di studio per scopi didattici
11) Articoli non disponibili elettronicamente o con altri mezzi ragionevoli
12) Valutazioni Cross – country su entrepreneurial behavior
13) Ricerca sull'internazionalizzazione imprenditoriale comparativa
14) Articoli che non definiscono sufficientemente il tipo di rete
15) Articoli che usano le reti come variabile di controllo
C) Processo di selezione – I fase
1) Articoli selezionati dalla precedente review sistematica di Bembom e Schwens, 2018

<p>2) <i>Articoli dal 1989 al 2019 veicolati dai primi quattro journals secondo il ranking secondo l'Academic Journal Guide 2018, per ognuna delle seguenti aree di ricerca:</i></p> <p>a) International business and area studies:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Journal of International Business Studies (JIBS) • Journal of World Business (formerly Columbia JWB) • African Affairs (AA) • Asia Pacific Journal of Management (APJM) <p>b) General Management, Ethics, Gender and Social Responsibility:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Academy of Management Journal (AMJ) • Academy of Management Review (AMR) • Administrative Science Quarterly (ASQ) • Journal of Management (JM)
<p>3) <i>Ricerca per parole chiave:</i></p> <p>a) Attraverso Scopus, Science Direct, Emerald</p> <p>b) Keywords: “International entrepreneurship” and network, “Born globals” and network, “International new ventures” and network, “Early internationalization” and network</p>
<p>4) <i>cross referencing manuale</i></p>
<p>D) <i>Processo di ricerca – II fase:</i></p>
<p>1) <i>Esame degli articoli al fine di verificare la presenza/ assenza dei criteri di inclusione/esclusione</i></p>

Fonte: elaborazione personale

Una volta definito il protocollo di review, allo scopo di documentare la procedura seguita, ed aumentare l'affidabilità della ricerca, si è proceduto con l'identificazione degli articoli di interesse per la presente indagine.

La ricerca è stata limitata ad articoli pubblicati solo su journal a revisione paritaria, accessibili online e basati sulla teoria dei network, le cui definizioni dei costrutti rispecchiasse, rispettivamente, per i network quella data da Brass (Brass et al., 2004), e per International New Ventures, quella di Oviatt e McDougall (1994). Per network pertanto si intende “un insieme di nodi e legami che indicano la presenza o l'assenza di relazioni tra i nodi stessi. Per nodi, si intendono attori quali: individui, unità lavorative, organizzazioni”, e per INVs quel tipo di “Organizzazioni che, dal momento della loro costituzione, cercano di ottenere un vantaggio competitivo significativo dall'utilizzo di risorse e vendita di prodotti in vari Paesi”.

Definizioni di INVs

Negli anni, le aziende che iniziano il processo di internazionalizzazione nei primi anni di vita, sono state nominate e definite in vari modi, da vari autori.

Le INVs sono state definite “*business organization that, from inception, seeks to derive significant competitive advantage from the use of resources and the sale of outputs in multiple countries*” (Oviatt and McDougall, 1994, p. 49; McDougall et al., 1994, p. 470). Qualche anno dopo, Knight and Cavusgil (1996, p. 11) le hanno definite “*small, technology-oriented companies that operate in international markets from the earliest days of their establishment*”.

Secondo la definizione di Madsen e Servais (1997), si tratta di quelle imprese che non seguendo i modelli di internazionalizzazione a stadi, ma cercano opportunità nei mercati esteri già alla loro nascita, avvalendosi del bagaglio di esperienze e conoscenze dell'imprenditore stesso e servendosi dei network preesistenti.

Rasmussen e Madsen (2002) focalizzano la loro definizione sul fatturato estero definendole come aziende *“with an export percentage (compared to the total sale) of 25% or more, which have started exporting within three years after the firms foundation”*.

Anni dopo, la loro prima definizione, Knight e Cavusgil (2004), ne forniscono una seconda *“young, entrepreneurial start-ups that initiate international business (typically exporting) soon after their inception”*.

Sono stati esclusi libri, capitoli di libri, dissertazioni ed atti di convegno, al fine di mantenere il rigore scientifico che gli articoli sottoposti a peer-review garantiscono. Sono stati inoltre esclusi articoli il cui focus principale non fosse l'imprenditorialità internazionale, perciò tutti gli studi incentrati sulle PMI, evidenze empiriche sull'imprenditorialità di un singolo Stato e valutazioni cross-culturali. Sono allo stesso modo stati esclusi gli studi che non definiscono la tipologia di rete e quelli che utilizzano le reti come variabili di controllo.

La ricerca per keywords è stata effettuata su tre database: in primis su Scopus, il quale consente di circoscrivere i risultati secondo i propri criteri di

inclusione ed è considerato uno dei più grandi database di abstract e citazioni della letteratura peer-reviewed nel campo delle scienze, della tecnologia, della medicina e delle scienze sociali e umanistiche; in secondo luogo, su Science Direct ed Emerald, anche se, la ricerca su questi due ultimi database non ha portato ad un'estensione significativa dei risultati.

Nel processo di selezione, come descritto nella Tabella 1, sono stati inclusi solo articoli dal 1989 al 2019, veicolati dai primi quattro journals secondo il ranking stilato dall'Academic Journal Guide 2018, per le seguenti aree di ricerca:

- International Business and area studies,
- General Management, Ethics, Gender and Social Responsibility.

Di tali risultanze, dopo una prima lettura dell'abstract, finalizzata ad individuare la rispondenza ai criteri di esclusione/inclusione, si è proceduto alla lettura integrale dell'articolo e sono stati individuati i seguenti macro-temi:

- accesso e scambio di risorse all'interno dei network;
- scelte di ingresso nei mercati;
- meccanismi di coordinamento dei network,
- struttura dei network.

All'interno della categoria "accesso e scambio di risorse all'interno dei network", rientrano quegli articoli riguardanti le modalità, gli obiettivi e le caratteristiche attraverso le quali le native globali utilizzano i network per accedere

alle risorse tangibili (fisiche e finanziarie), intangibili (tecnologie, brevetti e copyright, reputazione e cultura aziendale) ed umane.

Nella categoria “scelte di ingresso nei mercati”, sono compresi gli articoli che trattano le modalità di selezione ed ingresso nei mercati e come queste siano influenzate o addirittura determinate dai networks.

Il macro- tema “meccanismi di coordinamento dei network” comprende gli articoli che analizzano quali strumenti di governance, nei network, la fiducia, i contratti ed altri meccanismi sociali e reputazionali.

Infine, tra gli articoli selezionati, molti riguardano la “struttura dei network”, ovvero l’influenza della tipologia e della dimensione della rete relazionale, della posizione e dell’intensità del legame tra i nodi, sul processo di internazionalizzazione delle INVs presenti nella rete.

Social and Business Network

In letteratura le risorse relazionali sono tradizionalmente distinte in base al contesto della loro relazione in social network e business network (noti anche come reti sociali e aziendali o relazioni informali e formali).

I social network sono definiti come un insieme di legami connessi "sviluppati da relazioni personali" (Vasilchenko e Morrish, 2011, p. 90) in cui gli attori sono informalmente collegati tra loro in un livello personale (O'Donnell et al., 2001).

I business network sono invece definiti come "un insieme di due o più relazioni commerciali connesse, in cui ogni relazione di scambio è tra imprese che sono concettualizzate come attori collettivi" come concorrenti, fornitori, clienti, amministrazioni, enti governativi e partner aziendali (Anderson et al., 1994, p. 2; Kontinen e Ojala, 2011).

Network fondamentali e network secondari

Mort e Weerawardena, nel loro studio del 2006 definiscono network fondamentali, le relazioni già possedute dall'imprenditore e dai fondatori delle native globali e che, alla costituzione dell'azienda, vengono da questa ereditati ed utilizzati per identificare e sfruttare le opportunità presenti nei mercati esteri. I network secondari, invece, sono costruiti dall'imprenditore e dai manager, successivamente e sono utilizzati nella fase di sfruttamento delle opportunità per fronteggiare la competizione sui mercati esteri.

Strong and weak ties

Tra gli attori dei network possono costituirsi legami deboli (weak) o forti (strong). Ciò che viene misurato in questo caso è il grado d'intensità ovvero "una combinazione (presumibilmente lineare) data dalla somma di tempo, intensità emotiva, familiarità e reciprocità" (Granovetter, 1973) che intercorre tra due

soggetti nel network. Secondo tale definizione, i legami deboli implicano relazioni sconnesse tra imprese, mentre i legami forti implicano rapporti più intensi (Sharma e Blomstermo, 2003). Contrariamente a quanto si potrebbe pensare, le imprese che intrattengono un maggior numero di legami deboli, secondo Sharma e Blomstermo, sarebbero avvantaggiate rispetto alle aziende che intrattengono legami di tipo più forte. Innanzitutto, le relazioni più deboli, per definizione, irrigidiscono in maniera inferiore la struttura delle aziende, consentendo loro una maggior autonomia, e rapidità di adattamento anche nel momento in cui le condizioni dovessero cambiare ed il legame venire meno; inoltre mantenere legami più intensi comporta uno sforzo maggiore, anche in termini di costi. Infine, la conoscenza scambiata all'interno di una relazione debole risulta più innovativa o del tutto nuova rispetto a quella scambiata attraverso un legame forte, poiché aziende caratterizzate da legami forti tendono a sviluppare conoscenze similari.

Ai fini della presente indagine, particolarmente interessante risulta il primo macro-tema, tuttavia, al fine di avere un quadro sulla letteratura il più esteso ed esaustivo possibile, si è deciso di integrare il processo di revisione per parole chiave, con la con la tecnica del cross-referencing manuale.

Tale processo di ricerca ha portato all'individuazione di 25 articoli che affrontano il tema del ruolo dei network nella rapida internazionalizzazione delle

INVs. Gli articoli individuati sono poi stati sottoposti ad un'analisi descrittiva e tematica.

2.3 Presentazione dei risultati e discussione

Nelle prossime pagine verranno presentate l'analisi descrittiva e tematica degli articoli individuati attraverso la revisione sistematica condotta.

2.3.1 Analisi descrittiva dei risultati

Nella tabella seguente sono riportati i risultati dell'analisi descrittiva dei risultati sui 25 articoli individuati. Gli articoli sono stati classificati per autore, anno, scopo della ricerca e metodologia utilizzata.

Tabella 2

Panoramica degli studi inclusi nella revisione sistematica

n.	Autore	Anno	Journal	Scopo della ricerca	Metodologia
1.	Coviello e Munro	1995	EJM	Esaminare la modalità in cui, nei mercati internazionali, le reti relazionali influenzano lo sviluppo del mercato e le attività connesse al marketing.	Qualitativa
2.	Coviello	2006	JIBS	Analizzare i casi in cui i network delle INVs seguono un'evoluzione lineare. Esplorare le dinamiche della rete in termini di variazione della struttura e schemi di interazione nelle varie fasi dell'evoluzione.	Qualitativa
3.	Coviello e Cox	2006	JIE	Analizzare la dinamica di scambio e accesso alle risorse nelle reti di INVs. Più precisamente, studiare come le caratteristiche delle risorse dei network di INVs e le modalità di scambio delle risorse variano nelle diverse fasi dell'evoluzione.	Qualitativa
4.	Han	2006	JIE	Esaminare l'approccio che le startup utilizzano per ottenere migliori performance nell'internazionalizzazione attraverso la costituzione di capitale sociale.	Concettuale

5.	Mort e Weerawardena	2006	IMR	Studiare il ruolo che la capacità di costruire reti relazionali ha nel processo di internazionalizzazione delle Born Globals.	Qualitativa
6.	Wakkee	2006	JIE	Studiare e mappare lo sviluppo di reti relazionali internazionali basandosi sulle e-mail aziendali,	Qualitativa
7.	Zhou, Wu e Luo	2007	JIBS	Fornire una spiegazione dell'influenza dell'internazionalizzazione sulla performance aziendale secondo la logica delle reti relazionali.	Quantitativa
8.	Han	2008	JEC	Analizzare come le INVs creano, gestiscono e traggono vantaggio dai legami relazionali per incrementare le proprie performance.	Concettuale
9.	Kiss e Danis	2008	EMJ	Analizzare gli effetti che i networks personali dell'imprenditore hanno sugli sforzi che le nuove aziende compiono per internazionalizzare in vari contesti nazionali.	Concettuale
10.	Sasi e Arenius	2008	EMJ	Studiare come la trasformazione di relazioni personali in relazioni di scambio favorisce la precoce e rapida internazionalizzazione delle INVs.	Qualitativa

11.	Freeman et al.	2010	IBR	Spiegare l'interrelazione tra fiducia e co-dipendenza inter-organizzativa per la rapida generazione di conoscenza tacita e capacità di assorbimento nelle catene di approvvigionamento delle Born Globals più piccole.	Concettuale
12.	Kiss e Danis	2010	JIE	Esaminare il ruolo dei network relazionali nel processo di internazionalizzazione delle INVs nel contesto delle economie in transizione.	Concettuale
13.	Tolstoy	2010	E&RD	Spiegare i collegamenti tra lo sviluppo del network e la creazione di conoscenza nelle relazioni imprenditoriali	Quantitativa
14.	Ellis	2011	JIBS	Studiare le modalità attraverso le quali gli imprenditori identificano le opportunità per instaurare relazioni di scambio in contesti internazionali.	Quantitativa
15.	Evers e O'Gorman	2011	E&RD	Analizzare come gli imprenditori identificano i mercati ed i clienti stranieri.	Qualitativa
16.	Mainela and Puhakka	2011	IJEV	Studiare come gli imprenditori utilizzano le relazioni per creare le basi per dar vita a forme di INVs.	Qualitativa

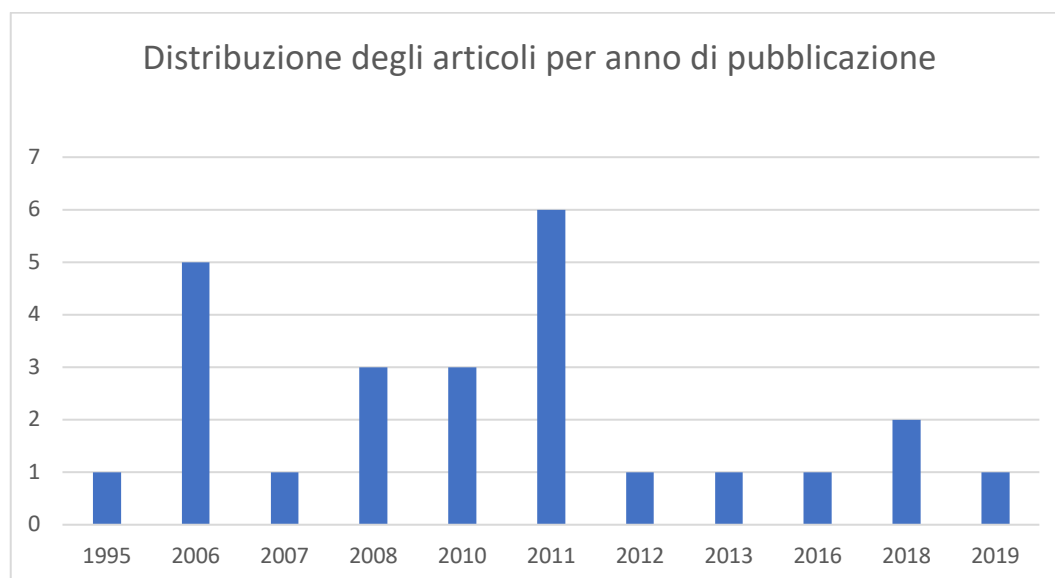
17.	O’Gorman Evers	e	2011	IMR	Studiare come, all’interno di una rete relazionale, un nodo intermedio come un'organizzazione di promozione delle esportazioni (EPO), può influenzare l'internazionalizzazione di nuove imprese situate nelle regioni periferiche.	Qualitativa
18.	Vasilchenko Morrish	e	2011	JIM	Esaminare il ruolo delle reti sociali ed imprenditoriali nel processo di internazionalizzazione di BGs ad alta tecnologia.	Qualitativa
19.	Yu et al.		2011	SMJ	Studiare il ruolo che le reti relazionali hanno per le INVs nell'accelerare le vendite nei mercati esteri.	Quantitativa
20.	Pettersen Tobiassen	e	2012	JIE	Esaminare il ruolo dei network nelle varie fasi di vita degli spin-offs accademici, in modo particolare nella prima fase del ciclo di vita.	Qualitativa
21.	Sigfusson Harris	ed	2013	IBR	Analizzare se e come avere o meno un mercato interno possa influenzare il portafoglio delle relazioni sviluppate dagli imprenditori di BGs produttrici di software.	Qualitativa
22.	Nowiński Rialp	e	2016	JSBM	Enfatizzare l'importanza dei network nella gestazione di nuove iniziative internazionali, in particolare attraverso il loro impatto sulle percezioni dei nuovi imprenditori.	Qualitativa

23.	Veilleux et al.	2018	IJEIM	Esplorare i percorsi che vengono intrapresi dai nuovi imprenditori per trovare opportunità nei mercati esteri.	Qualitativa
24.	Ripollès e Blesa	2018	CJAS	Indagare i tipi di legami che contribuiscono allo sviluppo di attività di gestione della rete aziendale. Verificare se tali attività migliorino le prestazioni delle imprese coinvolte in tali relazioni.	Quantitativa
25.	Ryan et al.	2019	IMR	Spiegare come alcune Born Globals sfruttano il ricco capitale sociale della loro rete locale orizzontale per accelerare il processo di ingresso e crescita nei mercati internazionali.	Qualitativa

CJAS= Canadian Journal of Administrative Science, E&RD= Entrepreneurship & Regional Development, EJM= European Journal of Management, EMJ= European Management Journal, IBR= International Business Review, IJEIM= International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management, IJEV= International Journal of Entrepreneurial Venturing, IMR= International Marketing Review, JEC= Journal of Enterprise Culture, JIBS= Journal of International Business Studies, JIE= Journal of International Entrepreneurship, JIM= Journal of International Marketing, JSBM= Journal of Small Business Management, SMJ= Strategic Management Journal.

Dalla selezione degli articoli effettuata, il primo risulta pubblicato nel 1995, nonostante come anno di partenza per la ricerca fosse stato scelto il 1989, anno in cui venne pubblicato il primo articolo di McDougall sull'internazionalizzazione d'impresa. Dalla prima analisi esplorativa di Coviello (1995), passano circa dieci anni prima che altri ricercatori mettano in relazione il rapido sviluppo sui mercati esteri delle imprese ed i network. Particolare attenzione viene data al tema negli anni 2010-2011 (come emerge nel grafico sottostante); anni immediatamente successivi alla pubblicazione di Johanson e Vahlne (2009) nella quale correggono il modello comportamentale, da loro precedentemente elaborato, alla luce di altre variabili che non erano da loro state considerate negli anni Settanta.

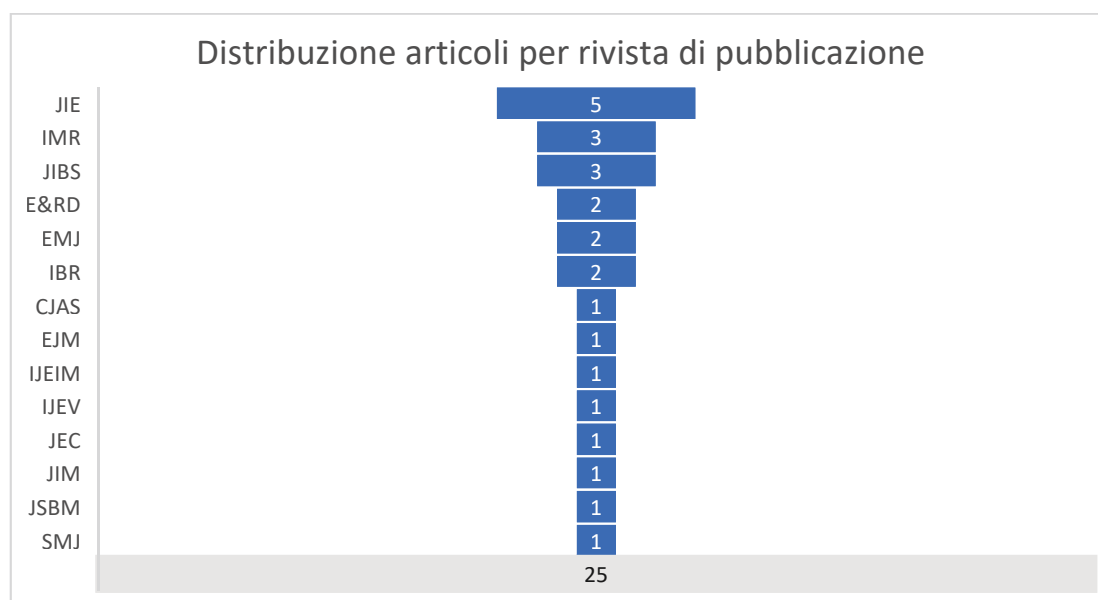
Figura 2.1: Numero di articoli per anno di pubblicazione



Fonte: elaborazione personale

Osservando i dati relativi ai Journals che hanno pubblicato gli articoli oggetto della presente indagine, è possibile osservare come la maggior parte di essi appartenga all'area di International Entrepreneurship. Nel dettaglio, i papers selezionati, sono stati pubblicati da 14 differenti Journals, riportati per numero di articoli pubblicati nella Figura seguente. La rivista che ha pubblicato il maggior numero di articoli basati sull'argomento della review è Journal of International Entrepreneurship, dove sono stati pubblicati cinque articoli, seguita da International Marketing Review e Journal of International Business Studies dove, in entrambi i casi, ne sono stati pubblicati tre.

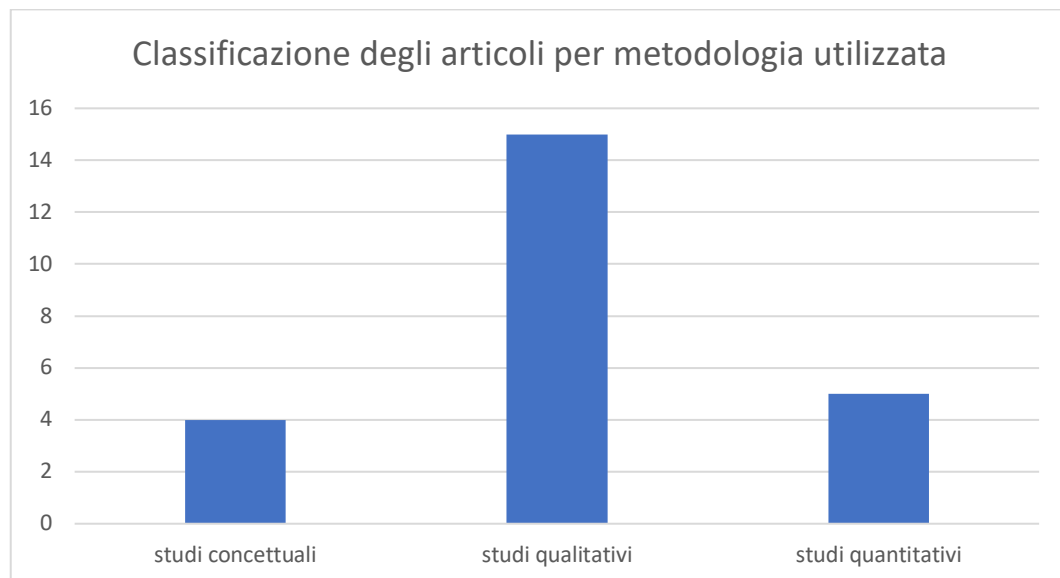
Figura 2.2: Distribuzione degli articoli per Journals



Fonte: elaborazione personale

Una considerazione va fatta sugli articoli pubblicati sul Journal of International Entrepreneurship, dove si riscontra la più alta densità di articoli concettuali. Come si nota nella Figura successiva, la maggior parte dei papers selezionati, utilizza un approccio metodologico qualitativo, solo in cinque, dei venticinque selezionati, viene utilizzata una metodologia quantitativa.

Figura 2.3: Classificazione degli articoli per metodologia applicata



Fonte: elaborazione personale

La quasi totalità degli studi qualitativi, ad eccezione degli articoli di Evers e O’Gorman (2011) nei quali viene utilizzato il Critical Incident Method autonomamente o in combinazione con lo studio di caso, adotta come metodologia lo studio di caso, principalmente svolto attraverso interviste semi-strutturate. La

motivazione all'origine di tale scelta è possibile che risieda nello scopo della ricerca, come si evidenzia nella Tabella 2, infatti, la maggior parte degli articoli selezionati ha l'obiettivo di indagare le modalità attraverso le quali i network influenzino le scelte di ingresso nei mercati stranieri e l'approvvigionamento di risorse; e ad una domanda del tipo "*come*" si può rispondere meglio con la ricerca qualitativa (Eisenhardt, 1989; Yin, 2003; Zou e Ghauri, 2010).

Gli studi di caso inoltre sono spesso utilizzati per meglio comprendere una problematica o un fenomeno complesso, nel quale le ipotesi sono difficili da identificare e definire prima della raccolta dei dati.

Non di meno, nella scelta della metodologia, potrebbe aver influito la raccomandazione all'utilizzo della tecnica dello studio di caso fatta Rialp et al. (2005) nella loro revisione della letteratura sulle International New Ventures.

In accordo a Eisenhardt (1989), ovvero all'esortazione all'utilizzo di più case study, in modo particolare da quattro a dieci, al fine di garantire un processo di analisi attendibile, con un numero sufficiente di dati senza però creare sovraccarico durante l'analisi; sette dei tredici articoli tra quelli che hanno utilizzato lo studio di caso come tecnica qualitativa, sono basati su casi di studio multipli, in un numero variabile tra quattro e dieci; un solo articolo (Ryan et al., 2019) ha optato per il ricorso ad un numero maggiore (sedici) ed altresì un solo articolo (Maninela e Puhakka) è basato sulle evidenze empiriche di un single case study. I casi di studio

multipli consentono una maggior comprensione del fenomeno e lo sviluppo di approfondimenti più dettagliati (Yin, 2003).

Gli articoli tra quelli individuati per la presente revisione che utilizzano tecniche quantitative, sono stati svolti tramite la somministrazione di un questionario strutturato ad un numero elevato di imprese. La maggior parte degli studi quantitativi ha adottato l'approccio dei modelli di equazioni strutturali (SEM, Structural Equation Models), i quali rappresentano una tecnica di analisi statistica multivariata tesa ad esprimere in maniera semplificata e formalizzata le relazioni tra i costrutti di una teoria o di parti di essa, consentendo di verificare la consistenza del modello ipotizzato con i dati empirici.

Il prevalente utilizzo di una metodologia qualitativa e la presenza di studi concettuali, possono essere considerati rappresentativi di una relativa novità tematica.

2.3.2 Analisi tematica dei risultati

Dalla lettura dei venticinque articoli selezionati, sono emerse alcune importanti tematiche ricorrenti. La presentazione dei risultati dell'analisi tematica risponde all'invito di Webster e Watson (2002) a scrivere recensioni "*concept centric*". Pertanto, piuttosto che presentare la visione dei singoli autori, l'analisi tematica che verrà presentata nei prossimi paragrafi è strutturata per macro-temi.

Tabella 3

Matrice tematica

n. Paper	Autore - anno	Accesso e scambio di risorse all'interno dei network	Scelte di ingresso nei mercati	Meccanismi di coordinamento dei network	Struttura dei network
1.	Coviello e Munro, 1995	X	X		
2.	Coviello, 2006				X
3.	Coviello e Cox, 2006	X			
4.	Han, 2006				X
5.	Mort and Weerawardena, 2006	X			
6.	Wakkee, 2006				X
7.	Zhou, Wu e Luo, 2007			X	

8.	Han,2008				X
9.	Kiss e Danis, 2008				X
10.	Sasi e Arenius, 2008				X
11.	Freeman et al., 2010			X	
12.	Kiss e Danis, 2010				X
13.	Tolstoy, 2010	X			
14.	Ellis, 2011	X			
15.	Evers e O’Gorman, 2011	X			
16.	Mainela and Puhakka, 2011		X		
17.	O’Gorman e Evers, 2011		X		
18.	Vasilchenko e Morrish, 2011	X			X
19.	Yu et al., 2011	X			X

20.	Pettersen e Tobiassen, 2012		X		
21.	Sigfusson ed Harris, 2012			X	
22.	Nowiński e Rialp, 2016	X			
23.	Veilleux et al., 2018		X		
24.	Ripollès e Blesa, 2018				X
25.	Ryan et al., 2019	X			

2.3.2.1. Accesso e scambio di risorse all'interno dei network

Rientrano in questa categoria tutti gli articoli che hanno trattato le modalità e gli obiettivi attraverso le quali le International New Ventures utilizzano i network per accedere o scambiare risorse tangibili, intangibili o umane.

Sebbene non esista un'unica motivazione per cui le imprese utilizzino i network per garantirsi un'internazionalizzazione rapida, Coviello e Cox (2006) rivelano che le aziende utilizzano i network proprio per scambiarsi risorse fisiche e finanziarie nelle fase di costituzione dell'azienda, in modo particolare, sottolineano come lo scambio di risorse finanziarie sia più frequente nelle prime fasi evolutive dell'azienda piuttosto che negli anni successivi, a causa della volontà di voler mantenere uno status più indipendente col progredire dello stadio di maturità aziendale.

Così come avviene per le risorse fisiche e finanziarie, allo stesso modo, le aziende utilizzano, per iniziare il processo di internazionalizzazione, le risorse intangibili dei network ai quali appartengono. Nella trattazione a seguire, per risorse intangibili, sono intese la conoscenza, le informazioni, e la reputazione. In modo particolare, le nuove imprese, richiedono ai loro contatti di rete la conoscenza dei mercati esteri, e ciò avviene perché possano così supplire la loro mancanza di esperienza sui mercati internazionali e poter, a loro volta, sviluppare capacità di esportazione (O'Gorman ed Evers, 2011); quanto tempo sia necessario perché i risultati di questo scambio di conoscenze possano essere riconoscibili sulle vendite

estere dipende però dal tipo di conoscenze scambiate (Yu et al., 2011): mentre lo scambio di conoscenze di marketing produce un aumento delle vendite estere nelle fasi iniziali del processo di internazionalizzazione, le conoscenze tecnologiche hanno pieno effetto sulle vendite estere solo nel tempo (Yu et al., 2011).

I risultati del più recente studio (Ryan et al., 2019) incluso nella presente revisione della letteratura dimostrano come l'adesione attiva a una rete orizzontale locale può essere sfruttata dalle Born Globals per l'acquisizione di conoscenze riguardanti il mercato internazionale ed i clienti; ciò è dovuto al meccanismo, a vantaggio reciproco, di condivisione delle informazioni comuni, all'interno della rete, sui clienti internazionali.

Per quanto concerne l'accesso alle informazioni riguardanti le opportunità o lo scambio di esse, diversi studi empirici hanno identificato come i contatti di lavoro siano il miglior meccanismo per identificare le opportunità nei mercati stranieri (Coviello e Munro, 1995). Numerosi sono infatti gli studi che si sono interessati a come i contatti della rete relazionale aiutino le nuove imprese a valutare e sfruttare le opportunità (ad es. Mort e Weerawardena, 2006; Vasilchenko & Morrish, 2011). Tuttavia, alcuni (Coviello & Munro, 1995) non hanno esitato ad evidenziare che mentre la rete iniziale di un'azienda in fase di post-internazionalizzazione spesso funge da catalizzatore per future opportunità di internazionalizzare, in altri casi, la rete iniziale può costituire un limite per le opportunità dell'azienda.

2.3.2.2. Scelte di ingresso nei mercati

Sono compresi all'interno di questa tematica gli articoli che trattano le modalità di selezione ed ingresso nei mercati e come queste siano influenzate o addirittura determinate dall'influenza dei network.

A partire dal primo studio individuato in ordine cronologico (Coviello & Munro, 1995), è stato dimostrato, in questo caso attraverso multiple case studies supportati da questionari strutturati, come l'impatto prevalente nella scelta del paese target iniziale e delle modalità di ingresso, sia da ricondursi alla rete dei principali partner commerciali dell'impresa in oggetto. In uno studio successivo Vasilchenko & Morrish (2011) individuano quale principale fattore di condizionamento sulla scelta, la rete relazionale dell'imprenditore. Nello stesso anno, attraverso uno studio empirico svolto attraverso la tecnica dell'incidente critico, Evers ed O'Gorman, (2011) hanno dimostrato come la scelta del paese target e delle modalità di penetrazione del mercato, siano da attribuirsi ad i contatti personali e commerciali dell'imprenditore.

Altri studi dimostrano che le Born Globals, nella loro fase di pre-internazionalizzazione utilizzano le reti relazionali per ottenere credibilità. Nel loro studio sugli spin-off accademici, Pettersen e Tobiassen (2012) rivelano che questi ultimi ottengono legittimità dalla loro rete accademica attraverso pubblicazioni e conferenze. Lo stesso concetto viene ribadito negli anni successivi, sottolineando come per gli spin-off, la rete di contatti dell'operatore storico può

compensare l'assenza di esperienza nel settore fungendo da fonte di trasferimento di opportunità e che per questa ragione i contatti con l'organizzazione d'origine, sia essa università, laboratorio, o incubatore devono essere costantemente alimentati (Veilleux et al., 2018).

Mainela e Puhakka, (2011) ed O'Gorman ed Evers (2011), mostrano anche l'influenza positiva dei contatti di rete quali le agenzie per la promozione estera ed i membri del consiglio di amministrazione che godono di una reputazione positiva a livello internazionale. A tal proposito Mainela e Puhakka (2011) conducono un single case study in cui dimostrano che le società di software finlandesi ottengono credibilità e legittimità quando la loro rete relazionale iniziale comprende membri del consiglio di amministrazione con un'immagine reputazionale positiva a livello internazionale.

2.3.2.3. Meccanismi di coordinamento dei network

All'interno di questa categoria, in accordo con quanto definito nella precedente revisione della letteratura sul tema (Bembom e Schwens, 2016), sono compresi gli studi che trattano fiducia, contratti e meccanismi sociali e relazionali come strumenti di governance delle reti.

Tradizionali meccanismi di coordinamento per lo scambio di risorse sono i contratti, tuttavia si tratta di meccanismi particolarmente dispendiosi in termini di tempo e costi, poiché le diverse leggi e pratiche commerciali dei Paesi e la necessità

di rivedere i contratti aumentano lo sforzo richiesto alle Born globals, soprattutto nelle prime fasi della loro internazionalizzazione; pertanto il principale meccanismo che favorisce lo scambio di risorse tra gli attori di una rete relazionale è la fiducia.

Tuttavia, i rapporti fiduciari sono basati e sviluppati sul tempo, perciò nelle primissime fasi di internazionalizzazione le imprese potranno in essere dei piccoli scambi di risorse, al fine di minimizzare l'errore, e, più precisamente evidenze empiriche mostrano come le INVs iniziano il loro processo di internazionalizzazione proprio grazie all'avvio di piccoli progetti comuni con potenziali partner commerciali al fine di testarne l'affidabilità. Sebbene sia difficile per le native globali instaurare rapidamente rapporti di fiducia con i partner di rete, la letteratura pone in evidenza alcuni dei fattori che possono promuoverne lo sviluppo; tra questi ricordiamo:

- le somiglianze tra i partner di rete (ad es. visioni condivise ed interessi comuni);
- le competenze dei partner di rete (competenze complementari e capacità manageriali);
- fattori esterni, in particolare una forte concorrenza sul mercato, che unisce i partner di rete (Freeman et al, 2010).

2.3.2.4. Struttura dei network

All'interno di questa ultima categoria rientrano tutti quegli articoli riguardanti la dimensione della rete e l'intensità del legame che si instaura tra gli attori.

La struttura della rete influenza la quantità e la diversità dello scambio di risorse, tipicamente la dimensione della rete delle Born globals, registra un valore, in termini di numero di contatti, più basso all'inizio, ma in aumento nel tempo (Coviello, 2006); infatti nelle prime fasi dell'internazionalizzazione, gli sforzi si concentrano sullo sfruttamento dei legami esistenti anziché sulla ricerca di nuovi (Sasi & Arenius, 2008).

Dagli studi che analizzano la posizione dell'attore all'interno della rete relazionale emerge chiaramente come l'assunzione di una posizione centrale nella rete generi benefici consistenti, ma è altresì riconosciuto che questi benefici esistono solo a determinate condizioni ed in una fase successiva a quella dell'internazionalizzazione.

Nelle prime fasi dell'internazionalizzazione, le Born globals beneficiano generalmente della loro posizione centrale, la quale permette loro di avere una buona comunicazione con altri membri della rete; tuttavia, una volta che iniziano ad incrementare il numero di contatti internazionali, rischiano di perdere la loro posizione centrale, anche a causa delle barriere comunicative; a tal proposito le evidenze empiriche dello studio di Ellis (2011), su un campione di 230 imprese,

dimostrano proprio come le barriere comunicative possano ostacolare lo scambio di risorse attraverso le reti.

L'aumento del numero dei contatti all'interno della rete nel corso del processo di internazionalizzazione (Coviello, 2006), non solo genera effetti sulla comunicazione, ma potrebbe anche influenzare la forza dei legami.

Per quanto concerne la forza dei legami, i legami di tipo forte sono particolarmente importanti nei mercati esteri, dove le Born globals si trovano a far fronte a vuoti istituzionali (Kiss & Danis, 2008). A questo proposito, i legami forti sono associati alla comunicazione frequente ed al trasferimento di conoscenze tacite attraverso un'intensa cooperazione. Tuttavia, Han (2006) mostra come possano essere associate a dei legami forti anche delle implicazioni negative poiché sono spesso associati a risorse meno innovative e costi di stabilimento elevati.

D'altra parte, i legami deboli forniscono una maggior gradi di differenziazione di informazioni per le nuove imprese (Kiss & Danis, 2008), sono infatti associati a risorse nuove ed innovative provenienti da una varietà di membri della rete, ed incrementano la velocità di internazionalizzazione delle nuove imprese (Kiss & Danis, 2008).

Per quanto riguarda le lacune strutturali, Coviello (2006) rileva che le risorse scambiate sono meno diversificate quando la rete è densa nella fase di pre-internazionalizzazione, mentre Yu et al. (2011) mettono in luce che le conoscenze tecnologiche scambiate nelle reti ad alta densità sono meno innovative rispetto alle

conoscenze scambiate all'interno di reti con densità inferiore, sebbene, in genere, le reti dense aumentino l'effetto positivo della conoscenza del mercato.

In generale, si può dire che le reti fitte riducono la probabilità di buchi strutturali e che, in accordo a quanto risulta dallo studio di Yu et al. (2011), le reti dense sono considerate svantaggiose per quanto riguarda il trasferimento di nuove conoscenze, tuttavia, lo stesso studio rivela che la coesione della rete risulta avere una duplice valenza nella fase di pre-internazionalizzazione:

- positiva per il trasferimento di conoscenze di marketing,
- negativa per lo scambio di conoscenze tecnologiche innovative.

2.4 Gap e domande di ricerca

Dai risultati emersi dalla review della letteratura una prima considerazione riguarda il numero esiguo di articoli selezionati in quanto conformi alle domande alla base della revisione; in secondo luogo dall'analisi tematica sono emersi dei chiari gap di ricerca, i quali saranno presentati, nei paragrafi seguenti, per ciascun macro-tema individuato.

Per quanto concerne la categoria *“Scelte di ingresso nei mercati”*, nonostante diversi studi abbiano dimostrato come l'appartenenza al network di figure che godano di una buona reputazione influenzi positivamente la credibilità della Born Globals, non risultano studi che riguardino il fenomeno opposto, ovvero come influiscano i difetti reputazionali (Mainela e Puhakka 2011).

Per quanto concerne la tematica “*meccanismi di coordinamento dei network*”, non essendo stati trovati studi successivi, si rimanda ai gap individuati dalla precedente review (Bembom e Schwens, 2016, p.689).

Tra gli studi riguardanti la “*Struttura dei network*”, pur prestandosi la tematica ad analisi quantitative, si rileva un’assenza di studi volti a misurare l’intensità dei legami e la densità delle reti al fine di determinare la loro influenza sulla diversità delle risorse disponibili per le imprese durante il processo di internazionalizzazione.

Nella categoria “*Accesso e scambio di risorse all’interno dei network*” appaiono evidenti due gap di ricerca:

- anche se la maggior parte degli articoli riguarda l’approvvigionamento o lo scambio di risorse, non sono stati individuati articoli che prendano in esame come si evolve lo scambio di risorse umane attraverso le reti durante l'internazionalizzazione delle imprese;
- risultano assenti anche studi sulle modalità attraverso le quali il capitale finanziario sia scambiato attraverso le reti, e come tali modalità evolvano durante il processo di internazionalizzazione.

Nella precedente review della letteratura (Bembom e Schwens, 2016), invitavano a futuri studi sul tema prestando attenzione all’approvvigionamento di risorse finanziarie attraverso il crowdfunding, poiché le Born globals hanno difficoltà ad attirare capitali finanziari dai loro ambienti domestici, ed il crowdfunding potrebbe

prestarsi a rendere l'impresa visibile a livello internazionale e aumentare il numero di potenziali investitori; a tal proposito, un recente studio ha mostrato che il network dell'imprenditore influenza il successo del crowdfunding (Mollick, 2014).

Tuttavia, il crowdfunding, per quanto potrebbe essere funzionale alla prima fase dell'internazionalizzazione, non è un mezzo adatto per il finanziamento durante le fasi a seguire; poiché le imprese in questa fase evitano ulteriori finanziamenti azionari per mantenere la loro indipendenza, perciò saranno più propense a ricorrere a forme di credito da istituti finanziari nelle loro reti.

All'interno di questo gap, nascono le domande di ricerca, formulate sulla base delle osservazioni di cui sopra, e degli spunti e delle raccomandazioni emerse negli studi analizzati nel presente capitolo.

La prima raccomandazione cui si fa riferimento è emersa nella precedente *review* della letteratura: “dato il bisogno iniziale delle Born Globals, di capitale finanziario mentre si internazionalizzano, raccomandiamo di approfondire le ricerche su questi sviluppi dinamici” (Bembom e Schwens, 2016).

La seconda raccomandazione, emerse in una revisione precedente a quella di Bembom e Schwens (2016), già nel 2003, nella *review* di Hoang ed Antoncic (2003) secondo i quali era necessaria una più approfondita analisi in un'ottica process-oriented. tale affermazione viene ribadita, successivamente, anche nello studio di Slotte-Kock e Coviello (2010).

Quali network vengono utilizzati dalle Born Globals nel processo di internazionalizzazione, in modo particolare nella fase di exploration ed exploitation.

- 1. Che ruolo hanno, per le INVs, i network relazionali nel processo di esplorazione delle opportunità internazionali (exploration) e nella fase di sfruttamento delle opportunità internazionali (exploitation)?*
- 2. In che modo le INVs si approcciano ai finanziamenti europei e che ruolo hanno questi strumenti nel processo di internazionalizzazione?*

CAPITOLO 3

L'impatto dei network nella partecipazione ai bandi europei: analisi qualitativa di alcuni casi aziendali

Al fine di rispondere ai quesiti posti si è scelto di utilizzare un approccio di tipo qualitativo e come metodo di studio il multiple case study, metodo particolarmente utile nell'indagine tesa a rispondere a delle domande del tipo “how” and “why”.

3.1 Metodologia di ricerca: lo studio di caso

Secondo una delle definizioni più note¹⁵, per studio di caso si intende “un’indagine empirica condotta attorno a fenomeni prevalentemente contemporanei laddove i confini tra il fenomeno e il contesto non sono nettamente evidenti. L’indagine dello studio di caso affronta tecnicamente la situazione particolare nella quale ci saranno molte più variabili di interesse che problemi di dati, di conseguenza si avvale di molteplici fonti di prova, con la necessaria triangolazione dei dati¹⁶ e di

¹⁵ Tra le altre definizioni, si ricordano quella di Grandori (1996) secondo il quale si tratta di “uno studio a tutto tondo, dunque di una realtà che non sia troppo lontana nel tempo da non poter essere ricostruita non solo attraverso fonti documentali, ma anche attraverso la testimonianza degli attori (questionari, interviste, ecc.) e che fonda la validità (interna) della conoscenza sul tema analizzato proprio e principalmente su tale molteplicità di fonti informative”; e quella di Soy (1997), secondo cui tale metodologia tende ad una “comprensione di un problema o oggetto complesso e può estendere l'esperienza o aggiungere forza a ciò che è già noto attraverso ricerche precedenti. I case study sottolineano un'analisi contestuale dettagliata di un numero limitato di eventi o condizioni e delle loro relazioni”.

¹⁶ Per “triangolazione dei dati” si intende l’opportunità di integrare differenti fonti di dati (data sources) in uno stesso disegno di ricerca, opportunità suggerita dall'instabilità, dal continuo cambiamento della realtà oggetto di osservazione (Denzin, 2009, p. 301).

conseguenza trae vantaggio dallo sviluppo delle precedenti proposizioni teoriche per guidare la raccolta e l'analisi dei dati" (Yin, 2003, pp.13-14).

Il fenomeno che viene indagato attraverso lo studio di caso è una specifica realtà empirica - o una pluralità di esse - più o meno complessa, come un individuo, un'azienda o un'innovazione, che il ricercatore possa osservare o con cui possa avere un contatto diretto, effettuandone un'analisi nello specifico contesto (Chiucchi, 2012).

La metodologia dello studio di caso, nella letteratura economico-aziendale, viene utilizzata allo scopo di perseguire differenti finalità. Il presente lavoro intende utilizzare tale metodologia allo scopo di esplorare le ragioni che sono alla base dello sviluppo di uno specifico fenomeno, al fine di acquisire, informazioni utili circa un argomento precedentemente inesplorato (Bryman, 1989); è opportuno precisare fin da ora che i risultati di uno studio di questo tipo forniscono spiegazioni ed interpretazioni preliminari utili a generare idee ed ipotesi che però, successivamente, potranno essere sottoposte a verifica empirica attraverso l'uso di tecniche quantitative (Eisenhardt e Bourgeois, 1988).

Lo studio di caso esplorativo non si prefigge come obiettivo quello di testare una teoria, anzi non si dovrebbe avere a priori proposizioni teoriche perché ciò inficerebbe il lavoro di ricerca così perseguito (Eisenhardt e Bourgeois, 1988), piuttosto tende all'individuazione e costruzione delle stesse attraverso l'analisi di emergenti variabili e comportamenti ricorrenti.

Il processo di sviluppo di uno studio di caso prevede lo sviluppo di diverse fasi sequenziali, nonostante la ricerca condotta attraverso questa particolare metodologia sia da considerarsi libera in termini di strumenti di raccolta e di analisi dei dati, flessibile ed adattabile al contesto (Chiucchi, 2012).

Le fasi proposte per lo sviluppo del processo dello studio di caso identificate dagli autori già citati nel presente Capitolo sono così identificabili:

- Formulazione delle domande di ricerca;
- Selezione dei casi;
- Preparazione al lavoro sul campo;
- Raccolta dei dati;
- Analisi dei dati;
- Comunicazione dei risultati della ricerca.

Alla formulazione delle domande di ricerca si è giunti, dall'analisi del framework teorico e dalla revisione della letteratura analizzata nel precedente capitolo; a questo punto, nella fase di selezione dei casi, il candidato si è trovato davanti alla scelta di condurre uno studio di caso singolo oppure multiplo.

Nell'effettuare tale scelta si è tenuto conto delle considerazioni di Yin (2003, pp. 40-42), il quale consiglia lo studio di caso singolo ogni volta che l'oggetto di studio sia considerabile:

- critico, ovvero in possesso di caratteristiche che rendano vera l'ipotesi fatta in una determinata situazione ed in qualunque altra, o viceversa, che non rendano vera l'ipotesi fatta in una determinata situazione e perciò in nessun'altra;
- unico, ovvero l'oggetto è raro tanto da giustificare uno studio per ogni sua manifestazione;
- rivelatore, ovvero l'oggetto di studio non era precedentemente indagabile scientificamente;
- tipico, ovvero avente caratteristiche comuni a fenomeni dello stesso tipo;
- longitudinale, ovvero possibile da studiare in diversi momenti temporali.

Tenendo conto dei suggerimenti di Yin, e di quelli contrapposti di Eisenhardt (1989), secondo il quale l'utilizzo di più casi di studio garantisce replicabilità e maggior rigore metodologico, e del fatto che l'adozione di un approccio singolo piuttosto che multiplo dipenda, oltreché dalle finalità perseguibili, dalle attitudini del ricercatore, per la conduzione del presente lavoro si è scelto un approccio multiplo.

Secondo Eisenhardt (1989,1991), lo studio di caso multiplo consente di condurre due tipologie di analisi - *within case* ed *cross case* - la cui combinazione

conduce ad una maggior affidabilità dei risultati grazie allo sviluppo dettagliato dei concetti teorici e delle relazioni che tra essi si instaurano.

Per analisi *within case* si intende una descrizione dei casi, la quale risulta d'aiuto sia per il ricercatore, per districarsi tra una mole considerevole di dati, sia per generare intuizioni. Lo scopo generale di questo tipo di analisi è dunque quello di acquisire una profonda familiarità con ciascun caso, trattandolo come entità autonoma, prima di arrivare alla generalizzazione delle risultanze¹⁷.

L'analisi *cross case* consiste nel successivo confronto dei casi, al fine di far emergere similitudini e differenze (Miles e Huberman, 1994; Eisenhardt, 1989; Miles et al., 2014; Patton, 2002; Spiggle, 1994), attraverso questo tipo di analisi, infatti, il ricercatore è spinto ad andare oltre le impressioni iniziali, analizzando i dati alla luce di considerazioni diversificate e strutturate. L'utilizzo di queste tecniche in maniera congiunta migliora la probabilità di giungere ad una teoria accurata e affidabile, ovvero che si adatti perfettamente ai dati.¹⁸

¹⁷ Si veda a tal proposito quanto sostenuto dall'Autrice: "Within-case analysis typically involves detailed case study write-ups for each site. These write-ups are often simply pure descriptions, but they are central to the generation of insight (Gersick, 1988; Pettigrew, 1988) because they help researchers to cope early in the analysis process with the often enormous volume of data. However, there is no standard format for such analysis (...) However, the overall idea is to become intimately familiar with each case as a stand-alone entity. This process allows the unique patterns of each case to emerge before investigators push to generalize patterns across cases. In addition, it gives investigators a rich familiarity with each case which, in turn, accelerates cross-case comparison." Eisenhardt, Kathleen M. "Building Theories from Case Study Research." *The Academy of Management Review*, vol. 14, no. 4, 1989, pp. 532–550. JSTOR, www.jstor.org/stable/258557.

¹⁸ Il pensiero qui sintetizzato è stato ripreso dallo scritto già citato di Eisenhardt (1989): "Coupled with within-case analysis is cross- case search for patterns. The tactics here are driven by the reality that people are notoriously poor processors of information. They leap to conclusions based on limited data (Kahneman & Tversky, 1973), they are overly influenced by the vividness (Nisbett &

3.1.1. La selezione dei casi

Per quanto concerne il criterio di selezione del campione, poiché la finalità di uno studio qualitativo non è la generalizzazione dei risultati su una popolazione di riferimento, ma una generalizzazione analitica, non risulta necessario ricorrere alla logica del campionamento casuale; bensì i casi sono stati scelti attraverso il campionamento ragionato.

Il *purposeful sampling* è un metodo di campionamento ampiamente utilizzato nella ricerca qualitativa per l'identificazione e la selezione di casi attraverso il quale il ricercatore arriva ad intuizioni e ad una comprensione approfondita dell'argomento di indagine piuttosto che a generalizzazioni empiriche.

In letteratura, quando si fa riferimento a questa tipologia di campionamento viene autorevolmente citato Patton (1990,2002), secondo il quale, la logica e la potenzialità di questo metodo consentono di selezionare casi ricchi di informazioni al fine di condurre uno studio approfondito. Per casi ricchi di informazioni, l'Autore intende quelli da cui è possibile imparare molto su questioni di importanza centrale

Ross, 1980) or by more elite respondents (Miles & Huberman, 1984), they ignore basic statistical properties (Kahneman & Tversky, 1973), or they sometimes inadvertently drop disconfirming evidence (Nisbett & Ross, 1980). The danger is that investigators reach premature and even false conclusions as a result of these information-processing biases. Thus, the key to good cross-case comparison is counteracting these tendencies by looking at the data in many divergent ways. (...) Overall, the idea behind these cross-case searching tactics is to force investigators to go beyond initial impressions, especially through the use of structured and diverse lenses on the data. These tactics improve the likelihood of accurate and reliable theory, that is, a theory with a close fit with the data. Also, cross-case searching tactics enhance the probability that the investigators will capture the novel findings which may exist in the data.”

ai fini dell'indagine. Lo studio di casi ricchi di informazioni produce intuizioni e comprensione approfondita piuttosto che generalizzazioni empiriche.¹⁹

Lo stesso Autore suggerisce 16 differenti strategie che possono essere applicate nella ricerca qualitativa, ognuna delle quali è destinata a uno scopo diverso.

Tabella 4

Strategie di campionamento secondo Patton (1990)

<i>Strategia</i>	<i>Scopo</i>
Campionamento di Casi Estremi o Devianti	Consente di apprendere da manifestazioni molto insolite del fenomeno di interesse
Campionamento per intensità	Permette di selezionare casi ricchi di informazioni che manifestano il fenomeno intensamente, ma non estremamente (sopra/sotto la media)
Campionamento della massima variazione: scelta intenzionale di una vasta gamma di variazioni sulle dimensioni di interesse	Documenta variazioni uniche o diverse emerse nell'adattarsi a condizioni differenti. Identifica importanti modelli comuni che attraversano le variazioni.
Campionamento omogeneo	Mette a fuoco, riduce le variazioni, semplifica l'analisi, facilita l'intervista di gruppo.

¹⁹ Si cita testualmente l'Autore: "The logic and power of purposeful sampling lie in selecting information-rich cases for study in depth. Information-rich cases are those from which one can learn a great deal about issues of central importance to the purpose of the inquiry, thus the term purposeful sampling. Studying information-rich cases yields insights and in-depth understanding rather than empirical generalizations" Patton, Michael Quinn. "Two Decades of Developments in Qualitative Inquiry: A Personal, Experiential Perspective." *Qualitative Social Work*, vol. 1, no. 3, Sept. 2002, pp. 261–283.

Campionamento tipico dei casi	Illustra o evidenzia ciò che è tipico, normale, medio.
Campionamento stratificato	Tende a mettere in luce le caratteristiche di particolari sottogruppi di interesse; facilitando il confronto.
Campionamento di casi critici	Consente la generalizzazione logica e la massima applicazione delle informazioni ad altri casi perché se è vero per un determinato caso è probabile che sia vero per tutti gli altri casi.
Campionamento a palle di neve o a catena	Implica la ricerca di informazioni da informatori chiave su dettagli di altri casi ricchi di informazioni.
Campionamento per criterio	Selezionare tutti i casi che soddisfano alcuni criteri. È una strategia che garantisce qualità.
Campionamento costruttivo basato sulla teoria o operativo	Consente di trovare manifestazioni di un costrutto teorico di interesse in modo da elaborare ed esaminare il costrutto stesso.
Casi di conferma o disconferma	Elaborare ed approfondire l'analisi iniziale, ricercando le eccezioni e verificando le variazioni.
Campionamento opportunistico	Consente di prendere nuovi contatti durante le ricerche sul campo, si caratterizza quindi per la sua flessibilità.
Campionamento casuale (su un campione di piccola dimensione)	Aggiunge credibilità al campione quando un potenziale campione intenzionale è più grande di quanto si possa gestire. Riduce il giudizio all'interno di una categoria intenzionale.
Campionamento Di Casi Politicamente Importanti	Attira l'attenzione su un determinato studio (o evita di attirare l'attenzione indesiderata eliminando intenzionalmente dal campione casi politicamente sensibili).
Campionamento di convenienza	Risparmia tempo, denaro e fatica. Si tratta della strategia più povera in termini di logica più povera e con minor credibilità. Conduce ad una selezione di casi poveri di informazioni.

Campionamento combinato o misto | Consente la triangolazione, si caratterizza per la sua flessibilità, soddisfa molteplici interessi e bisogni.

Fonte: Elaborazione personale su Patton 1990

Ai fini della presente indagine si è optato per un campionamento ragionato secondo la strategia “per criterio”, la quale consiste nell’identificazione e selezione di "tutti i casi che soddisfano alcuni criteri di importanza predeterminati" (Patton, 2002, p. 238).

Il campione è stato definito applicando i seguenti criteri:

Azienda con sede legale in Italia
Azienda rispondente alla definizione di <i>early internationalizer</i> , ovvero orientata ai mercati esteri, che non abbia raggiunto uno stadio di maturità e che non abbia più di 8 anni” (Morse, Fowler e Lawrence,2007).
<i>Early internationalizer</i> che abbia beneficiato di finanziamenti europei diretti o indiretti per l’internazionalizzazione d’impresa.

Il campione è stato selezionato dai database della Commissione Europea, ovvero utilizzando il Database of EU funding *EIC Accelerator Hub*²⁰ ed il *FTS Financial Transparency System*²¹, poiché questo non fornisce informazioni sui finanziamenti

²⁰ <https://sme.easme-web.eu>

²¹ https://ec.europa.eu/budget/fts/index_en.htm

a carico del bilancio dell'UE attuati sia dalla Commissione che dagli Stati membri (gestione concorrente) o attuati indirettamente da altre organizzazioni internazionali o paesi terzi (gestione indiretta), si è ricorso anche ai database delle Autorità di Gestione (AdG)²².

3.1.2 Preparazione al lavoro sul campo

Prima di procedere alla raccolta dati è stato ritenuto opportuno stilare il protocollo di ricerca, come documento di sintesi delle fasi precedenti e programmatico per le fasi future. Il contenuto del protocollo di ricerca non è standardizzato, ma di buona norma²³ dovrebbe prevedere l'indicazione del framework teorico, le domande di ricerca ed i principali riferimenti teorici²⁴, gli strumenti di raccolta delle informazioni (intervista, osservazione diretta partecipante o non partecipante, indagini effettuate tramite questionari), le modalità di accesso alle informazioni, l'indicazione della modalità di disseminazione dei risultati.

Il protocollo di ricerca per la conduzione degli studi di caso fornisce per il ricercatore una guida utile al processo di *data reduction*, e non deve proporsi come

²² Le AdG a cui si fa riferimento sono le seguenti: Agenzia della Coesione Territoriale, Ministero per i Beni e le Attività Culturali, Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Ministero dello Sviluppo Economico, Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti, Ministero dell'Interno, Ministero delle Politiche Agricole, Alimentari e Forestali, Regione Marche.

²³ Si vedano a tal proposito le raccomandazioni sulle tematiche da includere nel protocollo di ricerca, Chiucchi, 2012, pp.37-41; Yin, 2003, pp.67-77.

²⁴ Per i quali, al fine di evitare ripetitività, si rimanda al Capitolo 2.

strumento rigido, soprattutto nell'ambito degli studi qualitativi, a tal proposito Yin (2003) sottolinea come tra le caratteristiche di un ricercatore debba esserci flessibilità ed adattabilità, all'ambiente ed all'oggetto di studio. Tale affermazione risulta particolarmente verosimile quando la ricerca delle informazioni avviene utilizzando la tecnica dell'intervista e dell'osservazione partecipante.

Ai fini dello svolgimento del presente studio, lo strumento scelto per raccogliere le informazioni è l'intervista semi-strutturata.

Le interviste rappresentano una delle tecniche principalmente usate negli studi qualitativi (Alvesson, 2003; Corbetta, 2003; Kvale e Brinkmann, 2009; McCracken, 1988; Qu e Dumay, 2011).

L'intervista qualitativa è definita da Corbetta (2003, pp. 70) come *“una conversazione provocata dall'intervistatore, rivolta a soggetti scelti sulla base di un piano di rilevazione, e in numero consistente, avente finalità di tipo conoscitivo, guidata dall'intervistatore, sulla base di uno schema flessibile e non standardizzato”*.

È infatti possibile categorizzare le interviste in base al grado di standardizzazione in: strutturate, semi-strutturate e non strutturate.

Nell'intervista semi-strutturata, l'intervistatore dispone di una traccia prestabilita, nella quale sono riportate le principali domande che verranno poste all'intervistato; ciò tuttavia non impedisce che durante l'intervista possano esserne

poste di ulteriori, qualora emergano argomenti di interesse, e che debbano essere poste nell'ordine in cui compaiono della traccia.

Durante la fase di preparazione al lavoro sul campo è stata elaborata la traccia dell'intervista semi-strutturata. Le domande, indirizzate all'imprenditore, sono state elaborate sulla base degli studi emersi in letteratura ed adattate all'indagine di ricerca.

La traccia dell'intervista (presente in Appendice) è stata suddivisa in 4 macro-temi:

- informazioni generali sull'azienda e sull'intervistato;
- informazioni sul processo di internazionalizzazione;
- ruolo dei network nel processo di internazionalizzazione;
- approccio ai finanziamenti europei dal punto di vista temporale e relazionale.

3.1.3 Raccolta dei dati

Gli imprenditori delle International New Ventures selezionate sono stati contattati personalmente attraverso LinkedIn e via e-mail, richiedendo la disponibilità ad effettuare un'intervista in profondità. Il numero definitivo dei casi da selezionare è stato definito secondo il principio della saturazione teorica (Fusch e Ness, 2015), pertanto durante la conduzione delle interviste stesse.

Cinque degli imprenditori contattati hanno risposto positivamente alla richiesta e sono stati intervistati. Le interviste sono state condotte telefonicamente ed hanno avuto una durata media di 40 minuti. Le interviste sono state registrate e successivamente trascritte testualmente per facilitare l'analisi dei contenuti. Ad ogni partecipante è stato garantito l'anonimato e la non diffusione del materiale registrato a persone terze. In aggiunta alle interviste è stato utilizzato materiale secondario, anche se l'utilizzo di più metodi di raccolta di dati, all'interno di una stessa metodologia è stata criticata da alcuni autori (Silverman, 2008). Tuttavia, la presenza di molteplici fonti di prova permette, attuando la triangolazione dei dati (Yin e Pinnelli, 2005), di dare maggior validità allo studio di caso.

Nella successiva tabella sono riportate sinteticamente le principali caratteristiche delle interviste svolte.

Tabella 5

Principali caratteristiche delle interviste

Azienda	Ruolo del soggetto intervistato	Titolo di studio del soggetto intervistato
Caso A	Socio Fondatore e CEO	Dottorato di Ricerca
Caso B	Socio Fondatore	Laurea
Caso C	Socio Fondatore e CEO	Dottorato di Ricerca
Caso D	Socio Fondatore e membro del CdA	Laurea
Caso E	Socio Fondatore	Laurea

3.1.4 Analisi dei dati e comunicazione dei risultati della ricerca

I dati, una volta trascritti, sono stati analizzati e classificati attraverso l'uso di un software per l'analisi qualitativa dei dati (d'ora in poi QDA - Qualitative Data Analysis), ovvero nVivo12. Il software utilizzato si propone come strumento a supporto del ricercatore, attraverso il cui uso non si intende soppiantare il metodo tradizionale, ma migliorarlo in termini di efficacia ed efficienza²⁵. Nell'uso dello strumento informatico, si ripropongono infatti le fasi della QDA elaborate da Huberman e Miles (1994) e rappresentate successivamente nella spirale di Creswell (2007). Nella visione di Creswell, per analizzare i dati di tipo qualitativo, il ricercatore approccia il processo attraverso movimenti circolari piuttosto che attraverso un approccio lineare ed il percorso della QDA supportata da un software (d'ora in poi QDAS) viene da lui sintetizzato nei seguenti passaggi²⁶:

- Gestione ed organizzazione dei dati;

²⁵ A tal proposito si veda Bazeley e Jackson (2013): *“the developers of NVivo, promise only to provide you with a set of tools that will assist you in undertaking an analysis of qualitative data. The use of a computer is not intended to supplant time-honoured ways of learning from data, but to increase the effectiveness and efficiency of such learning. NVivo was developed by researchers, and continues to be developed with extensive researcher feedback to support researchers in the varied ways they work with data.”* p.2

²⁶ Si precisa che ai fini del presente studio il QDAS è stato utilizzato nei primi tre passaggi.

- Lettura e memorizzazione delle idee emergenti;
- Descrizione e classificazione dei codici in temi;
- Sviluppo e verifica delle intuizioni;
- Rappresentazione e visualizzazione dei dati.

La gestione dei dati, il primo ciclo nella spirale, apre il processo; in questa fase i ricercatori organizzano i propri dati in cartelle di file, li convertono in unità di testo appropriate. Come dice Patton (1980): *“I dati generati con metodi qualitativi sono voluminosi. Non ho trovato alcun modo per preparare gli studenti a enormi volumi di informazioni con cui si troveranno confrontati al termine della raccolta dei dati. Sedersi per dare un senso alle pagine delle interviste e interi file di note sul campo può essere schiacciante. (p. 297)”*, in questo contesto i software per QDA risultano d’aiuto, benché non fondamentali, in quanto, lo stesso Patton (2015) chiarisce *“qualora non si ricorra all’uso dei software, il lavoro analitico avviene nella mente”*.

In seguito all'organizzazione dei dati, i ricercatori continuano l'analisi dell'intero database. Agar (1980), ad esempio, suggerisce ai ricercatori di leggere le trascrizioni nella loro interezza più volte, cercando di comprenderne i dettagli e sviluppando uno sguardo d’insieme sull’intervista, prima di dividerla in parti, scrivendo note di margine.

Il passaggio successivo consiste nella descrizione e classificazione in temi. Le trascrizioni delle interviste sono state caricate su nVivo12 come fonti di testo singole e perciò categorizzate nei seguenti casi:

- Caso A;
- Caso B;
- Caso C;
- Caso D;
- Caso E.

Ciò significa che ogni intervista all'imprenditore è stata trattata come caso di studio.

Le quotes, o segmenti di testo (Bazeley 2013) sono state categorizzate nei seguenti nodi²⁷:

- processo di internazionalizzazione
 - o exploration
 - o exploitation
- networks
 - o social
 - o business
- finanziamenti europei

²⁷ I nodes (nodi) di nVivo sono dei temi, concetti-chiave, concetti-sensibilizzanti o categorie messi in campo dal ricercatore durante la lettura e l'esplorazione del contenuto dei materiali di ricerca. A tal proposito di veda Coppola (2015).

- modalità di approccio
- benefici

Una volta effettuate queste operazioni preliminari sui dati, si è proceduto all'analisi degli stessi e alla loro interpretazione attraverso la realizzazione di due differenti fasi (Miles et al., 2014):

- “within case analysis”, ovvero la descrizione di ciascun caso e nella sua interezza, presentando in maniera narrativa le risposte fornite dagli intervistati sui temi trattati. Ciò ha permesso di individuare le affermazioni più importanti e familiarizzare con il singolo caso di studio (Eisenhardt, 1989).

- “cross-case analysis”, ovvero il successivo confronto dei casi, finalizzato a comparare i singoli casi. (Miles e Huberman, 1994; Eisenhardt, 1989; Miles et al., 2014; Patton, 2002; Spiggle, 1994).

La combinazione dell'analisi within e cross ha permesso una riflessione intuitiva e critica (Ayres et al. 2003), ricollegando le dichiarazioni significative alle interviste, per rispondere alle domande di ricerca.

Nei paragrafi successivi vengono discussi i principali risultati delle due fasi. Per rendere la trattazione più comprensibile si è adottata la tecnica delle “quotes”, ovvero la trascrizione letterale di alcune citazioni riprese dall'intervista.

CAPITOLO 4

Analisi dei casi

Nei paragrafi seguenti verranno descritti i singoli casi aziendali in maniera narrativa, e saranno riportate le principali quotes.

Prima di presentare i risultati emersi dall'indagine condotta, si intendono chiarire alcune delle definizioni adottate ai fini del presente studio. In modo particolare quelle di exploration ed exploitation delle opportunità internazionali e di social e business networks.

Il presente studio identifica un social network come insieme di relazioni informali, tra contatti personali diretti, di vecchia formazione, mentre per business network si intende un insieme di relazioni formali tra contatti di vecchia e nuova formazione, sviluppate da scambi commerciali tra attori come concorrenti, fornitori, clienti e distributori, amministrazioni, enti governativi e partner aziendali.

I concetti di exploration ed exploitation delle opportunità nascono nell'ambito organizzativo (March, 1991), vengono successivamente rielaborati da Venkataraman (2000) in riferimento alle opportunità e allo sfruttamento delle opportunità imprenditoriali e ripresi nell'ambito dell'imprenditoria internazionale in ricerche successive (Busenitz et al., 2003; Corbett, 2005; Eckhardt e Shane, 2003; Santos-Álvarez e García-Merino, 2010; Zahra et al., 2002). Ai fini del presente elaborato la fase di exploration delle opportunità internazionali si

caratterizza per lo sforzo imprenditoriale finalizzato alla ricerca, scoperta e sperimentazione del progetto di internazionalizzazione, mentre quella di exploitation riguarda l'implementazione, e l'efficientamento del progetto stesso.

4.1 Analisi within cases

4.1.1 Caso A

Il caso A è un'azienda marchigiana costituitasi nel 2017, avente per oggetto lo sviluppo, la produzione e la commercializzazione di prodotti o servizi innovativi ad alto valore tecnologico, e più specificamente, l'ideazione, progettazione, sviluppo e commercializzazione di hardware e software utilizzati inizialmente nel settore tessile e calzaturiero e finalizzati alla personalizzazione su misura della calzatura. L'idea imprenditoriale, come dichiarato dell'intervistato, *“nasce circa quattro anni fa con l'obiettivo di innovare il settore tradizionale della calzatura Made in Italy”*, dall'intuizione e presa di coscienza delle difficoltà ad esportare riscontrate dai piccoli artigiani abbondantemente presenti nel territorio.

Il processo di internazionalizzazione aziendale nasce con il progetto imprenditoriale che si definisce *“Worldwide dalla nascita”*; attualmente l'azienda vende online *“in 42 paesi diversi del mondo e le campagne sono state fatte principalmente su Stati Uniti, Germania ed Inghilterra”*. Attraverso il canale offline *“lo sviluppo è partito dal mercato asiatico, quindi Cina, Giappone e Korea, e poi è proseguito in Europa”*. Ad oggi l'azienda è presente in *“diversi paesi europei:*

Francia, Germania, Inghilterra, Albania, Repubblica Ceca, e si sta spostando ora sulla parte del Middle East, quindi [...] su Dubai e Qatar, con qualche punto vendita negli Stati Uniti”.

Durante la prima fase del processo di internazionalizzazione, ovvero nell’esplorazione delle opportunità (exploration), l’impresa si è avvalsa dei propri contatti personali, in modo particolare, dei contatti personali dei uno dei fondatori, i quali hanno contribuito ad *“una prima validazione del modello di business anche offline e quindi poi abbiamo iniziato a fare anche uno sviluppo commerciale”*; emerge dall’intervista che le reti relazionali business hanno contribuito al processo di espansione sui mercati esteri in un secondo momento (exploitation).

L’esplorazione delle opportunità di finanziamento e cofinanziamento è iniziata contemporaneamente al processo di internazionalizzazione e, coerentemente con quanto dichiarato dall’intervistato precedentemente, ciò è avvenuto contestualmente alla costituzione dell’azienda, grazie alle conoscenze di uno dei soci fondatori, dottore di ricerca in Economia Aziendale. In modo particolare l’azienda ha da subito risposto a delle call a gestione indiretta, mentre per quanto riguarda opportunità di finanziamento *“a gestione diretta, quelli li abbiamo approcciati non subito nella fase iniziale ma dopo un anno e mezzo circa”*.

“Conosco bene tutte le opportunità dei fundraising che ci sono anche in termini di finanza agevolata e quindi vado a controllare e monitorare costantemente quello

che c'è a livello regionale, nazionale ed europeo e poi presentiamo in relazione allo specifico progetto, alla specifica call del bando”.

I finanziamenti per l'internazionalizzazione, di varia natura, ottenuti dall'impresa, sono serviti in un primo momento a reperire risorse economiche e relazionali e successivamente estendere la rete clientelare.

“Io credo che in generale tutti gli strumenti di contributo devono essere utilizzati per andare a finanziare dei reali progetti che l'azienda sta ponendo in essere e non viceversa nell'andare a costruire un progetto aziendale [...] con la realizzazione del progetto di investimento certo acquisisco magari nuovi clienti, nuovi nominativi”.

4.1.2 Caso B

Il caso B è un'azienda marchigiana high-tech, costituitasi nel 2012, che svolge attività di studio, progettazione, produzione e commercializzazione in Italia e all'estero di sensori e sistemi di navigazione inerziale, stabilizzazione e georiferimento, destinati al mercato industriale e della Difesa.

Il processo di internazionalizzazione aziendale nasce contemporaneamente al progetto imprenditoriale, come dichiarato dall'imprenditore intervistato.

“Siamo nati internazionali [...] inizialmente abbiamo messo insieme un pool di co-fondatori e investitori che sostanzialmente copriva quattro continenti quindi già

l'azienda parte ben internazionalizzata nel senso che sia come fondatori che come pool di investitori è molto internazionale”.

Nei primi anni di vita, l'impresa ha realizzato il 100% del fatturato all'estero, *“dopo questi tre anni da un mercato industriale siamo passati piano piano a un mercato di tipo difesa e abbiamo iniziato a lavorare per ditte italiane sempre con un fatturato minimo rispetto al totale ma c'è stato quasi un processo inverso verso la nazionalizzazione”.*

Durante la fase di exploration delle opportunità l'azienda si è avvalsa dei contatti personali dei fondatori e degli investitori residenti all'estero.

“Creando un'azienda da zero è chiaro che le prime relazioni sono di tipo personale, dei partner, dei fondatori e degli investitori e poi piano piano si crea una credibilità che poi dà la base al tipo di relazioni future”.

La partecipazione alla call Horizon2020, si colloca nella fase di exploitation delle opportunità di internazionalizzazione; la stessa call è stata portata all'attenzione dell'impresa da un contatto business, il quale ha beneficiato dello stesso finanziamento in qualità di subfornitore.

L'aggiudicazione del bando ha avuto una ricaduta positiva sull'azienda non soltanto in termini finanziari.

“Nel senso che è servito proprio fisicamente per sostenere la realizzazione del prodotto poi anche per creare network e dare anche riferimento con i clienti. È

difficile essere selezionati dalla Comunità Europea perciò è stato sicuramente un'ottima referenza”.

4.1.3 Caso C

Il caso C è una start-up marchigiana, nata come spin-off universitario, costituitasi nel 2015, avente ad oggetto la progettazione di dispositivi hardware e/o firmware ad alto valore tecnologico e la costruzione degli stessi in versione adatta alla sperimentazione e ricerca, alla vendita e commercializzazione. L'azienda, durante il primo anno di vita ha focalizzato la propria attività nella ricerca, depositando un brevetto per invenzione industriale; attualmente non ha ancora commercializzato il prodotto e si trova in una fase di esplorazione delle opportunità internazionali.

“Essendo il nostro un mercato di nicchia [...] la nostra ricerca di un mercato internazionale è basata soprattutto sull'analisi di mercato, quindi abbiamo esplorato la grandezza dei vari mercati nelle diverse nazioni focalizzandoci particolarmente nell'area dell'Europa”.

La rete relazionale, della quale si è avvalsa nella primissima fase di exploration, è stata definita dall'intervistato di tipo “personale”, ed in un momento successivo è stata supportata da un incubatore.

“Tramite contatti personali, però poi comunque il lavoro svolto in collaborazione con questo incubatore”.

L'azienda è beneficiaria di un finanziamento europeo a gestione diretta, e la ricerca di strumenti di finanziamento a supporto dell'internazionalizzazione ed innovazione del prodotto è iniziata contemporaneamente alla nascita del progetto imprenditoriale.

“Siamo venuti a conoscenza del finanziamento europeo di cui abbiamo usufruito, ovvero uno SME Instrument Fase 1, quindi stiamo parlando dell'ambito degli SME Instruments, da soli, ovvero con una nostra ricerca dei vari fondi e finanziamenti europei per le startup innovative, in questo caso delle piccole e medie imprese.”

La ricerca di opportunità di finanziamento è stata svolta in autonomia dai CEO e soci fondatori della start-up, in larga parte appartenenti al mondo accademico. La ragione principale per cui l'INVs ha iniziato la ricerca di un bando di finanziamento era sostanzialmente di natura finanziaria, tuttavia, dall'intervista emerge che, una volta iniziato il progetto finanziato, è stato riconosciuto che questo sia stato utile per il reperimento di risorse intangibili, sia tecnologiche che umane, che reputazionali.

“Principalmente ci siamo approcciati allo SME Instrument per ragioni finanziarie, quindi per finanziamento un po' fine a sé stesso, ma posso dire poi che anche grazie al network proposto nello sviluppo dello SME Instrument, quindi da parte della Commissione Europea, durante lo sviluppo del progetto, abbiamo

ottenuto anche importanti collegamenti business e network che sono stati forse più importanti del finanziamento stesso.”

“Con il finanziamento che abbiamo avuto abbiamo potuto innanzitutto approfondire la nostra indagine di mercato, quindi esplorando casi internazionali che prima non avevamo troppo preso in considerazione o non avevamo valutato, quindi nell’ambito del progetto finanziato abbiamo avuto modo di studiare il mercato e siamo anche venuti a conoscenza di persone o altre aziende dello stesso settore e quindi anche con un confronto più diretto con gli altri esperti del settore, insomma allargando il nostro network all’interno del progetto abbiamo potuto reindirizzare i nostri piani sul mercato. [...] Il fatto di credibilità deriva proprio dal potersi presentare ad alcuni tavoli di investimento o di altri bandi con una certificazione che proviene dall’ottenimento di un finanziamento europeo e come è noto sono finanziamenti molto selettivi in quanto rispettano una graduatoria a livello europeo.”

4.1.4 Caso D

Il caso D è un’azienda marchigiana che opera nel settore eolico, si è costituita nel 2012, e ha ad oggetto la progettazione, sviluppo e produzione di pale eoliche innovative, e programmi di re-blading.

La fase di exploration delle opportunità internazionali, come emerge in modo chiaro dalle dichiarazioni del socio fondatore intervistato, è iniziata contemporaneamente allo sviluppo del progetto internazionale.

“Quando è cominciato il processo di internazionalizzazione? Il giorno prima di avviare l’azienda, nel senso che questa prospettiva di produrre pale non poteva essere destinata unicamente al mercato italiano [...] siamo partiti con clienti italiani, ma soprattutto in Spagna, in Germania, in Inghilterra, eccetera, quindi (l’azienda) è nata internazionale per costituzione, per DNA”.

In riferimento ai network grazie ai quali l’azienda si è avvicinata ai mercati esteri, sono risultati fondamentali quelli di tipo personale ed accademico.

“Tipicamente quando si fanno queste iniziative da zero ci sono più canali. C’è un canale personale, a parte il fatto che poi alla fine sono tutti canali personali nel senso che poi si attivano altri canali perché tu personalmente puoi attivarli, quindi diciamo più che personali o non personali, diretti e non diretti. Allora abbiamo utilizzato canali diretti, cioè la nostra personale conoscenza del settore eolico e dei protagonisti del settore eolico, per andare a parlare con clienti potenziali”.

“Il network accademico ci ha consentito di entrare su un altro tipo di mercato. Mentre gli altri portavano al cliente finale, cioè colui che aveva la turbina con il problema di sostituire la pala, nell’ultimo caso siamo riusciti ad entrare anche nel tema del designer certificatore eccetera, che ci accreditava ancora di più presso il produttore della turbina”.

L'azienda ha iniziato a cercare opportunità di finanziamento attraverso la partecipazione a bandi a gestione diretta o indiretta già all'avvio della propria attività, principalmente al fine di reperire risorse finanziarie.

“Di sicuro all'inizio abbiamo subito pensato a cercare finanziamenti perché comunque l'intensità dell'investimento era elevata”.

Nonostante il tentativo di rispondere a delle call di finanziamento fosse iniziato alla costituzione dell'azienda, questa ne ha beneficiato solo in un momento successivo, ovvero quando nella fase di exploitation del processo di internazionalizzazione.

“Il finanziamento è diventato utile soprattutto per un fatto di accelerazione dello sviluppo [...] Non è così semplice, anzi è molto difficile, è un'attività estremamente laboriosa, estremamente costosa e dall'esito totalmente incerto per cui abbiamo impiegato anni prima di accedere al primo finanziamento europeo, e quindi abbiamo investito in modo consistente per la preparazione di tutto ciò che è stato necessario per accedere al finanziamento. Lo abbiamo fatto perché in quel momento era effettivamente utile poter finanziare delle ulteriori attività di sviluppo prodotto che sono effettivamente state poi alla base di un ulteriore sviluppo commerciale.”

Anche in questo caso, sono risultati fondamentali contatti personali e legati all'ambito accademico.

“In questo caso il network era esattamente personale, nel senso che appunto abbiamo questa persona che aveva già seguito in passato una serie di finanziamenti europei, e ha individuato nello SME Instrument [...] la possibilità di finanziare lo sviluppo di alcuni investimenti [...] sia nei primi tentativi non andati a buon fine che in quello che poi ha funzionato, noi abbiamo avuto un buon supporto dalle autorità accademiche”.

L'azienda ha reputato i finanziamenti utili a reperire risorse finanziarie, tecnologiche e reputazionali.

“(I finanziamenti) suppliscono alla mancanza di finanza di capitale di rischio che purtroppo è scarsamente disponibile [...] sicuramente (servono) ad accelerare delle startup che lo meritano e sicuramente ad accelerare l'innovazione”.

“Presentarsi in una conferenza di livello europeo, e ce ne sono tante molto belle a cui partecipiamo e abbiamo partecipato, e candidarsi come speaker dicendo “Buongiorno, io ho vinto Horizon 2020, io ho acceduto allo SME Instrument” quelli dicono: “ah allora aspetta è interessante”.”

4.1.5 Caso E

Il caso E è una start-up marchigiana fondata nel 2014, l'impresa opera sul mercato come system integrator e si occupa dello sviluppo di soluzioni hardware, robotiche e software lungo tutto la catena del valore nell'ambito dell'industria delle costruzioni, della navalmeccanica, dell'energia e dell'agricoltura.

Il processo di internazionalizzazione *“c'era ancora prima che la start-up iniziasse”*, alla data di costituzione, uno dei soci lavorava in Germania e l'azienda nasce proprio grazie ad una sovvenzione, per progetto di innovazione tecnologica, da parte della Camera di Commercio di Ancona e di una Camera di Commercio Tedesca; la prima commessa era infatti destinata al mercato tedesco e statunitense.

Durante l'esplorazione delle opportunità internazionali, l'azienda si è avvalsa di contatti personali, maturati durante le precedenti esperienze lavorative in ambito aziendale ed accademico (in una *“multinazionale tedesca”* e presso un *“dipartimento di un'università tedesca”*); questi contatti in un secondo momento si sono naturalmente evoluti in relazioni di tipo informale *“quasi l'intero panorama dei nostri partner sono partner che abbiamo conosciuto o con cui siamo cresciuti”*, in *“mercati in cui eravamo già o comunque in cui avevamo delle relazioni”*.

L'esplorazione delle opportunità di finanziamento derivanti da strumenti a gestione diretta o indiretta è iniziata *“già alla nostra nascita”*, si ricorda infatti che l'azienda nasce grazie ad un doppio contributo delle Camere di commercio italiana

e tedesca, e che in pochi anni *“dei 20 bandi a cui abbiamo partecipato, 17 sono andati a buon fine”*.

Le opportunità di finanziamento derivanti da questi strumenti sono state apprezzate dall'imprenditore stesso. *“Mi ero interfacciato con questioni simili all'interno dell'università, con bandi nazionali tedeschi [...] finanziamenti per la ricerca che avevo visto all'interno del dipartimento in cui lavoravo”*.

La partecipazione alle call di finanziamento e co-finanziamento *“è stata per un certo senso un'esigenza”*, ed è stata interpretata dall'intervistato come fonte di finanziamento alternativa *“considerando che non mi sento affine a quella della banca o dell'investitore esterno”*.

I benefici derivanti dall'aggiudicazione dei finanziamenti sono stati di vario genere, nonostante la finalità principale per cui fossero stati approcciati fosse di tipo finanziario che *“permettono di poter portare avanti le nostre prerogative”*, questi hanno dato all'azienda *“la possibilità di sviluppare un nuovo prodotto o nuove versioni del prodotto che non erano nelle iniziali intenzioni del progetto”*, ma anche di *“ripensare i propri obiettivi aziendali”*. Sono stati definiti fonte di *“nuove conoscenze”* ed in alcuni contesti hanno contribuito a migliorare la reputazione aziendale. *“Nel momento in cui mi siedo ad un tavolo con in interlocutore, italiano o straniero che sia, e ci chiedono cosa facciamo, come lo abbiamo fatto, che cosa stiamo facendo naturalmente è un discorso che si tocca”*.

Nella Tabella 6 sono descritti i principali dati emersi dai 5 case study analizzati.

Tabella 6

Principali dati emersi dai case study

Caratteristiche dell'azienda	Fase del processo di internazionalizzazione	Ruolo dei Social Network	Ruolo dei Business Network	Modalità e fase di approccio ai finanziamenti europei	Ruolo dei finanziamenti europei
<ul style="list-style-type: none"> • Azienda marchigiana • Anno di costituzione: 2017 • Settore: accessori e moda • Dimensione: piccola impresa 	Exploitation	Hanno contribuito ad una prima validazione del modello di business su mercati esteri	Hanno contribuito al processo di espansione su mercati esteri	<ul style="list-style-type: none"> • Grazie alla pregressa esperienza di uno dei soci fondatori maturata in ambito accademico • Nella fase di exploration: beneficiari di finanziamenti a gestione indiretta • Nella fase di exploitation: beneficiari di finanziamenti a gestione diretta 	<ul style="list-style-type: none"> • Risorse finanziarie • Risorse relazionali - Estensione della rete clientelare

<ul style="list-style-type: none"> • Azienda marchigiana • Anno di costituzione: 2012 • Settore: difesa e spazio • Dimensione: media impresa 	Exploitation	Hanno permesso l'esplorazione diretta delle opportunità nei mercati esteri	Hanno contribuito al processo di espansione ed a dare credibilità all'azienda nei mercati esteri	<ul style="list-style-type: none"> • Partecipazione alla call insieme ad un subfornitore con pregressa esperienza • Nella fase di exploitation: beneficiari di finanziamento europeo a gestione diretta 	<ul style="list-style-type: none"> • Risorse finanziaria • Risorse relazionali - Credibilità presso i clienti
<ul style="list-style-type: none"> • Start-up marchigiana • Anno di costituzione: 2015 • Settore: informatica e servizi • Dimensione: piccola impresa 	Exploration	Hanno permesso all'azienda di iniziare ricerche di mercato		<ul style="list-style-type: none"> • Grazie alla pregressa esperienza dei CEO e soci fondatori maturata in ambito accademico 	<ul style="list-style-type: none"> • Risorse finanziaria • Risorse umane • Risorse tecnologiche • Risorse relazionali
<ul style="list-style-type: none"> • Azienda marchigiana • Anno di costituzione: 2012 • Settore: Energia rinnovabile • Dimensione: piccola impresa 	Exploitation	<ul style="list-style-type: none"> • Hanno permesso di avvicinarsi a clienti potenziali nei mercati esteri target • Accreditarsi presso gli enti certificatori 	<ul style="list-style-type: none"> • Hanno contribuito al processo di espansione ed a dare credibilità all'azienda nei mercati esteri • Contatti personali si sono trasformati in contatti business 	<ul style="list-style-type: none"> • Grazie alla pregressa esperienza del personale dipendente maturata in ambito accademico • Nella fase di exploration: tentativi di finanziamento non andati a buon fine • Nella fase di exploitation: beneficiari di finanziamento a gestione diretta 	<ul style="list-style-type: none"> • Risorse finanziarie • Risorse tecnologiche • Risorse relazionali

<ul style="list-style-type: none"> • Azienda marchigiana • Anno di costituzione: 2014 • Settore: Informatica e servizi • Dimensione: piccola impresa 	Exploitation	Hanno permesso l'esplorazione diretta della opportunità nei mercati esteri	<ul style="list-style-type: none"> • Hanno contribuito al processo di espansione nei mercati esteri • Contatti personali si sono trasformati in contatti business 	<ul style="list-style-type: none"> • Grazie alla pregressa esperienza dell'imprenditore maturata in ambito accademico • Nella fase di exploration: beneficiari di finanziamenti a gestione diretta e indiretta • Nella fase di exploitation: beneficiari di finanziamenti a gestione diretta ed indiretta 	<ul style="list-style-type: none"> • Risorse finanziarie • Risorse tecnologiche • Risorse relazionali
--	--------------	--	---	--	--

4.2 Analisi cross cases

Di seguito saranno analizzati i principali aspetti emersi dalle interviste effettuate con i 5 imprenditori di International New Ventures. In modo particolare si cercherà di mettere in risalto gli elementi comuni e di differenziazione relativi al ruolo e alla tipologia dei network nel processo di internazionalizzazione aziendale, il ruolo e le modalità di approccio ai finanziamenti europei dal punto di vista temporale e relazionale, ovvero rispetto alla fase del processo di internazionalizzazione e rispetto alle risorse di tipo network utilizzate.

Nei due successivi paragrafi saranno illustrati i risultati dell'analisi, in riferimento alle due principali domande di ricerca:

- 1. Che ruolo hanno, per le INVs, i network relazionali nel processo di esplorazione delle opportunità internazionali (exploration) e nella fase di sfruttamento delle opportunità internazionali (exploitation)?*
- 2. In che modo le INVs si avvicinano ai finanziamenti europei e che ruolo hanno questi strumenti nel processo di internazionalizzazione?*

4.2.1 Ruolo dei network nel processo di internazionalizzazione

Il primo elemento comune emerso dall'analisi dei casi riguarda la fase del processo di internazionalizzazione in cui le aziende rispondenti si trovano: tutte le INVs eccetto una (Caso C) si trovano nella fase di exploitation.

Le International New Venture hanno iniziato la fase di esplorazione delle opportunità internazionali, contemporaneamente o addirittura antecedentemente alla costituzione dell'azienda stessa. *“Siamo nati internazionali”* (Caso A), *“Il giorno prima di avviare l'azienda”* (Caso D), *“addirittura prima che la start-up iniziasse”*.

In linea coi precedenti studi (Vasilchenko e Morrish, 2011) durante la fase di exploration delle opportunità internazionali, gli imprenditori, hanno utilizzato network di tipo personale mentre esploravano le opportunità di internazionalizzazione e in molte occasioni ciò è sembrato ovvio, tanto da far usare agli imprenditori, espressioni come *“è chiaro che le prime relazioni sono di tipo personale”* (Caso B) *“tipicamente quando si fanno queste iniziative...”* (Caso D).

In particolare, è emerso che nella prima fase del processo di internazionalizzazione (esplorazione), alcune imprese hanno incluso nel loro assetto societario persone già residenti all'estero *“Inizialmente abbiamo messo insieme un pool di co-fondatori e investitori che sostanzialmente copriva quattro continenti”* (Caso B), *“Vivevo già all'estero”* (Caso E).

Il secondo elemento in comune alle INVs riguarda il contributo che i network di tipo personale, hanno avuto nella fase iniziale del processo di internazionalizzazione delle opportunità, ovvero hanno influenzato le scelte di ingresso nei mercati (Caso A, B, D, E). Riguardo questo elemento, va precisato che il Caso C, non ha ancora commercializzato il prodotto.

Inoltre, questo tipo di reti possono essere utilizzate per convalidare il potenziale dei prodotti, *“Dovevamo verificare se il modello di business era interessante oppure no, quindi siamo partiti dove avevamo qualche contatto”* (Caso A); e per accreditarsi presso gli enti certificatori (Caso D).

Complessivamente, i network personali sembrano influenzare in modo significativo la selezione dei mercati nei quali mercati entrare e servire come fattore scatenante per l'avvio dell'internazionalizzazione in determinati mercati.

In riferimento ai business network, questi, in più casi, sono stati definiti dalle aziende: *“canali indiretti”*, ed esplicitati dagli stessi intervistati come reti costituite da *“partner, quindi altre aziende tipicamente sempre nel settore eolico rinnovabile, quindi società di ingegneria, società di servizi, società che avevano altre tecnologie parallele alla nostra [...]”; associazioni di categoria alle quali abbiamo portato la nostra idea e spiegato che poteva essere un tema rilevante per il settore[...]; i gestori di varie conferenze specifiche, tecnologiche, eccetera eccetera, associazioni ed eventi”* (Caso D); oppure *“network aziendali”*, specificando *“erano già magari dei fornitori”*(Caso A).

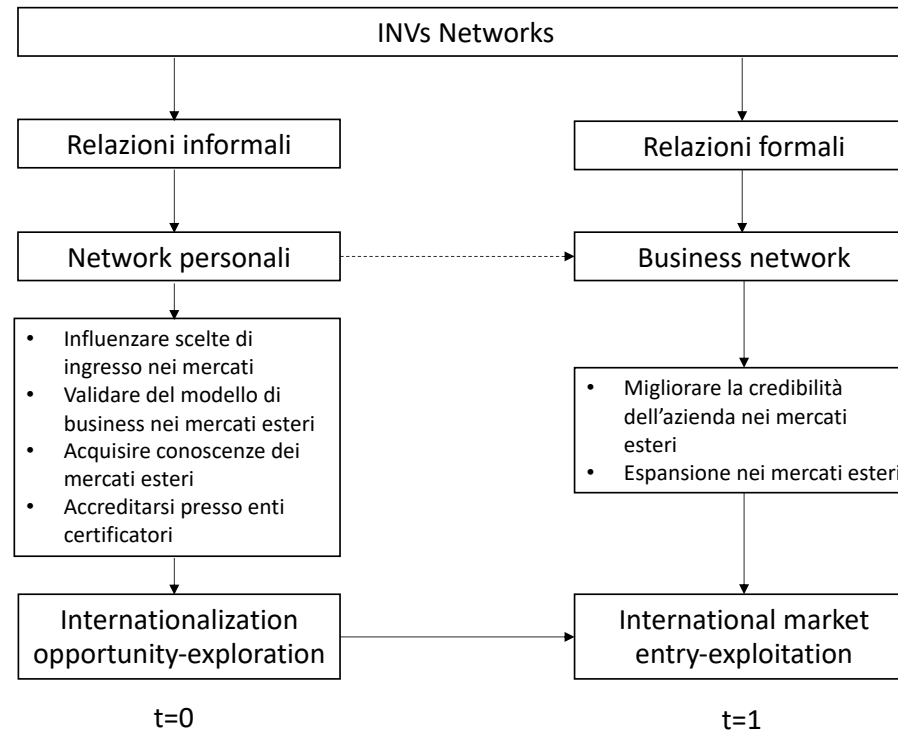
In riferimento ai business network, ovvero relazioni informali derivanti da reti già costituite e reti di nuova formazione, questi sembrano diventare fonti di conoscenza e risorse che consentono alle aziende di sfruttare le opportunità precedentemente esplorate. A differenza dei social network, che si basano su relazioni informali, i business network sono riconosciuti come relazioni formali per lo scambio reciproco di risorse in cui gli attori compiono degli sforzi collettivi per raggiungere un obiettivo comune (O'Donnell et al., 2001; Ojala, 2009).

In modo particolare, ad eccezione del Caso C (l'azienda in questione, si ricorda, sta ancora esplorando le opportunità di internazionalizzazione e non ha ancora commercializzato il prodotto), i network di tipo business sono stati sfruttati una per migliorare la credibilità dell'azienda nei mercati esteri ed estendere la propria rete commerciale. *“Laddove non arrivavamo direttamente al cliente potenziale, vuoi perché non lo conoscevamo personalmente, vuoi perché non era possibile arrivarci perché magari era in un posto dove non riuscivamo ad arrivare anche fisicamente, allora abbiamo utilizzato canali non diretti [...]”* (Caso D).

In alcuni casi (Caso A, D ed E), i network personali, possono portare all'instaurazione di successive relazioni commerciali formali in cui vecchi e nuovi contatti diventano partner significativi nella fase di exploitation.

I risultati sono stati sinteticamente rappresentati nella figura seguente.

Figura 3.1 Ruolo dei network e loro natura nel processo di internazionalizzazione delle INVs



Fonte: elaborazione personale

4.2.2 Modalità e fase di approccio ai finanziamenti europei e benefici derivanti

Il primo elemento in comune emerso dall'analisi riguarda la percezione dei benefici derivanti dagli strumenti di finanziamento e co-finanziamento a supporto dell'internazionalizzazione imprenditoriale, siano essi a gestione diretta o indiretta: gli imprenditori delle INVs ritengono che siano una risorsa finanziaria e relazionale (Caso A, B, C, D, E).

In modo particolare la ricerca di bandi adeguati alle esigenze dell'impresa, inizia al fine ultimo di coprire, almeno in parte, il fabbisogno di finanziamento dell'azienda per porre in essere progetti di internazionalizzazione ed innovazione. *“Abbiamo subito pensato a cercare finanziamenti perché comunque l'intensità dell'investimento era elevata e quindi abbiamo detto beh qui c'è comunque la possibilità di trovare un finanziamento e quindi invece di investire 100 magari investiamo 80 o 70 perché c'è un supporto esterno, quindi quella era puramente ottimizzazione dell'investimento”* (Caso D); *“Io credo che in generale tutti gli strumenti di contributo devono essere utilizzati per andare a finanziare dei reali progetti che l'azienda sta ponendo in essere”* (Caso A). *“(Gli strumenti di finanziamento) permettono di poter portare avanti le nostre prerogative”* (Caso E).

Il finanziamento o co-finanziamento europeo, derivante da bandi a gestione diretta o indiretta sembra essere percepito dall'imprenditore delle International New Ventures come strumento di finanziamento alternativo al credito bancario ed al

crowdfunding. *“Considerando che non mi sento affine a quella della banca o dell’investitore esterno, non rimanevano molte altre soluzioni”* (Caso E). *“Dovremmo pensare di fare un collegamento con l’efficienza del sistema bancario [...] Quindi il problema è nel sistema creditizio che ha smesso di fare il sistema creditizio”* (Caso D).

Nonostante in un primo momento gli imprenditori diano agli programmi di finanziamento europei un ruolo prettamente finanziario, successivamente, durante la fase di implementazione del progetto finanziato, allo strumento viene riconosciuto il ruolo di risorsa relazionale (Caso A, B, C, D, E).

In modo particolare la risorsa relazionale è stata intesa dagli intervistati soprattutto, ma non solo, in termini di estensione della rete clientelare, e di acquisizione di maggior credibilità. *“Posso dire poi che anche grazie al network proposto nello sviluppo dello SME Instrument, quindi da parte della Commissione Europea durante lo sviluppo del progetto, abbiamo ottenuto anche importanti collegamenti business, che sono stati forse più importanti del finanziamento stesso”* (Caso C).

“È servito proprio fisicamente per sostenere la realizzazione del prodotto poi anche per creare network” (Caso B). In alcuni casi i finanziamenti europei possono aiutare l’International New Venture a migliorare la propria credibilità nei mercati esteri.

Tra gli altri benefici derivanti dall’aggiudicazione del bando, gli imprenditori hanno descritto lo strumento di finanziamento come fonte di risorse

tecnologiche (Caso C, D, E). *“Dopo, il finanziamento è diventato utile soprattutto per un fatto di accelerazione dello sviluppo”* (Caso D).

Solo in un caso l’aggiudicazione del bando di finanziamento si è rivelata utile per reperire risorse umane (Caso C); a tal proposito va ricordato che l’azienda in questione si trova ancora in una fase di esplorazione delle opportunità internazionali, e non ha ancora commercializzato il prodotto.

Un secondo elemento in comune riguarda le modalità attraverso le quali le aziende si sono approcciate ai finanziamenti europei: tutte le INVs eccetto una (Caso B) hanno nell’organico figure con pregressa esperienza nel settore maturata in ambito accademico. A riguardo è importante sottolineare la presenza nell’assetto societario di personale in possesso di titolo di dottore di ricerca (Caso A, Caso C).

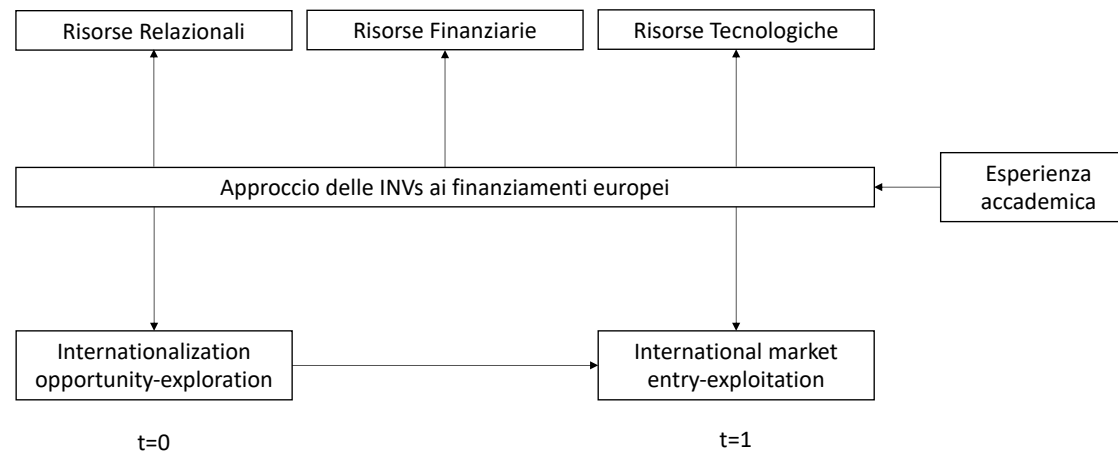
Per quanto riguarda lo scouting di bandi di finanziamento e co-finanziamento messi a disposizione dalla Comunità Europea, le International New Ventures, sembrano iniziarlo da subito. *“Di sicuro all’inizio abbiamo subito pensato a cercare finanziamenti”* (Caso D). Una delle aziende nasce proprio grazie ad un duplice finanziamento delle camere di commercio italiana e tedesca.

Nonostante la fase di ricerca inizi *“già alla nascita”* (Caso E), l’overall success rate degli strumenti a gestione diretta che finanziano l’internazionalizzazione e l’innovazione, secondo gli ultimi dati osservati dall’Agenzia per la Promozione della Ricerca Europea, sono mediamente del 20%,

motivo per cui, i primi tentativi di partecipazione falliscono e le INVs ne beneficiano soltanto nella fase di exploitation (Caso A, B e D).

I risultati sono stati sinteticamente rappresentati nella figura seguente.

Figura 3.2 Ruolo dei finanziamenti europei nel processo di internazionalizzazione delle INVs



Fonte: elaborazione personale

CONCLUSIONI

Il presente lavoro si è posto l'obiettivo di integrare due temi, uno ampiamente discusso in letteratura, ovvero quello dei network relazionali, e l'altro, fino ad oggi scarsamente trattato, quello dei finanziamenti europei.

I due temi sono stati trattati in riferimento alle International New Ventures, “organizzazioni che, dalla costituzione, cercano di ottenere un vantaggio competitivo significativo dall'utilizzo di risorse e vendita di prodotti in vari Paesi” (Oviatt e McDougall, 1994), ciò perché, nella letteratura le INVs vengono associate a settori ad alto livello tecnologico (Oviatt e McDougall, 2005), o ad alto valore aggiunto, come quello delle biotecnologie, dei servizi o del design e si trovano a fronteggiare alcuni svantaggi (*liabilities*) tipizzati: la cosiddetta *liability of foreignness* (Knight e Cavusgil, 2004), *liability of smallness*, (Phelan et al., 2006) *liability of newness* (Knight e Cavusgil, 2004).

Larga parte degli strumenti di finanziamento e cofinanziamento, a gestione diretta o indiretta, messi a disposizione dall'Unione Europea, sono destinati a progetti di internazionalizzazione, supporto delle piccole e medie imprese ed a supporto di settori ad alto valore tecnologico o alto valore aggiunto; per questo motivo, utilizzando un approccio qualitativo, ci si è chiesto se e come tali strumenti avessero un ruolo nel processo di internazionalizzazione delle INVs, ed in modo

particolare, se e come aiutassero le aziende a superare gli svantaggi tipici della categoria.

Studi precedenti, in modo particolare si fa riferimento a quello condotto Vasilchenko e Morrish (2011), avevano dimostrato come i network relazionali aiutassero le INVs a superare alcuni degli svantaggi tipici, con particolare riferimento alle fasi di exploration ed exploitation del processo di internazionalizzazione, ed ai contatti di tipo informale (social network) e contatti di tipo formale (business network), nel presente studio ci si è chiesto se quanto evidenziato nello studio sopra citato, sul campione Neozelandese appartenente al settore ICT, fosse verificato anche per le INVs italiane appartenenti a settori differenti. Inoltre, ci si è chiesto se e come il superamento degli svantaggi tipicamente a carico delle INVs, fossero superabili anche grazie ai finanziamenti europei.

Che ruolo hanno, per le INVs, i network relazionali nel processo di esplorazione delle opportunità internazionali (exploration) e nella fase di sfruttamento delle opportunità internazionali (exploitation)?

Con questa prima domanda, il presente studio cerca di contribuire alla letteratura sulla teoria dei network nell'internazionalizzazione, focalizzandosi su una delle possibili categorizzazioni dei network – social and business network – interpretando ed investigando il processo di internazionalizzazione a due fasi

(exploration ed exploitation), dal punto di vista dell'imprenditore delle International New Ventures.

I risultati mostrano un attivo ruolo dei social network nel processo di exploration. Nel complesso gli imprenditori intervistati hanno ritenuto che i contatti di natura personale nei mercati esteri rendesse possibile, o quantomeno più facile e veloce, l'accesso a tali mercati; sono risultate fondamentali in questo contesto le conoscenze personali di almeno uno dei soci fondatori, in alcuni casi residenti all'estero. Dall'indagine condotta emerge che i social network in questa fase influenzano le scelte di ingresso nei mercati esteri, non è un caso che le prime commesse estere vengano realizzate proprio nei paesi in cui i soci fondatori hanno delle relazioni informali.

Durante la fase di exploitation le relazioni informali rafforzano la presenza nei mercati esteri in termini di credibilità. In alcuni casi (Caso A, D ed E), i network personali, possono portare all'instaurazione di successive relazioni commerciali formali in cui vecchi e nuovi contatti diventano partner significativi nella successiva fase di sfruttamento delle opportunità di internazionalizzazione.

I risultati relativi al primo quesito, confermando gli studi precedenti sulle PMI e sulle INVs (Coviello and Munro 1995; Kemper et al.,2013, Lu et al. 2010, Slotte-Kock and Coviello 2010, Vasilchenko e Morrish 2011, Zain and Ng, 2006, Zhou et al.,2007), suggeriscono che i network, nel processo di esplorazione delle opportunità costituiscono una fonte di risorse per l'internazionalizzazione.

In che modo le INVs si approcciano ai finanziamenti europei e che ruolo hanno questi strumenti nel processo di internazionalizzazione?

Con questa seconda domanda, il presente lavoro cerca di colmare un gap presente nella letteratura passata: la scarsità di studi sui finanziamenti europei e la mancanza di studi su tali strumenti di finanziamento (o co-finanziamento) come risorsa per l'internazionalizzazione. Anche in questo caso il processo di internazionalizzazione è stato interpretato ed investigato a due fasi (exploration ed exploitation) e dal punto di vista dell'imprenditore delle International New Ventures.

I risultati mostrano come il processo di ricerca di call rispondenti alle esigenze dell'azienda, siano esse bandi a gestione diretta o indiretta, inizi alla nascita del progetto imprenditoriale; anche se in alcuni casi le probabilità di successo sembrano essere più alte nella fase di exploitation, quando l'azienda ha già guadagnato credibilità nei mercati esteri.

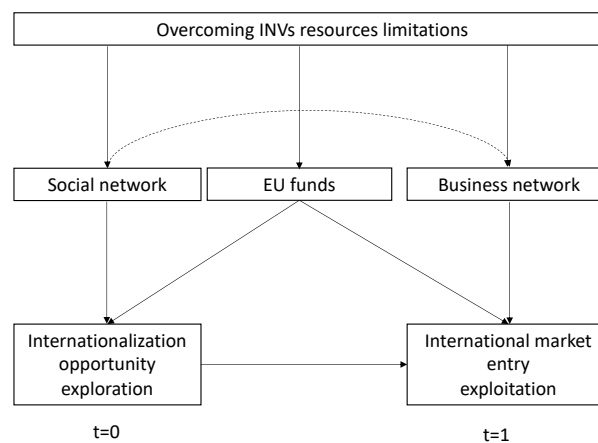
Nel complesso gli imprenditori hanno ritenuto che gli strumenti di finanziamento e co-finanziamento per l'internazionalizzazione costituiscano, per l'azienda, risorse di tipo finanziario per supportare l'investimento iniziale, ma anche relazionali e tecnologiche, consentendo la creazione di nuove relazioni, l'acquisizione di maggior credibilità e l'accelerazione dello sviluppo.

In riferimento al ruolo dei network nell'approcciarsi ai finanziamenti europei è emerso che solamente in un caso, un network di tipo business abbia permesso all'International New Venture di venire a conoscenza dello strumento (CasoB) e di

rispondere alla call; in tutti gli altri casi è risultata fondamentale la conoscenza dello strumento, acquisita dal socio fondatore, o dal lavoratore dipendente, in pregresse esperienze in ambito accademico.

In generale possiamo concludere che, le INVs hanno utilizzato network personali durante la fase di exploration, business network nella fase di exploitation ed i finanziamenti europei in entrambe le fasi del processo di internazionalizzazione per contrastare la *liability of foreignness* (Knight e Cavusgil, 2004), *liability of smallness*, (Phelan et al., 2006) e la *liability of newness* (Knight e Cavusgil, 2004); come rappresentato nella figura seguente.

Concettualizzazione del modello



Fonte: elaborazione personale

Limitazioni e prospettive di ricerca

Ai fini del presente lavoro si è scelto di utilizzare un approccio qualitativo tramite multiple case study, il quale, oltre ad essere particolarmente utile nel rispondere a domande di tipo “come” e perché”, consente un elevato rigore logico, associato alla replicabilità e metodologico nella costruzione di teorie più ricche (Eisenhardt e Graebner, 2007); tuttavia, rispetto al caso singolo, l’analisi non può raggiungere lo stesso livello di profondità. Inoltre, sebbene non esista un numero corretto di casi da utilizzare per sviluppare una teoria (Eisenhardt, 1991, p.622), ed il numero generalmente ritenuto opportuno rientri tra 4 e 10 casi (Eisenhardt, 1989, p.545) ed il campione di questa indagine, è stato raggiunto per saturazione, si ritiene corretto riconoscere che un numero maggiore di casi potrebbe portare ad una conoscenza più approfondita del fenomeno. Si sottolinea altresì, che, nonostante, al fine di condurre le interviste semi-strutturate, siano state contattate diverse INV’s rispondenti ai criteri di campionamento, le aziende che hanno risposto positivamente alla richiesta, hanno tutte sede legale nella Regione Marche.

Per il futuro si può ipotizzare lo sviluppo di un’analisi qualitativa espandendo il campionamento sul territorio nazionale e/od europeo, ed un’analisi quantitativa, allo scopo di elaborare un modello di valutazione dell’impatto degli strumenti di finanziamento messi a disposizione dalla Comunità Europea, sulle performances delle aziende.

Bibliografia

Acedo, F.J. and Jones, M.V. (2007), Speed of internationalization and entrepreneurial cognition: insights and a comparison between international new ventures, exporters and domestic firms, *Journal of World Business*, 42 (3), 236-252.

Aldrich H. e E.R. Auster, (1986). Even dwarfs started small: Liabilities of age and size and their strategic implications. In Cummings, L. L. & B. M. Staw, editors, *Research in organizational behavior*. Greenwich, CT: JAI Press.

Andersen, O., & Buvik, A. (2002). Firms' internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection. *International business review*, 11(3), 347-363.

Anderson, J. C., Håkansson, H., & Johanson, J. (1994), Dyadic Business Relationships Within a Business Network Context, *Journal of Marketing*, 58 (October), 1-15.

Anderson, M. H. (2008). Social networks and the cognitive motivation to realize network opportunities: A study of managers' information gathering behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 29(1), 51-78.

Andersson, S., & Sundermeier, J. (2019). Firms' use of organizational, personal, and intermediary networks to gain access to resources for internationalization. *Thunderbird International Business Review*, 61(4), 609-621.

Axelsson, B. (1992), Corporate Strategy Models and Networks: Diverging Perspectives, in *Industrial Networks: A New View of Reality*, B. Axelsson, & G. Easton, eds. London: Routledge, 184-204.

Axelsson, B. e Jan J. (1992), Foreign Market Entry: The Textbook vs. the Network View, in *Industrial Networks A New View of Reality*, B. Axelsson e G. Easton, eds. London: Routledge, 218-34.

Baronchelli, G. and Cassia, F. (2014), Exploring the antecedents of born-global companies' international development, *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10 (1), 1-13.

Bembom, M., & Schwens, C. (2018). The role of networks in early internationalizing firms: A systematic review and future research agenda. *European Management Journal*, 36(6), 679-694.

Brass, D. J., Galaskiewicz, J., Greve, H. R., & Tsai, W. (2004). Taking stock of networks and organizations: A multilevel perspective. *Academy of Management Journal*, 47(6), 795-817.

Calof, J. L. (1993). The impact of size on internationalization. *Journal of small business management*, 31(4), 60.

Casillas, J.C. and Acedo, F.J. (2013), Speed in the internationalization process of the firm, *International Journal of Management Reviews*, 15 (1), 15-29.

Casillas, J.C. and Moreno-Menéndez, A.M. (2014), Speed of the internationalization process: the role of diversity and depth in experiential learning, *Journal of International Business Studies*, 45 (1), 85-101.

Casson, M. and Wadeson, N. (2007), The discovery of opportunities: extending the economic theory of the entrepreneur, *Small Business Economics*, 28 (4), 285-300.

Cavusgil, S. T., & Knight, G. (2015). The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. *Journal of International Business Studies*, 46(1), 3-16.

Chang, J. (2007), International expansion path, speed, product diversification and performance among emerging-market MNEs: evidence from Asia-Pacific multinational companies, *Asian Business & Management*, 6 (4), 331-353.

Cheng, Y.T. and Van de Ven, A.H. (1996), Learning the innovation journey: order out of chaos?, *Organization Science*, 7 (6), 593-614.

Chiucchi, M. S. (2012). *Il metodo dello studio di caso nel management accounting*. G. Giappichelli Editore.

Civera, A., Meoli, M., & Vismara, S. (2019). Academic entrepreneurship: between myth and reality. In *A Research Agenda for Entrepreneurship and Innovation* (p. 40). Edward Elgar Publishing.

Civera, A., Meoli, M., & Vismara, S. (2019). Do academic spinoffs internationalize?. *The Journal of Technology Transfer*, 44(2), 381-403.

Commissione Europea (2008). *Sostegno all'internazionalizzazione delle PMI – Selezione delle buone pratiche*. Ufficio delle pubblicazioni ufficiali delle Comunità europee, Lussemburgo.

Commissione Europea (2013). *Entrepreneurship 2020 Action Plan. Reigniting the entrepreneurial spirit in Europe*. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee of the Regions, Bruxelles.

Commissione Europea (2016). *Fondi strutturali e di investimento europei 2014-2020: testi e commenti ufficiali*. Ufficio delle pubblicazioni ufficiali delle Comunità europee, Lussemburgo.

Corbetta, P. (2003). *La ricerca sociale: metodologia e tecniche*. Il Mulino.

Coviello, N. E. (2006). The network dynamics of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 37(5), 713-731.

Coviello, N. E., & Cox, M. P. (2006). The resource dynamics of international new venture networks. *Journal of International Entrepreneurship*, 4(2-3), 113-132.

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

Coviello, N. E., & Munro, H. J. (1997). Network relationships and the internationalization process of small software firms. *International Business Review*, 6(4), 361-386.

Coviello, N. E., McDougall, P. P., & Oviatt, B. M. (2011). The emergence, advance and future of international entrepreneurship research in introduction to the special forum. *Journal of Business Venturing*, 26(6), 625-631.

Dell'Anno, D., Evangelista, F., & Del Giudice, M. (2018). Internationalization of science-based start-ups: Opportunity or requirement?. *Journal of the Knowledge Economy*, 9(2), 649-664.

Denzin N. K., 2009 (fourth edition), *The Research Act. A theoretical Introduction to Sociological Methods*, Aldine Transaction, New Brunswick (USA).

Eisenhardt, K. M. (1989), Building Theories from Case Study Research, *Academy of Management Review*, 14 (4), 532–50.

Ellis, P. D. (2011). Social ties and international entrepreneurship: Opportunities and constraints affecting firm internationalization. *Journal of International Business Studies*, 42(1), 99-127.

Eriksson, K., & Johanson J. (1997), Experiential Knowledge and Cost in the Internationalization Process, *Journal of International Business Studies*, 28 (2), 337–60.

Eriksson, K., Johanson, J., Majkgård, A., & Sharma, D. D. (2015). Experiential knowledge and cost in the internationalization process. In *Knowledge, Networks and Power* (pp. 41-63). Palgrave Macmillan, London.

Evers, N. & Knight J. (2008), Role of International Trade Shows in Small Firm Internationalization: A Network Perspective, *International Marketing Review*, 25 (5), 544-62.

Evers, N., & O'Gorman, C. (2011). Improvised internationalization in new ventures: The role of prior knowledge and networks. *Entrepreneurship & Regional Development*, 23(7-8), 549-574.

Freeman, S., Hutchings, K., Lazaris, M., & Zyngier, S. (2010), A Model of Rapid Knowledge Development: The Smaller Born-Global Firm, *International Business Review*, 19 (1), 70-84.

Gabrielsson M. e Gabrielsson P., (2011). Internet-based sales channel strategies of born global firms. *International Business Review*, 20, 88-99.

Gabrielsson M. e Kirpalani V.H.M., (2004). Born globals: how to reach new business space rapidly. *International Business Review*, 13(5), 555-571.

Gabrielsson M. e Pelkonen T., (2008). Born internationals: Market expansion and business operation mode strategies in the digital media field. *Journal of International Entrepreneurship*, 6, 49-71.

Grandinetti, R., & Rullani, E. (1992). Internazionalizzazione e piccole imprese: elogio della varietà. *Piccola impresa/small business*, 5(3), 3-43.

Granovetter, M. (1979). S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.

Granovetter M.S., (1985). Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), pp. 481-510.

Han, M. (2006). Developing social capital to achieve superior internationalization: A conceptual model. *Journal of International Entrepreneurship*, 4(2-3), 99-112.

Han, M. (2008). Achieving superior international new venture (INV) performance: Exploiting short-term duration of ties. *Journal of Enterprising Culture*, 16(01), 1-18.

Hitt, M. A., Bierman, L., Uhlenbruck, K., & Shimizu, K. (2006). The importance of resources in the internationalization of professional service firms: The good, the bad, and the ugly. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1137-1157.

Hoang, H., & Antoncic, B. (2003). Network-Based Research in Entrepreneurship: A Critical Review, *Journal of Business Venturing*, 18 (2), 165-87.

Johanson, J. & Vahlne J.-E. (2003). Business Relationship Learning and Commitment in the Internationalization Process, *Journal of International Entrepreneurship*, 1 (1), 83-101.

Johanson, J., & Mattsson, L. G. (1992). Network Positions and Strategic Action: An Analytical Framework, in *Industrial Networks: A New View of Reality*, B. Axelsson & G. Easton, eds. London: Routledge, 205-217.

Johanson, J., & Mattsson, L. G. (1988). Internationalization in Industrial Systems: A Network Approach, in *Strategies in Global Competition*, N. Hood & J.E. Vahlne, eds. New York: Croom Helm, 287-314.

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*, 23-32.

Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1990). The mechanism of internationalisation. *International Marketing Review*, 7(4).

Jones, M. V. (1999). The Internationalization of Small High-Technology Firms, *Journal of International Marketing*, 7(4), 15-41.

Jones, M. V., & Coviello, N. E. (2005). Internationalisation: Conceptualising an entrepreneurial process of behaviour in time. *Journal of International Business Studies*, 36(3), 284-303.

Jones, M. V., Coviello, N., & Tang, Y. K. (2011). International entrepreneurship research (1989-2009): A domain ontology and thematic analysis. *Journal of Business Venturing*, 26(6), 632-659.

Kiss, A. N., & Danis, W. M. (2010). Social networks and speed of new venture internationalization during institutional transition: A conceptual model. *Journal of International Entrepreneurship*, 8(3), 273-287.

Kiss, A.N. and Danis, W.M. (2008). Country institutional context, social networks, and new venture internationalization speed, *European Management Journal*, 26 (6), 388-399.

Kiss, A.N., Danis, W.M. and Cavusgil, S.T. (2012). International entrepreneurship research in emerging economies: a critical review and research agenda, *Journal of Business Venturing*, 27 (2), 266-290.

Kitchenham, B. (2004). Procedures for performing systematic reviews. *Keele, UK, Keele University*, 33(2004), 1-26.

Knight, G. (1996). The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory, in *Advances in International Marketing*, eds. S. Cavusgil, T. Madsen.

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

Knight, G.A. and Cavusgil, S.T. (2005). A taxonomy of born-global firms. *Management International Review*, 45 (3), 15-35.

Knight, G.A. and Liesch, P.W. (2016). Internationalization: from incremental to born global. *Journal of World Business*, 51 (1), 93-102.

Lu, Y., Zhou, L., Bruton, G., & Li, W. (2010). Capabilities as a mediator linking resources and the international performance of entrepreneurial firms in an emerging economy. *Journal of International Business Studies*, 41(3), 419- 436.

Madsen, T. K., & Servais, P. (1997). The internationalization of born globals: an evolutionary process?. *International business review*, 6(6), 561-583.

Mainela, T. (2002). *Networks and Social Relationships in Organizing International Joint Ventures: Analysis of the Network Dynamics of a Nordic-Polish Joint Venture*, doctoral dissertation, Department of Business Administration, University of Vaasa, Finland.

Mainela, T., & Puhakka, V. (2011). Role of networks in emergence of international new ventures. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 3(1), 5-25.

Mainela, T., Puhakka, V. and Servais, P. (2014). The concept of international opportunity in international entrepreneurship: a review and a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 16(1), 105-129.

March, J.G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.

Marshall, C., & Rossman, G. B. (1995). *Designing Qualitative Research*, 2d ed. Newbury Park, CA: Sage Publications.

McDougall P.P. e Oviatt B.M., (1997). International entrepreneurship literature in the 1990s and directions for future research. In D.L. Sexton & R.W. Smilor (Eds), *Entrepreneurship 2000*, 291- 320. Chicago: Upstart Publishing.

McDougall, P. P. (1989). International versus domestic entrepreneurship: New venture strategic behavior and industry structure. *Journal of Business Venturing*, 4(6), 387-400.

McDougall, P. P., & Oviatt, B. M. (2000). International entrepreneurship: The intersection of two research paths. *Academy of Management Journal*, 43(5), 902-906.

McDougall, P. P., Shane, S., & Oviatt, B. M. (1994). Explaining the Formation of International Business Ventures: The Limits of Theories from International Business Research. *Journal of Business Venturing*, 9 (6), 469-87.

Miles, M. B., Huberman, A. M. (1994) *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage

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

Moen O., (2002). The Born Globals. A new generation of small European exporters. *International Marketing Review*, 19(2), 156-175.

Mollick, E. (2014). The dynamics of crowdfunding: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 29(1), 1-16.

Morse, E. A., Fowler, S. W., & Lawrence, T. B. (2007). The impact of virtual embeddedness on new venture Survival: Overcoming the liabilities of newness. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(2), 139-159.

Mort, G. S., & Weerawardena, J. (2006). Networking capability and international entrepreneurship. *International Marketing Review*, 23(5), 549-572.

Neuman, W. L. (1997). *Social research methods: qualitative and quantitative approaches*. Allyn & Bacon. Needham Heights, USA.

Nowinski, W., & Rialp, A. (2016). The impact of social networks on perceptions of international opportunities. *Journal of Small Business Management*, 54(2), 445-461.

O'Gorman, C., & Evers, N. (2011). Network intermediaries in the internationalisation of new firms in peripheral regions. *International Marketing Review*, 28(4), 340-364.

O'Donnell, A., Gilmore, A., Cummins, D., & Carson, D. (2001). The Network Construct in Entrepreneurship Research: A Review and Critique. *Management Decision*, 39 (9), 749-60.

O'Reilly C.A. III e Tushman M.L., (2004). The ambidextrous organizations. *Harvard Business Review*, 82(4), 74 -81.

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

Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). Toward a Theory of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*, 25 (1), 45-64.

Padgett, D. K. (2008) *Qualitative methods in social work research* (2nd ed.). Los Angeles: Sage

Palinkas, L. A., Horwitz, S. M., Green, C. A., Wisdom, J. P., Duan, N., Hoagwood, K. (2013) Purposeful sampling for qualitative data collection and analysis in mixed method implementation research, *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 42 (5), 533–544.

Patton, M. Q. (1990) *Qualitative evaluation and research methods* (2 ed.), Newbury Park, CA: Sage

Patton, M. Q. (2002) *Qualitative research and evaluation methods* (3 ed.), Thousand Oaks, CA: Sage

Pettersen, I. B., & Tobiassen, A. E. (2012). Are born globals really born globals? The case of academic spin-offs with long development periods. *Journal of International Entrepreneurship*, 10(2), 117-141.

Phelan S.E., Dalgic T., Li D. e Sethi D., (2006). The development of entrepreneurial networks: a necessary condition for international new ventures? *Strategic Management Review*, 1, 1- 21.

Plehn-Dujowich J., (2010). A theory of serial entrepreneurship. *Small Business Economy*, 35, 377- 398.

Presutti M., Onetti A., Odorici V., (2008). Serial entrepreneurship and born-global new ventures. A case study. *International Journal of Entrepreneurship Education*, vol. 6, 1- 20.

Rastrollo-Horrillo, M. Á., & Martín-Armario, J. (2019). Organisational barriers to nascent born-global growth: Learning from the inside. *Journal of International Entrepreneurship*, 1-20.

Rialp, A., Rialp, J., & Knight, G. A. (2005). The phenomenon of early internationalizing firms: What do we know after a decade (1993-2003) of scientific inquiry? *International Business Review*, 14(2), 147-166.

Richardson, L., & St. Pierre, E. A. (2005). Writing: A method of inquiry. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *The Sage handbook of qualitative research* (3rd ed., pp. 959-978). Thousand Oaks, CA: Sage.

Ripolles, M., Blesa, A., & Monferrer, D. (2012). Factors enhancing the choice of higher resource commitment entry modes in international new ventures. *International Business Review*, 21(4), 648-666.

Rodríguez-Gulías, M. J., Fernández-López, S., & Rodeiro-Pazos, D. (2016). Growth determinants in entrepreneurship: A longitudinal study of Spanish technology-based university spin-offs. *Journal of International Entrepreneurship*, 14(3), 323-344.

Ryan, P., Evers, N., Smith, A., & Andersson, S. (2019). Local horizontal network membership for accelerated global market reach. *International Marketing Review*, 36(1), 6-30.

Sasi, V., & Arenius, P. (2008). International new ventures and social networks: Advantage or liability? *European Management Journal*, 26(6), 400-411.

Servais, Per & Erik Rasmussen (2000). Different Types of International New Ventures, paper presented at the 2000 Annual Meeting of Academy of International Business, Phoenix (November 17-20).

Sharma D.D. e Blomstermo A., (2003). The internationalization process of Born Global: a network view. *International Business Review*, 12(6), 739- 753.

Sigfusson, T., & Harris, S. (2012). The relationship formation paths of international entrepreneurs. *Journal of International Entrepreneurship*, 10(4), 325-349.

Sigfusson, T., & Harris, S. (2013). Domestic market context and international entrepreneurs' relationship portfolios. *International Business Review*, 22(1), 243-258.

Slotte-Kock, Sussana & Nicole Coviello (2010). Entrepreneurship Research on Network Processes: A Review and Ways Forward. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34 (1), 31-57.

Staples, M., & Niazi, M. (2007). Experiences using systematic review guidelines. *Journal of Systems and Software*, 80(9), 1425-1437.

Stoecker, R., (1991) Evaluating and rethinking the case study, *The Sociological Review*, 39 (1), 88-112.

Strauss, A. (1987) *Qualitative analysis for social scientists*, Cambridge: Cambridge University Press

Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1998). *Introduction to qualitative research methods: A guidebook and resource* (3rd ed.). New York: John WHey.

Tolstoy, D. (2010). Network development and knowledge creation within the foreign market: A study of international entrepreneurial firms. *Entrepreneurship & Regional Development*, 22(5), 379-402.

Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207-222.

Vasilchenko, E., & Morrish, S. (2011). The role of entrepreneurial networks in the exploration and exploitation of internationalization opportunities by information and communication technology firms. *Journal of International Marketing*, 19(4), 88-105.

Vedel, M., & Servais, P. (2019). The role of entry nodes in industrial firms' internationalization: the significance of network structures for value innovation. *Journal of Business & Industrial Marketing*.

Veilleux, S. & Haskell, N. & Béliveau, D. (2018). Opportunity recognition by international high-technology start-up and growth photonics firms. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*. 22(1), 126-151.

Wakkee, I. (2006). Mapping network development of international new ventures with the use of company e-mails. *Journal of International Entrepreneurship*, 4(4), 191-208.

Webster, J., & Watson, R. T. (2002). Analyzing the past to prepare for the future: Writing a literature review. *MIS quarterly*, xiii-xxiii.

Weerawardena, J., Mort, G. S., Liesch, P. W., & Knight, G. (2007). Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective. *Journal of World Business*, 42(3), 294-306.

Weis, I., & Fine, M. (2000). *Speed bumps: A student-friendly guide to qualitative research*. New York: Teachers College Press.

Weitzman, E. A., & Miles, M. B. (1995). *Computer programs for qualitative data analysis*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Wright R.W. e Ricks D.A., (1994). Trends in international business research: twenty-five years later. *Journal of International Business Studies*, 25(4), 687- 701.

Yin, R. (1981) The case study as a serious research strategy, *Knowledge: creation, diffusion, utilization*, 3 (1), 97–114.

Yin, R. (1981) The case study crisis: some answers, *Administrative Science Quarterly*, 26 (1), 58–65.

Yin, R. (1999) Enhancing the quality of case studies in health services research, *Health Services Research*, 34 (5), 1209–1224.

Yin, R. (2003) *Applications of case study research* (2 ed), Thousand Oaks: Sage

Yin, R. (2003) *Case study research: Design and methods* (3 ed), Thousand Oaks: Sage

Yu, J., Gilbert, B. A., & Oviatt, B. M. (2011). Effects of alliances, time, and network cohesion on the initiation of foreign sales by new ventures. *Strategic Management Journal*, 32(4), 424-446.

Zahra, S. A., Korri, J. S., & Yu, J. (2005). Cognition and international entrepreneurship: Implications for research on international opportunity recognition and exploitation. *International Business Review*, 14(2), 129-146.

Zahra, S.A. (2005). A theory of international new ventures: a decade of research. *Journal of International Business Studies*, 36 (1), 20-28.

Zahra, S.A., Neubaum, D.O. and El-Hagrassey, G.M. (2002), Competitive analysis and new venture performance: understanding the impact of strategic uncertainty and venture origin. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27 (1), 1-28.

Zain, M., & Ng, S. I. (2006). The impacts of network relationships on SMEs' internationalization process. *Thunderbird International Business Review*, 48(2), 183-205.

Zhou, L., Wu, W.-p., & Luo, X. (2007). Internationalization and the performance of born-global SMEs: The mediating role of social networks. *Journal of International Business Studies*, 38(4), 673-690.

Zucchella, A. (2002, December). Born global versus gradually internationalizing firms: an analysis based on the Italian case. In *Proceedings of the 28th EIBA Annual Conference*. Athens, Greece: European International Business Academy.